


XVII ENCUENTRO INTERNACIONAL RED

Red Iberoamericana sobre Creación de Empresas y Emprendimiento

Mar del Plata - Argentina 2 al 4 de noviembre de 2016

“Ecosistema y desarrollo
emprendedor: aprendizajes
y desafíos”



Lecturas seleccionadas del XVII Encuentro Internacional Red Motiva

Compiladores

Lucía Mauro, Daiana Jaramillo y Santiago Graña

2016



ISBN: 978-987-544-731-8

CONTENIDO

Contenido

CONTENIDO	2
COMITÉ ACADÉMICO	6
Parte 1 - Artículos.....	7
PROPUESTA METODOLÓGICA DE SISTEMATIZACIÓN DEL MODELO DE MITCHEL, AGLE Y WOODS PARA IDENTIFICAR Y JERARQUIZAR STAKEHOLDERS, COMO INICATIVA DE UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR.....	8
<i>Miguel Mauricio Cueva Estrada, Shirley Huerta y Melvin Leonardo López Franco</i>	
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS VALORES DE LOS DIRECTIVOS DE PYMES. IMPULSAR VALORES EN EMPRENDEDORES	22
<i>Luz Maribel Vallejo Chávez, Flor Karina Govea Andrade y Marcia Pachacama</i>	
PROYECTOS DE PRE INVERSIÓN CON VENTAJA COMPETITIVA - ESPOCH	36
<i>Luz Maribel Vallejo Chávez, Jorge Enrique Arias Esparza y Cecilia del Carmen Acosta Velasco</i>	
LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD PERSONAL Y EMPRESARIAL.....	49
<i>Luz Maribel Vallejo Chávez, Purificación García-Segovia y Mayra Alexandra Logroño Veloz</i>	
EL EMPRENDIMIENTO EN EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL EN ESPAÑA DURANTE LA CRISIS ECONÓMICA.....	69
<i>Santiago Cantarero, Francisco Puig y Miguel González-loureiro</i>	
CALIDAD EN SERVICIO AL CLIENTE FACTOR PREPONDERANTE PARA EL CRECIMIENTO DE EMPRENDEDORES DE NEGOCIOS DE RESTAURANTES DEL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL– ECUADOR.....	87
<i>Aureliano del Toro Cabrera, Nathaly Villavicencio Morejón y Silvia Salinas Falquez</i>	
EL EMPRENDIMIENTO COMO CARBURADOR DE LA ECONOMÍA EN ECUADOR	109
<i>Alfredo Marcel Yagual Velástegui, María Teresa Mite Albán y José Gonzalo Narváez Cumbicos</i>	
EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS EN UN TALLER DE EMPRENDEDORES.....	128
<i>Luis Carlos G. Cantón Castillo, Magaly del Carmen Iuit González y Alan García Lira</i>	
MODELO ACADÉMICO P.T.O. DE IDENTIDAD DE MARCA CORPORATIVA PARA PRODUCTOS INDUSTRIALES	143
<i>Patricio Javier Toro Orellana</i>	

ANÁLISIS DEL FRACASO EN EMPRENDEDORES EN LA CIUDAD DE PUEBLA, MÉXICO.....	165
<i>Alfredo Perez Paredes, Amado Torralba Flores y Dulce María Martínez Ángeles</i>	
CENTROS DE ASESORAMIENTO E INCUBACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO. EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE COLOMBIA.....	179
<i>María Eugenia Gómez Zuluaga y Eliana Maria Bedoya Acevedo</i>	
UNIVERSIDAD VS. EMPRESA: PERSPECTIVAS Y OFERTA DE FACTORES MOTIVADORES	195
<i>José Manuel Comeche Martínez, Jose Vte. Pascual Ivars y Vte. Ramón Torcal i Tomás</i>	
FACTORES QUE LIMITAN LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA: MÁS ALLÁ DEL RESULTADO DE INVESTIGACIÓN.....	217
<i>Silvia Teresa Morales Gualdrón y Braulio Andrés Angulo Martínez</i>	
MODELO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y ESTRATEGIAS PARA ORGANIZACIONES TURÍSTICAS Y HOTELERAS DE VILLAMILPLAYAS, ECUADOR	247
<i>Dennise Ivonne Quimi Franco, Julio Cesar Pacheco Jara y Emilio Javier Flores Villacrés</i>	
ASPECTOS DE LA GESTACIÓN DE LA SPIN-OFF CONOSER, EN COLOMBIA. POSIBLES GENERALIZACIONES A LA CREACIÓN DE EMPRESAS SPIN-OFF .	257
<i>Germán Moreno y Alejandro Mazo</i>	
CARACTERIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO ENTRE LOS UNIVERSITARIOS CUBANOS	272
<i>Francisco Puig, José C. Negrón, José C. Sánchez-García y Pedro Rodríguez</i>	
LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA: ANÁLISIS DE LA VOCACIÓN EMPRENDEDORA EN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA	291
<i>Juan Pablo Fratuzzo</i>	
Parte 2 – Experiencias	301
INMERSIÓN EN LA CULTURA DE LAS EMPRESAS DE SILICON VALLEY, UN VIAJE POR LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.....	302
<i>Fernando Xavier Proaño Sánchez</i>	
MODELO DE EVALUACIÓN E IMPACTO DE PROYECTOS EN EMPRENDIMIENTO SOCIAL.....	318
<i>Ingrid Ordoñez Romero, Silvia Salinas Falquez y Ana Gallegos</i>	

UNA PROPUESTA DE TALLER VERTICAL PARA EL DESARROLLO HABILIDADES EMPRENDEDORAS	332
	<i>Luciana Barilaro</i>
MODELO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE LOS POBLADORES DE LA PARROQUIA SALINAS, CANTON GUARANDA, REPUBLICA DEL ECUADOR. ...	341
	<i>Víctor Vizueta, Walter Villamar y, Dennise Ivonne Quimi Franco.</i>
EDUCACIÓN FINANCIERA EN CLAVE DEL DESARROLLO HUMANO	349
	<i>Yessica Alejandra Duque Roldán, Keila Montoya Beltrán, Carolina Gallego Palacio</i>
EDUCACIÓN EMPRENDEDORA TEMPRANA COMO BASE PARA DESARROLLAR CULTURA EMPRENDEDORA.....	360
	<i>Juan Fernando Reinoso Lastra y Luis Fernando Serna Hernández</i>
GENERACIÓN DE LÍDERES DIGNOS DE SER RECORDADOS POR SU TRASCENDENCIA	379
	<i>Cristian Restrepo, Johan Marin y Fredy Cartagena</i>
ACOMPAÑANDO EMPRENDEDORES: LA EXPERIENCIA DE LA OFICINA DE APOYO AL EMPRENDEDOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES.....	387
	<i>Libera, María Eugenia, Fratuzzo, Juan Pablo y Rech, Lautaro</i>
EL ROL DE LA UNIVERSIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL EMPRENDIMIENTO	403
	<i>Jorge Alberto Jaramillo Pérez</i>
EL FOMENTO A LA CULTURA EMPRENDEDORA DESDE LAS UNIVERSIDADES. ¿COMO DEBERIA SER UNA PROPUESTA EMBRIONARIA E INTEGRADORA?.	421
	<i>Navós, Oscar Telmo</i>
ECOSISTEMA EMPRENDEDOR EN SERVICIOS DE COSECHA Y TRANSPORTE, PARA LA PRODUCCIÓN FORESTAL EN CHILE.....	432
	<i>Alejandro Javier Andalaft Chacur</i>
LAS ESCUELAS DE LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO: EXPERIENCIAS QUE CONTRIBUYEN A LA CONSTRUCCIÓN DE CULTURA DE PAZ	439
	<i>Angélica María López Velásquez, Diana Marcela Patiño y Vanesa Vargas Alzate</i>
LA GESTIÓN DEL EMPRENDEDORISMO DESDE LOS GOBIERNOS LOCALES: LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA CIUDADES PARA EMPRENDER	450
	<i>Patricio Gigli, Donatela Orsi, Marisel Martín, Alan Plumer y María Fernanda Andrés</i>
ITM: MODELO DE CALIDAD, PARA UNA CIUDAD INNOVADORA Y COMPETITIVA	471
	<i>Olga Lucía Ruiz Corre y Jose Mario López Gómez</i>

ASPECTOS DE LA GESTACIÓN DE UNA SPIN OFF EN COLOMBIA. POSIBLES
GENERALIZACIONES A LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN ÁMBITOS
ACADÉMICOS..... 473

Germán Moreno

COMITÉ ACADÉMICO

- Dr. Fernando Manuel Graña
- Dra. Mariel Fornoni
- Mg. Mariana Foutel
- Mg. Luciana Barilaro
- CP/LA María Eugenia Libera

Parte 1 - Artículos

PROPUESTA METODOLÓGICA DE SISTEMATIZACIÓN DEL MODELO DE MITCHEL, AGLE Y WOODS PARA IDENTIFICAR Y JERARQUIZAR STAKEHOLDERS, COMO INICATIVA DE UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Miguel Mauricio Cueva Estrada, Shirley Huerta y Melvin Leonardo López Franco
Universidad de Guayaquil / Superintendencia de Bancos del Ecuador
Universidad de Guayaquil
nathaelcueva@gmail.com, shirleyhuerta_cruz@hotmail.com, melvin.lopezf@ug.edu.ec

RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad mostrar la importancia de la identificación de los grupos de interés de un ecosistema emprendedor como practicas de responsabilidad social. **Propuesta:** Proporcionar un marco de gestión integral en base a la identificación y priorización de stakeholders, fundamentado en la sistematización del Modelo de Mitchell Agle y Wood para identificación de stakeholders. **Diseño, metodología y enfoque:** El artículo presenta una metodología de sistematización de los modelos teóricos de identificación de stakeholders. Recaba conocimiento existente sobre este tema para apoyar una metodología de sistematización que permita identificar y priorizar de forma clara a los agentes de un ecosistema emprendedor. **Hallazgos:** La investigación proporciona un metodología de sistematización del modelo de identificación de stakeholders de Mitchell, Agle y Woods, que puede ser utilizado para identificar y jerarquizar a los stakeholders de cualquier ecosistema de emprendimiento.

Limitaciones de la investigación: El marco desarrollado en este trabajo ofrece una oportunidad para examinar en qué medida el modelo y la metodología se puede aplicar en los ecosistemas emprendedores en su diversidad de tipos.

Implicaciones parciales: Constituye una guía para la identificación y jerarquización de stakeholders como parte de la responsabilidad social del emprendimiento.

Originalidad y valor: Busca satisfacer la necesidad de avanzar en el desarrollo de conocimientos sobre la implementación de modelos de identificación y jerarquización de stakeholders y proporciona un marco práctico para los administradores que desean poner en práctica conceptos de responsabilidad social.

Recomendaciones: poner en práctica la sistematización del modelo para poder desarrollar casos de la realidad local ecuatoriana.

PALABRAS CLAVES

Stakeholders, responsabilidad social, ecosistema emprendedor

ABSTRACT

This research aims to show the importance of identifying stakeholders of an entrepreneurial ecosystem and social responsibility practices. Proposal: Provide an integrated management framework based on the identification and prioritization of stakeholders, based on the systematization Mitchell Model Agle and Wood Identification of stakeholders. Design, methodology and approach: The article presents a methodology of systematization of theoretical models of identifying stakeholders. Collects existing knowledge on this subject to support a systematic methodology to identify and prioritize clearly agents of an entrepreneurial ecosystem. Findings: The research provides a methodology for systematizing model identification stakeholders Mitchell, Agle and Woods, which can be used to identify and prioritize the stakeholders of any enterprise ecosystem. Research Limitations: The framework developed in this work provides an opportunity to examine to what extent the model and methodology can be applied in ecosystems entrepreneurs in their diversity of types. Partial implications: It is a guide to the identification and prioritization of stakeholders as part of the social responsibility of the enterprise. Originality and value: Search satisfy the need to advance the development of knowledge on the implementation of models of identification and prioritization of stakeholders and provides a practical framework for administrators who want to implement concepts of social responsibility. Recommendations: implement systematic model to develop cases of Ecuadorian local reality

KEYWORDS: Stakeholders, social responsibility, entrepreneurial ecosystem.

A. INTRODUCCIÓN

El ser humano siempre ha sido un ser social y ha comprendido a través de los tiempos que de forma aislada no podría acceder a mejores recurso, insumos o bienes y servicios. Esto lo llevo a pensar en unirse a otros, lo que motivo el surgimiento de aldeas y comunidades, esto constituyo la antesala de lo que fue evolucionando a las sociedades primitivas y la consecuente división de las tareas, dando lugar a los roles

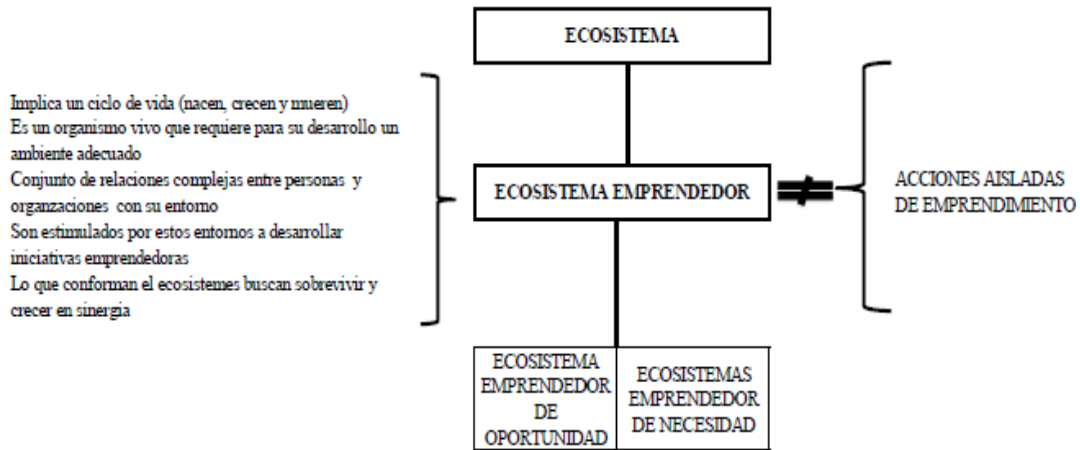
definidos dentro de una sociedad. El espíritu de un emprendedor lleva a las personas a la ambición de progresar y con ellos perseguir el éxito buscando un constante crecimiento que podría implicar ganancias. Se define como emprendedor, según la real academia de la lengua que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras (Real Academia Española, 2016) y como ecosistema emprendedor se identifican muchas definiciones de diferentes autores. Entendemos por “Ecosistema Emprendedor”, el conjunto de relaciones complejas entre entidades y personas emprendedoras con sus entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos, estimulantes para el desarrollo de iniciativas emprendedoras... (Universidad Autónoma de Madrid - CIADE Centro de Iniciativas Emprendedoras, 2012). El BID define a un ecosistema emprendedor como una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, formada por una base de organizaciones de individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas (Fondo Multilateral de Inversiones BID, 2011).” Otros los consideran como el estudio, análisis y explicación de las diferentes relaciones complejas entre instituciones y personas emprendedoras con sus entornos académicos, sociales, políticos y económicos (Arramut, 2011).

B. REVISIÓN DE LITERATURA

Existen muchas definiciones de diferentes autores en relación al marketing, las siguientes a criterio del autor tienen implícito la importancia de considerar las partes de interés. El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general (American Marketing Association, 2016). El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Kotler, 2001) La mercadotecnia es tradicionalmente el medio por el cual una organización se comunica, se conecta y se compromete con su público objetivo para transmitir el valor de marca y en una última instancia, el de vender sus productos y servicios. Sin embargo, desde la aparición de los medios digitales, en particular las redes sociales y las innovaciones tecnológicas, se ha convertido cada vez más sobre la construcción de relaciones más profundas, significativas y duraderas con las personas que quieren comprar productos y servicios

(Barile). De estos conceptos se proporciona una construcción personal del concepto de ecosistema emprendedor, presentado mediante un mentefacto conceptual.

Figura1. Mantefacto conceptual de un ecosistema emprendedor



Fuente: Elaboración propia

Modelo de Mitchell, Agle y Wood.

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle y Donna J. Wood, en "Toward a theory of stakeholder identification and salience defining the principle of who and what really counts", en el año 1997 proponen al mundo una teoría que permite la identificación de los stakeholders, esta posibilita la operacionalización de un concepto de stakeholders, el mismo que no es amplio pero tampoco restringido y está basado en el énfasis, o preponderancia de ciertos atributos que poseen los actores que afectan o son afectados por los objetivos de una organización y no en la posición o naturaleza que tienen éstos actores dentro del escenario donde se desarrolla la organización. La teoría plantea que los stakeholders son actores internos o externos que afectan o son afectados en diferentes grados por los objetivos o resultados de una organización según la medida en que éstos posean entre uno y tres atributos básicos que son: **poder** suficiente para influir en la organización o en otros stakeholders, **legitimidad** que hace alusión a las acciones adecuadas y deseables para lograr mantener una relación entre ellos y la organización y **urgencia** de las demandas que tengan estos grupos de interés (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Si los actores no muestran por lo menos uno de los tres atributos, no afectan y/o no son afectados por los resultados, no son stakeholders. La combinación de estos tres atributos nacen ocho grupos o clases de stakeholders, cada uno con diferentes expectativas respecto a la organización, por tal motivo éste modelo constituye un instrumento de gran apoyo para la toma de decisiones por parte de los

administradores de las empresas. Se representan gráficamente mediante tres círculos que se entrelazan constituyendo el modelo básico de los atributos de stakeholders.

Variables poder, legitimidad y urgencia.

A continuación exponemos las definiciones de partida y determinamos las variables que harán operacionalizar el modelo.

Figura2. Esquema poder, legitimidad y urgencia



Fuente: Elaboración propia

Poder: Se define como el grado en que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o coaccionar a otros para seguir ciertas líneas de conducta, y de acuerdo con sus expectativas influir en las estrategias de la organización (Johnson & Scholes, 2000). Se refiere a la existencia o la posibilidad de obtención por un actor social - o alguna de las partes involucradas de recursos coercitivos (armas, fuerza física), recursos utilitarios (tecnología, bienes, conocimiento, dinero, logística, materias primas) y recursos simbólicos (reputación, estimación, carisma) para imponer su voluntad sobre otro u otros en una relación. (Etzioni, 1964).

Legitimidad: Mitchell et al. adoptan el concepto de relevancia de Suchman quien en 1995 la planteó como una percepción generalizada o presunción de que las acciones de una entidad son deseables, correctas o apropiadas cuando se dan al interior de un sistema social construido de normas, valores, creencias y definiciones (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). La legitimidad se mide según la atribución de un nivel de deseabilidad de las acciones del actor para la organización (grado de legitimidad micro social) y del actor para la sociedad como un todo (legitimidad macro social).

Urgencia: Tiene que ver con la necesidad de una atención inmediata en función de diferentes niveles de: a) sensibilidad temporal o grado de no aceptación por parte del stakeholder en el retraso de sus requerimientos; b) criticidad, que se genera según la importancia que den los stakeholders a sus demandas y por lo tanto cuando estas demandas son críticas. Mitchell et al. (1997) definen la urgencia como “el grado en el cual el stakeholder clama por atención inmediata”. La urgencia es indiscutiblemente el factor que otorga mayor dinámica a esta metodología. El análisis aquí mostrado estará pasando en determinada circunstancia de acuerdo con un momento específico en el tiempo. Algunos cambios de contexto durante el tiempo seguramente exigirán la reconfiguración de los análisis (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). La escala con la que se evalúa la urgencia considerará la sensibilidad temporal, definida como la aceptación o no de la demora y la criticidad, referida en relación con la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

C. OBJETIVOS

Objetivo general: Proporcionar una herramienta que permita identificar y jerarquizar los stakeholders relacionados con un ecosistema emprendedor.

Objetivos Específicos.

- Construir una matriz de identificación de stakeholders para programas de marketing.
- Construir una matriz de relación de los stakeholders con los objetivos estratégicos de los programas de marketing.
- Construir una matriz de identificación de la importancia atribuida al stakeholder en función de su mención en el plan de marketing.
- Cuantificar el índice de preponderancia para clasificación de stakeholders.

D. METODOLOGÍA

Identificación de la unidad de análisis.

Descomponiendo “**unidad de análisis**” en los términos que la conforman podemos entender que, si hablamos de **unidad**, nos referimos a un dominio circunscripto y diferenciable con propiedades inherentes. Dominio también delimitado, en tanto

podemos trazar una especie de frontera que individualice una totalidad y la distinga de otras entidades (Ascona, Mazini, & Dorati, 2013). A ese conjunto de entidades y relaciones que se delimitan se la llega a considerar como una **unidad** diferenciada del resto. Al explicar el término **análisis**, según Ascona et al, es porque suponemos que la unidad definida es posible de conocerse siguiendo algún tipo de procedimiento de indagación (Ascona, Mazini, & Dorati, 2013). Al analizar una unidad, comprendemos que esta es inteligible y al precisar conocerla, se adoptan procedimientos para identificarlas. No nos referimos a quién va a ser investigado, sino a lo qué va a ser investigado, esto constituye la unidad de análisis, para nuestro caso el ecosistema emprendedor.

Aplicación del Método Delphi

Se recomienda la consulta a expertos mediante el método Delphi, debiendo estos expertos cumplir el requisito indispensable de poseer un sólido conocimiento sobre la organización y lo que son los stakeholders.

Construcción de Matrices

Matriz de identificación básica de stakeholders

La primera matriz a construir busca proporcionar la identificación de los stakeholders definitivos de la organización. Para esto se elabora un primer listado de quienes serían los stakeholders a criterio de los investigadores. Es listado es sometido a las opiniones de los expertos quienes confirmarán, incluirán o propondrán eliminar agentes de la lista inicial.

Tabla 1. Actores según denominación, siglas, tipo y categoría

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Tipo de Stakeholder	Categoría de Stakeholder
A.1	Actor 1	Sig. 1	Externo	Categoría 1
A.2	Actor 2	Sig. 2	Interno	Cartegoría 2
.
.
A.n	Actor n	Sig. N	.	Categoría n

Fuente: Elaboración propia

Adicional a la identificación de los stakeholders, estos se puede:

Agruparlos por **siglas**: letras iniciales; agruparlos por **tipo**: donde se los clasifica como externo o interno. Interno aquel que pertenece a la organización y externo aquel que no pertenece a la organización pero se ve afectado por los objetivos.

Tabla 2. Tipo de stakeholder

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número total de actores	Sum. total	% total
Actor externo	Sum. actor	% actor
Actor interno	Sum. actor	% actor

Fuente: Elaboración propia

Agruparlos por **categorías**: donde a criterio del autor se los agrupa según una característica particular que los identifica. Se pueden hacer tantas clases como considere pertinente.

Tabla 3. Categoría de stakeholder

Denominación	Cantidad	Porcentaje
Número total de actores	# total	% total
Categoría 1	# cat. 1	%cat. 1
Categoría 2	#cat. 2	%cat. 2
.	.	.
.	.	.
Categoría n	#cat. n	%cat. n

Fuente: Elaboración propia

Matriz de importancia de los stakeholders para la organización

Se parte del criterio de que si el stakeholders es importante, debe estar mencionado en los documentos de la organización, tales como leyes, planes operativos, planes estratégicos, reglamentos, procedimientos o normativa en general. Se puede clasificar los documentos en dos grupos, uno denominado **estratégico** donde se agrupan los documentos relacionados la dirección, ruta o mapa en el cuál se mueve la organización. También, pueden identificarse documento que caen en el campo de la **responsabilidad social**, donde listamos documentos como códigos de ética, de gobierno corporativos, balances sociales, etc. En el caso de nuestro tema de estudio, el documento principal a analizar lo constituye el **plan de marketing estratégico**.

Tabla 4. Importancia del stakeholder para la organización¹

Cave	Actor - Denominación	Menciones												Total	
		Nivel estratégico						Responsabilidad Social						Número de menciones totales	Porcentaje
		Documento 1	Documento 2	.	.	Documento n	Total nivel estratégico	Documento 1	Documentos 2	.	.	Documento n	Total responsabilidad social		
A.1	Actor 1	Actor 1 doc 1	Actor 1 doc 2	.	.	Actor 1 doc n	Suma actor 1	Actor 1 doc 1	Actor 1 doc 2	.	.	Actor 1 doc n	Suma actor 1	Suma 1 estratégico y social	%
A.2	Actor 2	Actor 2 doc 1	Actor 2 doc 2	.	.	Actor 2 doc n	Suma actor 2	Actor 2 doc 1	Actor 2 doc 2	.	.	Actor 2 doc n	Suma actor 2	Suma 1 estratégico y social	%
.	Suma actor 3	Suma actor 3	Suma 1 estratégico y social	%
.	Suma actor 4	Suma actor 4	Suma 1 estratégico y social	%
.	Suma actor 5	Suma actor 5	Suma 1 estratégico y social	%
A. n	Actor n	Actor 1 doc n	Actor n doc 2	.	.	Actor n doc n	Suma actor 6	Actor 1 doc n	Actor n doc 2	.	.	Actor n doc n	Suma actor 6	Suma 1 estratégico y social	%
		Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla número 4 de los muestra la matriz que permite realizar el conteo de las menciones que tiene un stakeholder en los documentos estratégico y de

¹ Nivel estratégico: se entiende que el stakeholder este mencionado en los documentos públicos de la organización, en su plan estratégico, visión, misión, objetivos, estrategias. Responsabilidad social: se entiende que el stakeholder este mencionado en los documentos públicos de la organización en memorias de sustentabilidad, comunicaciones de progreso (CoPs). Otros: se entiende que el stakeholder este mencionado en los documentos públicos no contemplados en las categorías anteriores.

responsabilidad social. Para la realidad de un ecosistema emprendedor, se procederá a revisar el número de ocasiones que estos stakeholders son nombrados en estos planes, considerando que aquellos que poseen un mayor número de veces en las que son nombrados serán stakeholders de mayor importancia para la organización. Esto también se contrastará con los resultados del índice de preponderancia que nos permitirá ordenar a los stakeholders por importancia, lo que debe ir en sintonía con las menciones del stakeholder en el plan de marketing.

Matriz de relación de objetivos y stakeholders

Esta matriz tiene como finalidad proporcionar información de la relación que existe entre los stakeholders de una organización y sus objetivos. Una de las formas de reconocer un stakeholder es preguntarse ¿el stakeholder es afectado por los objetivos que sigue la organización? o ¿el stakeholder puede incidir en la consecución de los objetivos organizacionales? Las respuestas a estas preguntas permitirán identificarlos, pero esto no nos basta ya que es muy importante analizar la relación objetivo – stakeholder. Para esto la matriz que se propone a continuación proporciona información si se la lee en forma de fila o columna. Si se leen los datos de las filas, usted podrá determinar la relación de cada stakeholder con los objetivos, esta relación usted la mide en porcentajes, determinando con cuantos objetivos se relaciona el stakeholder del total de objetivos que persiga la organización. Si se leen los datos de cada columna, usted podrá saber el porcentaje de relación de cada objetivo con todos los stakeholders, esta medida que es presentada en porcentaje se calcula estimando cuantos stakeholders son impactados por el objetivo con relación al total de stakeholders identificados.

Tabla 5. Categorización de los stakeholder según su relación con los objetivos estratégicos del plan de marketing

Clave	Actor - Denominación	Actor Siglas	Tipo de Stakeholder	Objetivo 1	Objetivo 2	-	-	-	Objetivo n	Total	Porcentaje de objetivos con los que se relaciona el stakeholder
A.1	Actor 1	Sig. 1	Externo	x	x	x	x	x	x	Suma 1	%
A.2	Actor 2	Sig. 2	Interno	x	x	x	x	x	x	Suma 2	%
.
.
A.n	Actor n	Sig. n	.	x	x	x	x	x	x	Suma n	%
SUMA				Sum. 1	Suma 2	.	.	.	Suma n	Suma total	100,00%
Porcentaje de stakeholders que se relacionan con el objetivo				%	%	%	%	%	%	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Matrices de aplicación del modelo de Mitchell, Agle y Wood

Estos autores consideran tres ámbitos a través de los cuales dan importancia a un stakeholder, siendo estos: **Poder** que se concibe para el estudio como la existencia o posibilidad de obtención de sus intereses, mediante la utilización de recursos coercitivos, utilitarios y simbólicos, para imponer su voluntad sobre otros en la relación.

Tabla 6. Matriz de poder (que se concibe por el estudio como la existencia o posibilidad de obtención de sus intereses, mediante la utilización de recursos coercitivos, utilitarios y simbólicos, para imponer su voluntad sobre otros en la relación)²

Clave Actor	Siglas	Grado sensibilidad	Recursos coercitivos		Medios utilitarios ^d			Normativo o medios simbólicos ⁱ	Grados de poder
			Fuerza física ^b	Armas ^c	Medios materiales y físicos ^e	Financieros ^f	Logísticos ^g	Tecnológicos e intelectuales ^h	
A.1 Actor 1	Sig. 1	Grado disponibilidad							(P Actor 1)
A.2 Actor 2	Sig. 2	Grado disponibilidad							(P Actor 2)
.	.	Grado disponibilidad							.
.	.	Grado disponibilidad							.
.	.	Grado disponibilidad							.
A. n Actorn	Sig. n	Grado disponibilidad							(P Actorn)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Matriz de legitimidad (presunción o percepción generalizada de que las acciones de un stakeholder son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos, dentro de normas, valores, creencias y definiciones.)³

Clave	Grado de deseabilidad de los actores	Niveles de deseabilidad		Grado de legitimidad total
		Para la organización	Para la sociedad	
A.1	Actor 1			GL Actor 1
A.2	Actor 2			GL Actor 2
.	.			.
.	.			.
A. n	Actorn			GL Actor 3

Fuente: Elaboración propia

Legitimidad: presunción o percepción generalizada de que las acciones de un stakeholder son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos, dentro de normas, valores, creencias y definiciones. **Urgencia:** clamor por atención inmediata.

^{2 a} Recurso coercitivo poder fundamentado en el uso de fuerza física o alguna herramienta no contractual.
^bFuerza física: capacidad de generar o actuar con violencia para obligar o retener. ^cArmas: capacidad de generar destrucción física. ^dMedios utilitarios: se entiende por tal al poder que se fundamenta en la utilización de recursos materiales, financieros logístico y economicos. ^eMedios materiales y físicos: materia prima, equipamientos e instalaciones. ^fFinancieros: crédito, valorización de activos. ^gLogísticos: localización, distribución, flujo de productos e insumos. ^hTecnológicos & intelectuales: conocimiento, marcas, patentes. ⁱNormativo: el poder fundamentado en el uso de recursos simbólicos.

³ El grado de deseabilidad de las acciones de los actores para con la organización y para la sociedad. Acciones del actor son indeseables (0). Acciones del actor son mínimamente deseables (1). Acciones del actor son medianamente deseables (2). Acciones altamente deseables y legítimas para el conjunto de integrantes de la organización (3).

Tabla 8. Matriz de urgencia (clamor por atención inmediata)

Clave	Actor - Denominación	Criterio de Urgencia		Grado de Urgencia Total
		Sensibilidad temporal	Criticidad	
A.1	Actor 1			GU Actor 1
A.2	Actor 2			GU Actor 2
.	.			.
.	.			.
A. n	Actor n			GU Actor n

Fuente: Elaboración propia

Estos tres ámbitos de miden y se determina el grado de poder, legitimidad y urgencia para cada stakeholder. Estos resultados se proceden a normalizar y se calcula un índice de preponderancia, valor que permitirá asignar importancia a cada stakeholders, comprendiendo que aquellos stakeholders que tiene mayor índice de preponderancia, tiene mayor poder, sus acciones son marcada incidencia sobre la organización y tiene urgencia en la pretensión de sus intereses. El trabajo de investigación es de carácter exploratorio, dado que tiene por objeto interiorizarse en características de los stakeholders de un banco público ecuatoriano, así como de la naturaleza y tipo de interacciones que se presentan entre ellos y la organización.

Tabla 9. Matriz de consolidación e índice de preponderancia

Clave	Actor - Denominación	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total	Índice de Preponderancia
		Total	Normalizado (Registro / Promedio)	Total	Normalizado (Registro / Promedio)	Total	Normalizado (Registro / Promedio)		
A.1	Actor 1	#	GP normalizado A. 1	#	GL normalizado A. 1	#	GU normalizado A. 1	$GPN1 * GPN1 * GUN1$	$(GPN1 * GPN1 * GUN1) / \text{Suma total}$
A.2	Actor 2	#	GP normalizado A. 2	#	GL normalizado A. 2	#	GU normalizado A. 2	$GPN2 * GPN2 * GUN2$	$(GPN2 * GPN2 * GUN2) / \text{Suma total}$
.
.
A.n	Actor n	#	GP normalizado A. n	#	GL normalizado A. n	#	GU normalizado A. n	$GPNn * GPNn * GUNn$	$(GPNn * GPNn * GUNn) / \text{Suma total}$
		Suma	Suma total normalizada	Suma	Suma total normalizada	Suma	Suma total normalizada	Suma total	

Fuente: Elaboración propia

E. RESULTADOS

Se propone la sistematización del modelo de Mitchell, Agle y Woods, mediante un sistema de matrices que permite:

1. Identificar los stakeholders de un ecosistema emprendedor.
2. Clasificarlos como interno o externo y en función de otros criterios que considere el investigador.
3. Determinar la relación de los stakeholders con los objetivos estratégicos del ecosistema emprendedor.

4. Determinar la importancia del stakeholder según su invocación en documentos que norman el ecosistema emprendedor.
5. Medir el grado de poder que tiene el stakeholder y los recursos que maneja para disponer de su poder.
6. Medir el grado de legitimidad de las acciones que posee el stakeholder para con la sociedad y la organización.
7. Medir el grado de urgencia de los intereses del stakeholder.
8. Medir el grado de preponderancia de cada stakeholder y 9. Listado de stakeholders, ranqueados según su preponderancia.

F. CONCLUSIONES

Se ha demostrado de forma teórica, el potencial de aplicabilidad de la sistematización del modelo de identificación de stakeholders de Mitchell, Agle y Wood para identificar, clasificar y jerarquizar los stakeholders de un ecosistema emprendedor.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Bolsa de Valores de Guayaquil. (2016).
- American Marketing Association. (2016). <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>. Obtenido de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>.
- Argandoña, A. (1998). LA TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS Y EL BIEN COMUN. Documentos de investigación No 355, 9.
- Argandoña, A. (2011). http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf.
- Ascona, M., Mazini, F., & Dorati, J. (2013). PRECISIONES METODOLÓGICAS SOBRE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA UNIDAD DE OBSERVACIÓN. CUARTO CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata.
- Barile, J. (s.f.).
- Bolsa de Valores Guayaquil. (2016). Obtenido de Bolsa de Valores Guayaquil: <http://www.bolsadevaloresguayaquil.com/institucion.asp>
- Cardona, C. (2010). <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1549/1/658408C268.pdf>.

- Clarkson. (1995). Definiciones de los Stakeholders y su evolución en el tiempo. Revista Ajoica, 9-11.
- Clarkson. (1995). E - Stakeholders: Una Aplicación de la teoría de los stakeholders a los negocios electrónicos. Estudios Gerenciales, 45 - 46.
- Clarkson. (1995). E-Stakeholders: Una aplicación de la Teoría de los Stakeholders a los negocios electrónicos. Estudios Gerenciales, 45.
- Cuenca, G. y. (2010). <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/10649>. Cuesta, & Valor. (2003). http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2755_07-19__843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf.
- Cueva, M. (2015). Identificación de los Stakeholders del BNF. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- De la Cuesta, & Valor. (2003). Responsabilidad social de la empresa Concepto, medición y desarrollo en España. Boletín ICE Económico, 7.
- Etzioni. (1964). Investigaciones Europeas de Dirección y economía de la empresa. Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, 15.
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. En aDResearchESIC, aDResearchESIC N° 6 Vol 6 · Segundo semestre, julio-diciembre 2012 · Págs. 130 a 143 (págs. 130-143).
- Freeman, R. (1983). Strategic Management : A stakeholder approach. G.A.Steiner. (1991). <http://www.monografias.com/trabajos65/direccionestrategica/direccion-estrategica2.shtml>.
- George, R. d. (1989). Bussines Ethics. New Jersey, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs. Goodpaster. (1991). España: Netbiblo.
- Goodpaster. (1991). Responsabilidad Social y los Principios del Desarrollo. España: Esic Editorial.
- GOVERNANCE.(s.f.). <http://ftp.eeq.com.ec/upload/empresaspublicaseficientes/Cultura%20Empresarial/Augusto%20Garz%F3n%20-%20Governance%20Ecuador.pdf>.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). An overriding purpose in line with the values and expectations of stakeholders.
- Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. En Dirección de la Mercadotecnia. Pearson education.

- Mitchell, A. y. (1997). Definiciones de los Stakeholders y su evolución en el tiempo. Revista Ajoica, 9 - 11.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliance: Defining the principle of Who and What Really Counts.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliance: Defining the Principle of Who and What Really Counts.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholders Identification and Saliance. 867.
- Preston, D. y. (1995). Responsabilidad Social y los principios del desarrollo sostenible. España: Esic Editorial.
- Rivera, J. (2015). <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/7914#sthash.7uJrDjc.dpuf>.
- Schole, J. y. (2000). La importancia de los Stakeholders en la Organización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa.
- Stephanie, P. (2014). <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/123456789/1432>.
- Suchman. (1995). <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132013.pdf>.
- Superintendencia de Compañías, V. y. (2015). Guía Estudiantil del Mercado de Valores.
- Trujillo, G. &. (2008). La Gestión de los Grupos de Interés. Revista economía Industrial, 381.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing.
- Wartick, S. L., & Wood, D. J. (1998). International Business & Society. USA: Blacwell.
- Zambrano, F. (2014). <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6446#sthash.A1p1enC1.dpuf>.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS VALORES DE LOS DIRECTIVOS DE PYMES. IMPULSAR VALORES EN EMPRENDEDORES

Luz Maribel Vallejo Chávez*, Flor Karina Govea Andrade**, Marcia Pachacama***

*Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Salud Pública

** Universidad Católica Santiago de Guayaquil

*** Zonal Ministerio de Educación Riobamba

mavallejoch@hotmail.com, marcitapachacama@gmail.com,

karina.govea@cu.ucsg.edu.ec

RESUMEN

La investigación es un análisis comparativo de dos grupos de estudio, en los valores personales que tienen los directivos de empresas sostenibles y rentables en el mercado, con el fin de identificar sus valores e impulsar estas competencias en emprendedores, se aplicó la escala de valores de Schwartz, a directivos/administradores de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), en dos grupos de análisis: clúster 1 y 2 en PYMES de diferentes sectores de producción; el clúster 1 están PYMES clasificadas por factores de éxito y sostenibilidad en el mercado mayores a 5 años; el clúster 2 son PYMES menores de 5 años en el mercado con factores de análisis volumen de ventas, rentabilidad y tributos generados al FISCO. El tipo de investigación aplicada, el método cuantitativo- cualitativo, diseño descriptivo. La pregunta de investigación que se planteó, ¿Qué valores personales influyen en los Directivos de PYMES sostenibles y rentables en el mercado?, aplicado el estadístico T_student, de comparaciones de medias y diferencias significativas entre los valores Schwartz en directivos de ambos grupos de análisis. Diez valores analizados: Honestidad, poder, logro, hedonismo, autodirección, universalismo, tradición, conformidad, seguridad, con el fin de identificar que valores resaltan en directivos, en tres bloques relacionados con los colores del semáforo para identificar valores de baja, media y alta aplicación del clúster 1 en relación al 2, la muestra de 198 PYMES que ingresaron al mercado en el año 2010.

PALABRAS CLAVE

Valores personales, escala Schwartz, emprendedor, sostenibilidad, PYMES

A. FUNDAMENTACIÓN

El éxito de las empresas depende de diversos factores como capital, la posición que se encuentre en la etapa del ciclo de vida de la empresa, el tiempo de recuperación de la inversión, sin embargo, existen otros factores que influyen en la sostenibilidad de la empresa, como la capacidad de dirección del empresario, el emprendedor, o el administrador, quien debe reunir valores personales que permita orientar a la empresa.

Existen pocas investigaciones realizadas en este tema, sobre los valores personales para emprender, que valores personales que influyen en el comportamiento del empresario quien dirige las PYMES rentables y sostenibles en el mercado. “Las PYMES al ingresar al mercado generan puestos de trabajo, innovación tecnológica y rejuvenecimiento económico”(Freeman, Styles, & Lawley, 2012).

El 95% de PYMES de Ecuador, según estadísticas de INEC, desarrollan la Economía en el sector industrial, del cual el 13,56% pertenecen a la construcción, el 24,32% al comercio y el 55,57% al sector servicios.

Según (Ganshi, Hashi, & Pugh, 2014), “El comportamiento del directivo, mejorar la probabilidad de subsistencia a medio y a largo plazo, tanto en economías desarrolladas como en economías en vías de desarrollo”.

En este contexto, las grandes empresas, sus decisiones son tomadas en equipos directivos, las mismas que son consensuadas y corporativas. Sin embargo, “en las PYMES la influencia individual y el carácter de los directivos tiene un mayor efecto en la toma de decisiones” (Torre & Solari, 2013). “Las organizaciones con menos trabas burocráticas, permite a sus directivos más libertad de acción a la hora de tomar e implementar decisiones estratégicas (Hakonsson, Burton, Obel, & Lauridsen, 2012).

“Las relaciones formales e informales de sus directivos son aspectos clave para una rápida internacionalización de sus empresas” (Pezybylska, 2013).

Por tanto, la literatura no reconoce la importancia e influencia de los valores personales en la toma de decisiones y resultados empresariales, según (Hambrick, 2007), “existe escaso conocimiento sobre este tema”, siendo la causa y el objetivo de la investigación, realizar un análisis comparativo de dos grupos de estudio aplicando los valores de la escala de Schwartz, si estos influyen en directivos de las PYMES con mayor éxito, y las de éxito limitado.

La primera fase de investigación define antecedentes teóricos centrados en la temática, la segunda fase aplica la metodología a la muestra de estudio, para finalmente, presentar resultados y conclusiones del estudio.

“El sector productivo de las pequeñas, medianas y microempresas, constituyen el 95% del sistema nacional empresarial en el Ecuador que tiene uno de los indicadores más altos en materia de emprendimiento en América Latina, por tanto, necesario lograr sostenibilidad en este sector” (Ecuadorinmediato, 2013).

Tabla 1. Índice General de volumen físico de la producción industrial 2013 – 2015; Serie histórica mensual.

Meses/ Años	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2011	138	139	147	147	150	153	156	160	161	160	159	174
2012	150	174	157	147	159	164	167	172	160	178	171	170
2013	160	148	159	168	174	166	179	175	164	182	181	173
2014	158	160	163	164	168	161	176	177	179	189	177	189
2015	161	155	169	161	163	163	168	166	175	181	167	169

Fuente: Base IVI, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010.

La tabla 1 visualiza los incrementos y disminuciones del sector industrial de la producción y sus variaciones mensuales, existe un promedio de 2 o 3 industrias de ingreso mensual; 8 industrias que se incrementaron de enero a diciembre, 2015. Las industrias de producción analizadas se clasifica en: minerales, electricidad, gas y agua el 67.21%, productos alimenticios, bebidas y tabaco textiles, prendas de vestir y productos de cuero el 12.21%; otros bienes transportables, excepto productos metálicos, maquinaria y equipo el 8.33%; productos metálicos, maquinaria y equipo el 18.47%.

Los valores personales del directivo, identificados en el líder o directivos de PYMES de éxito, fueron analizados por la teoría de valores humanos de Schwartz, que se ha “utilizado con gran aceptación por más de 20 años en diferentes países, en estudios de diversas áreas de conocimiento y con objetivos muy diversos” (Schwartz R. , 2012). La escala realiza una estructura universal en el contenido de valores, propone 10 tipos de valores propuestos en su teoría, que son reconocidos en todas las culturas. Los pares de valores que se presentan a continuación serían congruentes:

Tabla 2. Pares congruentes de Valores de Schwartz

Poder	Logro	Los dos enfatizan la superioridad y la estima social
Logro	Hedonismo	Los dos se centran en la satisfacción personal
Hedonismo	Estimulación	Los dos implican el deseo del despertar afectivo
Estimulación	Autodirección	Los dos comparten el interés intrínseco por la novedad y la maestría
Autodirección	Universalismo	Los dos expresan confianza en el propio juicio y confort con la diversidad de la existencia

Universalismo	Benevolencia	Los dos se ocupan del bienestar de los demás y de trascender los intereses egoístas
Benevolencia	Conformidad	Los dos demandan el comportamiento normativo que promueve las relaciones cercanas
Conformidad	Tradición	Los dos promueven la devoción al propio y endogrupo (grupo de referencia al cual se pertenece, donde se manejan los mismos códigos, la configuración de la identidad social del grupo, la percepción de semejanzas.
Tradición	Seguridad	Los dos implican subordinación a favor de expectativas sociales impuestas, destacan el preservar acuerdos sociales existentes para dar seguridad a la vida, enfatizan proteger el orden y la armonía en las relaciones
Seguridad	Poder	Los dos subrayan el evitar o superar el miedo a las incertidumbres mediante el control de las relaciones y de los recursos.

Fuente: elaboración propia en base a Escala de Valores de Schwartz

El empresario es una persona con información, conocimientos, contactos, innovación y creatividad, reúne dinero, equipos, materias primas y personal con el fin de poner en marcha una empresa y lograr el éxito. En investigaciones transculturales los diez valores de la escala es aplicable en todas las sociedades, en la mayoría de naciones estudiadas, la benevolencia, el universalismo, y auto-dirección aparecen en la parte superior de valores de jerarquía; poder, tradición, y la estimulación aparecen en la parte inferior. La naturaleza humana y el funcionamiento social forma en el individuo prioridades de valor que son ampliamente compartidos a través de la cultura que merece un análisis de profundidad. Los valores son un componente importante, especialmente en la conducta y la personalidad, distinta de las actitudes, creencias, normas y rasgos de conducta, son motivadores críticos que influyen en el comportamiento y actitudes.

Tabla 3. Valores de Schwartz y su definición

Tipo	Definición	Valores representativos
Auto-dirección	Autodirección: pensamiento independiente y elección de la acción, creatividad, exploración	Creatividad, libertad, independencia, curiosidad, elección de las propias metas
Benevolencia	Preservación, bienestar de la gente con quien uno está en contacto frecuente, interactúa frecuentemente.	Amabilidad, honestidad, perdón, lealtad, responsabilidad
Universalismo	Comprensión, aprecio, tolerancia, y protección del bienestar de todas personas y la naturaleza	Tolerancia, sabiduría, justicia social, equidad, un mundo en paz, un mundo de belleza, unidad con la naturaleza, protección del ambiente
Estimulación	Entusiasmo, Excitación, novedad y desafío y reto a la vida	Osadía, una vida variada, una vida excitante
Poder	Estatus social y prestigio, control o dominio sobre personas o recursos	Poder social, autoridad, riqueza
Tradición	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas impuestas por la cultura tradicional o religión.	Aceptar ser parte de la vida, humildad, devoción respecto por la tradición, moderación, heredar.
Hedonismo	Placer y gratificación sentido, para uno mismo	Placer, vida placentera
Logro	Éxito personal al demostrar competencia, según criterios sociales o normas culturales.	Triunfador, competente, ambicioso, influyente
Seguridad	Seguridad, armonía, y estabilidad de la sociedad, en las relaciones personales e impersonales.	Seguridad familia, seguridad nacional, orden social, decencia, reciprocidad en los favores
Conformidad - proactivo	Seguimiento de normas sociales, limitación de acciones, inclinaciones e impulsos que puedan trastornar inquietar o dañar a otros y violar expectativas y/o normas sociales. Enfatiza los aspectos de auto limitación en la interacción cotidiana con personas cercanas	Auto-disciplina, obediencia, amabilidad, respeto a los padres y personas mayores

Fuente: Elaboración propia en base a Escala de Valores de Schwartz

Un aspecto interesante respecto a los valores culturales es el alto nivel de consenso, con respecto a la importancia de los 10 valores citados en diferentes sociedades. Para su mejor comprensión se explica con los colores básicos: rojo = mayor aplicación, Verde = aceptación y amarillo = aspectos menos relevantes. En la mayoría de investigaciones realizadas en diferentes partes del mundo los valores benevolencia, universalismo y auto-dirección son aspectos más relevantes, y tradición, poder y estimulación son menos apreciados por las personas. “Esto indica que el aspecto de la naturaleza humana y del funcionamiento social que conforman las prioridades individuales de valores son ampliamente compartidas entre culturas diversas” (Schwartz R. , 2012).

“El inventario de valores humanos, está conformado por tres posturas desde la óptica directiva: (a) enfoque conservador, caracterizado por un predominio de la visión individualista, (b)de mantenimiento del status quo que se muestra reacia a realizar cambios, (c)en la cual predominan los valores de seguridad, conformidad, logro y hedonismo. Esta postura implica aplicar una lógica tradicional, fruto de una cultura reactiva, en la resolución de problemas, toma de decisiones, actitudes y comportamientos empresariales” (Schwartz & Bardi , 2001).

“Las repercusiones al cambio al mantener un enfoque conservador, suelen ser negativas en la rapidez de respuesta y adaptación a los deseos del clientes, y las motivaciones para innovar, o diversificar mercados (Krasnikov & Jayachandran, 2008);

El enfoque proactivo, caracterizado por un predominio de la visión colectiva, apertura al cambio y predisposición para realizar adaptaciones y orientarse al mercado, donde predominan valores de estimulación, poder y tradición (color amarillo), independencia de pensamiento o auto-dirección, benevolencia y universalismo, (color rojo).

Existe desconocimiento del papel que desempeñan las competencias profesionales y los valores personales en la dirección, las decisiones y el éxito alcanzado por las empresas, que influyen en la forma de percibir el entorno. “Las creencias y valores individuales ejercen una influencia importante en la creación de opiniones y modelos mentales de los directivos” (Hambrick, 2007). En este contexto, es importante comprender el papel que juegan las competencias profesionales y los valores personales en los directivos.

B. METODOLOGÍA UTILIZADA

La investigación consta de tres fases de estudio. La primera fase verifica el registro existente de PYMES, la segunda fase aplica la escala de valores de Schwartz y la tercera fase mide los resultados y realiza su análisis. Según (Akhter & Robles, 2006) “El enfoque basado en recursos (Resource-based view [RBV]), indica que las empresas pueden conseguir ventajas competitivas sostenibles distribuyendo recursos y capacidades”.

El proceso seleccionó dos grupos de análisis: las PYMES de éxito y permanencia en el mercado, definidas por volumen de ventas, rentabilidad y tiempo de permanencia en el mercado, denominado clúster 1 y las PYMES de menor éxito, volumen de ventas y rentabilidad y menos tiempo en el mercado denominado clúster 2, para luego comparar que valores personales de los directivos tienen mayor incidencia.

La muestra de las PYMES obtenidas se obtuvo a partir de la base de datos de la patente municipal del cantón Riobamba. Se mantuvo la proporcionalidad sectorial, la encuesta se enviaron por e-mail a 900 directivos. Se obtuvieron 82 encuestas de PYMES con más de 5 años en el mercado de un total de 116 empresas. Se obtuvo un 80% de respuesta de los cuestionarios por email y el 90% de aceptación de los encuestados.

En cada una de las PYMES, se seleccionó un informante único para la encuesta. “El informante único reduce los errores y sesgos asociados a diferentes perspectivas de una misma cosa, a diferencia cuando se emplea más de un informante en cada empresa” (Huber & Power, 1985). Para asegurar la fiabilidad de la fuente de información, se pidió al directivo llenar la encuesta que incluía una sección específica de diversos valores personales, en función a las variables de estudio que se plantean en la investigación.

Para medir la escala de valores de Schwartz se realizó un test con la escala de Likert, en base a las variables y ítems identificados en función de la diversidad de cultura y valores, los mismos que se definen en la Tabla 2, la escala del 1 al 5, identificando de la siguiente forma (1.- Insatisfecho, 2.- Poco satisfecho, 3.- Medianamente satisfecho, 4.- Satisfecho, 5.- Totalmente satisfecho). Algunos autores (Cadogan, Diamantopulos, & Siguwaw, 2002), manifiestan “La dimensión cualitativa del resultado fue evaluada a través de la satisfacción percibida de los directivos y responsables de administrar

empresas”, los resultados de la dimensión cuantitativa fue medida a través de factores de crecimiento de las ventas, rentabilidad y el tiempo de permanencia en el mercado.

Para identificar el clúster 1 las PYMES se agruparon por las siguientes características: satisfacción de clientes, crecimiento de las ventas el último año y rentabilidad en el último año; para el clúster 2 PYMES se agruparon con las siguientes características: el ingreso del año 2015 y menores a 5 años en el mercado. El resultado de estos dos grupos de estudio se aplicó el *t*-student para comparación de medias, con el fin de identificar diferencias significativas en los tres colores del semáforo (Rojo, amarillo y verde) del clúster 1 y 2 y encontrar si existen diferencias.

C. DESARROLLO

Como se indica en la sección anterior, primero se realizó la clasificación de agrupaciones de clúster para su respectivo análisis, usando las variables de valores, (Tabla 4).

Tabla 4. Selección del número de clústeres

Clúster 1	Nuestra	%	Total
Sector industrial o de la producción	32	41%	
Sector construcción	25		
Sector salud	10		
Sector financiero	10		
Sector comercio	5		
Total clúster 1			
Clúster 2			
Sector industrial o de la producción	45	59%	
Sector construcción	35		
Sector salud	15		
Sector financiero	11		
Sector comercial	10		
Total Clúster 2			
Total muestra		100%	198

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la Tabla 4, el clúster 1 engloba el 41% de las PYMES de la muestra y el Clúster 2 el 59%. Las PYMES asignadas al clúster 1, su muestra seleccionada es 82 PYMES, el clúster 2, su muestra es 116 empresas, la muestra total es 198 PYMES. Las tablas a continuación 5,6 y 7 reflejan el resultado de datos obtenidos en el test de las variables, identificando en tres colores sus resultados y su importancia.

Tabla 5. Prueba t para la igualdad de medias (Semáforo rojo)

Variable	Ítems	Diferencias en frecuencia		Diferencias	Diferencia d Λ 2
		Clúster 1	Clúster 2	D	
Auto-dirección	Creatividad en hacer cosas y pensar diferente	60	45	15	225
	Libertad para tomar decisiones	75	58	17	289
	Es independiente	63	55	8	64
	Tiene curiosidad de hacer nuevas cosas	72	42	30	900
	Elige sus propias metas	80	55	25	625
Benevolencia	Amabilidad	71	61	10	100
	Honestidad	68	53	15	225
	Perdón	80	72	8	64
	Lealtad	58	55	3	9
	Responsabilidad	84	77	7	49
Universalismo	Tolerancia	88	48	40	1600
	Sabiduría	77	71	6	36
	Justicia social	88	88	0	0
	Equidad	75	67	8	64
	Un mundo en paz	78	80	-2	4
	Un mundo de belleza	78	95	-17	289
	Armonía con la naturaleza, protección del ambiente	76	86	-10	100
	TOTAL		1271	1108	163
MEDIA		74,7	65	9,59	273,1
GL		16			
t=		1,898053	1.746		

Fuente: Vallejo(2016)

Como se puede observar el resultado, t es mayor a las áreas de rechazo existiendo diferencias significativa entre el clúster 1 y 2. La tabla 5 muestra tres valores autodirección, benevolencia y universalismo de valores de la escala de Schwartz, con un nivel de confianza de 95 %, diferenciados por el color rojo del semáforo, se comparó en la t de student las regiones de rechazo de 1,746; el valor calculado es 1,898053, siendo mayor que al valor crítico.

Tabla 6. Prueba t para la igualdad de medias (Semáforo amarillo)

Variable	Ítems	Diferencias en frecuencia		Diferencias	Diferencia d Λ 2
		Clúster 1	Clúster 2	d	
Estimulación	Osadía	78	55	23	529
	Una vida variada	83	75	8	64
	Una vida excitante	75	88	-13	169
Poder	Poder social,	79	71	8	64
	Autoridad	91	77	14	196
	Riqueza	74	78	-4	16
Tradición	Aceptar ser parte de la vida	75	78	-3	9
	Humildad	74	84	-10	100
	Respecto por la tradición	75	71	4	16
	Moderación	74	75	-1	1
TOTAL		778	752	26	1164
MEDIA		77,8	75,2	2,6	116,4

GL	9	
T	0,7449208	1.833

Fuente: Vallejo (2016)

Se visualiza la Tabla 6, se observa el resultado de t es menor a las áreas de rechazo existiendo diferencias significativa entre el clúster 2 en relación al 1, los valores estimulación, poder y tradición valores de la escala de Schwartz muestran diferencias significativas entre directivos de las PYMES del clúster 2 en relación al clúster 1, con un nivel de confianza del 95 %, el color asignado es el color amarillo en el semáforo, se comparó en la t de student las regiones de rechazo de 1,833, el valor calculado es 0,7449208, siendo menor que al valor crítico, se visualiza diferencias del clúster 2 en al clúster 1.

Tabla 7. Prueba t para la igualdad de medias (Semáforo verde)

Variable	Ítems	Diferencias en frecuencia		Diferencias	Diferencia d A
		Clúster 1	Clúster 2	D	2
Hedonismo	Placer	87	75	12	144
	Vida placentera	76	88	-12	144
Logro	Triunfador	89	74	15	225
	Competente	91	87	4	16
	Ambicioso	74	77	-3	9
	Influyente	94	73	21	441
Seguridad	Seguridad personal	79	77	2	4
	Seguridad en la familia	90	74	16	256
	Seguridad nacional	89	85	4	16
	Orden social	95	86	9	81
	Decencia, reciprocidad en los favores	89	58	31	961
Conformidad	Auto-disciplina	93	81	12	144
	Obediencia	76	75	1	1
	Amabilidad	79	74	5	25
	Respeto a los padres y personas mayores	86	74	12	144
TOTAL		1287	1158	129	2611
MEDIA		85,8	77,2	8,6	174,07
GL		14			
T		3,21611055	1.761		

Fuente: Vallejo (2015)

La Tabla 6 , se observa el resultado de t es mayor a las áreas de rechazo existiendo diferencias significativa entre el clúster 1 en relación al 2, los valores hedonismo, logro, seguridad, conformidad, valores de la escala de Schwartz, con un nivel de confianza del 95 %, se asignó el color verde del semáforo, se comparó en la t de student las regiones de rechazo de 1,761, el valor calculado el color verde 3,21611055, siendo mayor que al valor crítico, se visualiza diferencias significativa del clúster 1 y en relación al clúster 2

Así los ítems de valores de la escala muestran diferencias significativas entre directivos de las PYMES del clústeres 1 (éxito) y 2 (poco éxito), el color rojo, en el color amarillo

encontramos diferencias del clúster 2 superiores al clúster 1, en los valores estimulación, poder y tradición los directivos de clúster 2 consideran mayor satisfacción; el color verde existe diferencias significativas en relación del clúster 1 en relación al 2 con los siguientes valores hedonismo, logro, seguridad, conformidad son sus respectivos ítem en las preguntas vida placentera y ambición. Son 10 valores, 7 valores de diferencias significativas del clúster 2 en relación al 1 y 42 Ítems de estudio.

D. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

“La mayoría de estudios en directivos se basa en la toma de decisiones y resultados empresariales, en el contexto internacional se han centrado en las propias características personales de los directivos” (Pezybylska, 2013), existen escasas investigaciones que ofrecen conclusiones sobre valores de directivos y su relación con el éxito y permanencia de las PYMES, en el mercado competitivo; la investigación demuestra algo que intuitivamente se podría pensar, pero difícil de demostrar, y que hoy con la presente investigación se demuestra que los directivos, administradores o emprendedores encargados de las PYMES con éxito y permanencia en el mercado poseen valores y rasgos de personalidad que difieren significativamente de directivos de PYMES cuyos resultados no han logrado tener éxito y permanencia en el tiempo en el mercado en los últimos 5 años.

Los aspectos que difieren son los siguientes: autodirección, benevolencia y universalismo (color rojo), para directivos de PYMES con éxito y permanencia clúster 1, es importante ser creativo, tener libertad e independencia para tomar decisiones y hacer cosas nuevas frente a nuevos desafíos del mercado competitivo. Este clúster es benevolente en aspectos de amabilidad, honestidad al decir las cosas como son, al perdonar ofensas o agravios, a ser leales y responsables con su gente, aplica el principio universalismo el ser tolerante, en practicar la justicia social, la equidad, fomentar paz y tranquilidad en el lugar de trabajo y sus relaciones en belleza y armonía con la naturaleza, estos valores caracterizan al clúster 1 en relación al clúster 2.

Por otra parte, los directivos del clúster 1, suelen ser más leales a las personas y a los grupos, a ser más sinceros y honestos, estos aspectos están relacionados con la benevolencia. Es decir, lealtad, honestidad y sinceridad son valores personales importantes para estos individuos, que está relacionado con el marketing relacional. “Estos valores suelen influir en mejorar las relaciones con otras organizaciones que

permitan mantener relaciones comerciales duraderas, estables y exitosas; estos valores son claves para el desarrollo y mantenimiento de canales de distribución nacionales e internacionales” (Saleh, Ali, & Mavondo, 2014).

“Los valores muestran el predominio de un sistema de valores proactivo, caracterizado por una visión colectiva de los negocios, de tolerancia y apertura al cambio, y predisposición para realizar adaptaciones y orientarse al mercado, repercutiendo positivamente en el resultado”, (Sousa , Ruzo, & Lozada , 2010)

Sin embargo, para los directivos del Clúster 1 es más importante corregir las injusticias y/o cuidar del débil que los directivos clúster 2, este aspecto está relacionado con el universalismo, mostrándose el clúster 2 más proteccionistas y conservadores. En los negocios el pensar en los débiles puede ser contraproducente en términos de resultados empresariales, tal vez es un concepto errado en el clúster 2, que puede ser un reflejo de “Un enfoque conservador, caracterizado por un predominio de la visión individualista, de mantenimiento del status quo, mostrándose reacio a realizar cambios, esta postura implica una lógica dominante tradicional fruto de una cultura reactiva, en la resolución de problemas, toma de decisiones, actitudes y comportamientos empresariales” (Schwartz & Bardi , 2001). “Sus repercusiones suelen ser negativas en la rapidez de respuesta y adaptación a los deseos de los consumidores, son motivaciones para innovar, o diversificar mercados” (Krasnikov & Jayachandran, 2008), que puede repercutir negativamente en los resultados empresariales.

Los valores estimulación, poder y tradición (color amarillo), el clúster 1, tienen mayor importancia el tener una vida excitante y llena de experiencias estimulantes, aflorando la dimensión de estimulación; los nuevos desafíos, siempre es un reto estimulante para sus directivos, suponen retos profesionales y personales importantes. Como consecuencia, estos valores personales de una vida estimulante y excitante les llevan a tener una visión más proactiva respecto a su dirección. Estos directivos tienden a confiar más en su autoridad y dirigir a equipos de personas, reflejando capacidad de poder social. Esto implica que ese afán de liderazgo, de ejercer poder y autoridad les lleva a ser personas con más confianza en sí mismos, y quizás por ello con menor aversión al riesgo y más proclives a aventuras internacionales de éxito y riqueza.

La vida placentera, la riqueza, el ser parte de la vida, la humildad, y la moderación son diferencias significativas del Clúster 2, en relación al clúster 1, que tienen mayor

importancia. El perfil de estos directivos del clúster 1 es más agresivo en aspectos de una vida variada, poder social, autoridad y respeto a las tradiciones.

El valor Logro (color verde), los directivos del clúster 1, buscan placer en cada actividad que realizan, más no buscan en un futuro una vida placentera, logro, seguridad y conformidad, suelen ser ambiciosos, trabajar duro para aspirar a logros, y a ser influyentes; teniendo impacto en las personas y acontecimientos estos son aspectos asociados al logro. Para estos directivos la ambición es conseguir mejores resultados, tener la capacidad para trabajar duro, su incentivo es tener influencia en el mercado, son elementos clave en su personalidad. La ambición del clúster 2 existe diferencias en la tabla de frecuencia y la t de student en su valor de significancia, considera a la ambición un aspecto negativo, en el hecho de no incentivar a la gente al trabajo como un objetivo de mejora en relación ganar-ganar, de beneficio mutuo, además al hecho de no existir un programa de recompensas descuidando aspectos personales de sus trabajadores.

La seguridad personal, familiar, nacional, el orden social y la reciprocidad es mayor en el clúster 1 en relación al clúster 2. Es decir, este aspecto de seguridad, es una dimensión que predomina en directivos de empresas con mejores resultados en el mercado; esto nos indica que los directivos con PYMES de mayor éxito tenderán a buscar mercados estables, con menores posibilidades de problemas sociales, revueltas o desorden público. Así pues, “estos directivos evitarán dentro de lo posible las aventuras internacionales en países con poca estabilidad política y social” (Cadogan , Diamantopulos, & Siguaw, 2002).

El valor conformidad, incluye autodisciplina, obediencia, amabilidad y el respeto a padres y mayores tienen mayor relevancia en el clúster 1 en relación al clúster 2.

E. CONCLUSIONES

La investigación demuestra que las PYMES con mayor éxito y permanencia en el mercado, sus directivos poseen valores personales de la escala de Schwartz, que se clasificaron en tres colores: rojo amarillo y verde que serán comparados con los colores del semáforo con el fin de identificar qué valores son aplicados por directivos del clúster 1 y 2 llegando a las siguientes conclusiones:

Existen diferencias significativas entre directivos de PYMES del clúster 1 (éxito) y clúster 2 (poco éxito), específicamente en el color rojo, representa valores: autodirección, benevolencia y universalismo. En el color amarillo encontramos diferencias superiores en el clúster 2 en relación al clúster 1, concluyendo que los directivos dan más valor a la estimulación, poder y tradición representados en los siguientes ítems, una vida existente, la riqueza, aceptación de ser parte de la vida, la humildad, moderación, en relación a los directivos del Clúster 1 que no toman en cuenta estos aspectos en mayor relevancia. El color verde encontramos diferencias superiores al clúster 1 en relación al clúster 2, existiendo valores de hedonismo, logro, seguridad y conformidad, estas diferencias superiores en los ítems: vida placentera y ambición. El total de diferencias significativas en 7 de las 42 Ítems, y las 10 variables de la escala de Schwartz.

Se concluye que las PYMES de éxito y permanencia tienen directivos con valores que permite direccionar o gestionar a las empresas a ser exitosas, este hecho puede parecer obvio, pero no se encuentra justificado de manera científica para futuras investigaciones, siendo importante los valores personales a la hora de reclutar personal que se encargue de la dirección o emprendimientos de nuevos negocios.

El perfil del directivo de PYMES con éxito tienen valores marcados que destacan: (1) la importancia del orden social y la estabilidad de la sociedad; (2) tienen preferencia por una vida estimulante y excitante; (3) confían en su autoridad y dirigir equipos de personas; (4) lealtad, honestidad y responsabilidad son valores personales importantes para estos individuos; (5) por otra parte, ambición, trabajar duro para aspirar a más logros, ser influyente son características muy valoradas por ellos; (6) y por último, para el clúster 1 es menos importante valorar la vida excitante, la riqueza, aceptación de ser parte de la vida, la humildad que para los directivos del clúster 2.

F. RECOMENDACIONES

Realizar un test de valores personales a la hora de reclutar personal que se encargue de la dirección o emprendimientos de nuevos negocios.

Identificar los valores personales de mayor recurrencia e impulsar y persuadir en estudiantes y jóvenes emprendedores su aplicación.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Akhter, S., & Robles, F. (2006). Leveraging Internal competency and managing environmental uncertainty: Propensity to collaborate markets. *Internacional Marketing Review*, 23.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences of management team composition. *Journal of International Business Studies*, 33.
- Ecuadorinmediato. (2013). ecuadorinmediato.com. Obtenido de <http://ecuadorinmediato.com>
- Freeman, J., Styles, C., & Lawley, M. (2012). Does firm location make a difference to the export performance of SMEs? *Internacional Marketing Review*, 113.
- Ganshi, P., Hashi, I., & Pugh, G. (2014). Export Behaviour of SMEs in transition countries. *Small Business Economics*, 42, 407.
- Hakonsson, D., Burton, R., Obel, B., & Lauridsen, J. (2012). Strategy Implementation requires the right executive style: Evidence from Danish SMEs. *Long Range Planning*(doi:10.1016/j.lrp.2012.02.004), 208.
- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32.
- Huber, G., & Power, D. (1985). Retrospective report of strategic level management: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research and development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72.
- Pezybylska, K. (2013). The influence of psychic distance on the internationalization of Polish born globals. *Transformations in Business & Economics*, 12.
- Saleh, M., Ali, M., & Mavondo, F. (2014). Drivers of importer trust and commitment: Evidence from a developing country. *Journal of Business Research*, 67.
- Schwartz, R. (2012). The internationalization process of SMEs: A muddling-through process. *Journal of Business Research*, 65.
- Schwartz, S., & Bardi, A. (2001). Value Hierarchies across cultures: Taking a Similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32.
- Sousa, C., Ruzo, E., & Lozada, F. (2010). The key role of managers values in exporting: Influence on customer responsiveness and export performance. *Journal of International Marketing*, 18.
- Torre, E., & Solari, L. (2013). High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms. *International Journal of Human Resource Management*, 23.

PROYECTOS DE PRE INVERSIÓN CON VENTAJA COMPETITIVA - ESPOCH

*Luz Maribel Vallejo Chávez**, *Jorge Enrique Arias Esparza*** y *Cecilia del Carmen Acosta Velasco****

**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; Facultad de Salud Pública*

***Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; Facultad de Administración de Empresas*

****Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas*

jorgehenry_66@hotmail.com, mavallejoch@hotmail.com, lvallejo@epoch.edu.ec, cecilia_acostav@yahoo.es

RESUMEN

La presente investigación es un estudio de casos, realizado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), con docentes de las materias de proyectos y emprendimientos, en el año 2015, el tipo de investigación aplicada, el método cuantitativo- cualitativo, diseño descriptivo y casuística, con la metodología DELFOS, - opinión de expertos - docentes del área de proyectos de la ESPOCH, en 7 facultades y 27 escuelas donde cada docente cuenta con un promedio de 25 estudiantes que reciben esta asignatura, en dos paralelos con un promedio de 1350 estudiantes por semestre de estudios, quienes aplicaron este modelo con ventaja competitiva en el desarrollo de tesis y proyectos de pre-inversión, el objetivo de la investigación fue aplicar la teoría de ventaja competitiva a la estructura de proyectos de inversión, para luego medir sus resultados; se concluye que el modelo propuesto con las características de 5 fuerzas Porter, estrategias competitivas: diferenciación, enfoque y liderazgo en costos; cadena de valor y responsabilidad social, es su aplicación representa diferencias significativas estadísticas en promedio de 40%, entre el antes y el después, ratificando esta diferencia en el estadístico t de student las regiones de rechazo es de 2. 776; el valor calculado es 5.525, siendo mayor el valor crítico, en este contexto, la aplicación del modelo de Ventaja competitiva de Porter, tiene la finalidad que los nuevos proyectos de pre-inversión tengan mayores posibilidades en el mercado de ser rentables, sostenibles y competitivos, de esta manera lograr ventajas competitivas al ingresar al mercado y al permanecer en ellas.

PALABRAS CLAVE

Ventaja competitiva, estudio de pre- inversión, cadena de valor, responsabilidad social.

A. FUNDAMENTACIÓN

El ingreso de industrias en productos y servicios al mercado cada año, su promedio es de 3% en cada sector de la producción, las mismas que al finalizar el año terminan en proceso de cierre, en consecuencia existe poca permanencia, constituyéndose en un factor crítico que debe ser analizado, para determinar las causas que producen este efecto, un supuesto conlleva a este factor que sea la causa es el desarrollo de proyectos de pre- inversión sin un análisis del entorno cambiante del mercado, la competencia, clientes con el fin de responder de forma rápida y efectiva para aprovechar de mejor forma las oportunidades, incrementar valor al cliente, generar ingresos a las empresas e incrementar la satisfacción del cliente y lograr una mayor rentabilidad en las nuevas industrias.

En este contexto, el objetivo de la investigación es analizar la teoría de la ventaja competitiva desarrollada por Michael Porter y aplicarla a proyectos de pre – inversión con el fin que los nuevos proyectos visualicen su futuro, aplicando herramientas para ser competitivos en el mercado. Porter plantea las siguientes herramientas para su aplicación en las industrias que ya están en el mercado y que bien puede aplicarse antes de su ingreso al mercado en proyectos de pre-inversión, como una medicina preventiva y no correctiva, estas herramientas son:

- 5 fuerzas Porter
- Estrategias genéricas: costos, diferenciación y enfoque
- Cadena de valor de la industria
- Responsabilidad social

Las mismas que se aplicaran en las fases del proyecto de pre-inversión, partiendo de un análisis interno de recursos, desarrollar eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente, basado en los libros de Michael Porter, y su teoría ventaja competitiva.

La aplicación de la ventaja competitiva, permite crear y mantener la industria dentro de un mercado cada vez más competitivo, donde se busca la rentabilidad y sostenibilidad de las industrias, realizando un análisis externo e interno, para aprovechar los recursos antes que se ingrese al mercado para mantenerse dentro del ciclo de vida de la empresa por mayor tiempo, logrando en su etapa de ejecución la rentabilidad económica, social y competitiva en el mercado.

La investigación contiene fundamentación de la teoría de la ventaja competitiva con algunas modificaciones y propuestas de mejora actualizadas, en base a la opinión crítica del tema a través del método DELFOS, con los resultados obtenidos de la metodología aplicada evidencia un criterio técnico y constructivo para futuras investigaciones que se desarrollen en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con una propuesta de análisis para ser aplicado en otras universidades.

A continuación, se presenta un análisis de la evolución de la teoría de la ventaja competitiva.

Tabla 1. Evolución de la teoría Ventaja competitiva

Adam Smith 1776	Ventaja absoluta	Su libro "Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones". Al descartar la gran importancia de la interacción voluntaria de la división internacional del trabajo.
David Ricardo 1817	Ventaja comparativa	Los países deberían especializarse en lo que sean más eficientes y luego intercambiar esos productos, pues en esos casos se benefician las personas de ambos países. La ley de la ventaja comparativa se ocupa de la defensa del libre comercio. Demuestra que incluso si, por ejemplo, el país A es más eficiente que el país B, produciendo ambos productos X e Y, merecerá la pena el país A en especializarse en producir X, para que sea mejor produciendo, y comprar todo el producto Y al país B, que es mejor produciéndolo, que va a tener mayor ventaja comparativa produciendo X que Y. En otras palabras cada país debería producir solo aquello que tenga ventaja absoluta en producir, y en el que es mejor, es decir que tenga ventaja productiva al producir.
Michael Porter 1980	Ventaja competitiva	<i>La ventaja competitiva</i> crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. ...Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. El concepto de valor, está en el análisis de la posición competitiva ".

Fuente: Elaboración propia

B. METODOLOGÍA UTILIZADA

La presente investigación se realizó en la ciudad de Riobamba con una duración un año (enero - diciembre de 2015), el tipo de investigación Aplicada, el método cuantitativo, de diseño Descriptivo, donde se relacionó las variables objeto de estudio: ventaja competitiva “X”, proyectos de pre-inversión “Y”.

La población de estudio es un grupo profesionales docente en el área de proyectos, que imparte la asignatura de proyectos o emprendimientos en la ESPOCH, este método mencionado se denomina “método DELFOS”, quienes mediante reuniones de capacitación de la metodología de Porter, realizaron algunas actualizaciones a la teoría en función a las tendencias actuales, con una explicación de su importancia en proyectos de pre-inversión, luego de la capacitación se procedió a realizar una valoración del antes y el después de su aplicación en sus asignatura, es importante mencionar que cada docente de las 27 escuelas tienen un promedio de 25 estudiantes por paralelo, que en la mayoría de los casos son dos; dando un promedio de 1350 estudiantes cada semestre. La investigación consta de dos fases: primero la fundamentación teórica y elaboración de instrumento de investigación, y la segunda fase los resultados y la comprobación de la hipótesis enunciada si se cumple o no se cumple, aplicando un estadístico que permita su contraste, para verificar el cumplimiento de la investigación, las hipótesis obtuvo aprobación, ratificando el cumplimiento positivo en la investigación para elaborar conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

Tabla 2. Procedimiento realizado en la presente investigación.

PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN:	FUNDAMENTACION TEÓRICA, ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO, APLICACIÓN DEL MÉTODO DELFI - EXPERTOS DOCENTES EN LA MATERIA DE PROYECTOS DE LA ESPOCH, DE LAS 7 FACULTADES Y 27 ESCUELAS.
	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS, CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE ESTUDIO, ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Fuente: Elaboración propia

C. DESARROLLO

(Porter , 2008). “La ventaja competitiva es el posicionamiento de la industria en un sector competitivo. Con el fin de tomar acciones ofensivas o defensivas y crear una posición defendible de la industria, para que la nueva industria pueda mantenerse en el mercado, siendo sostenible y sustentable”.

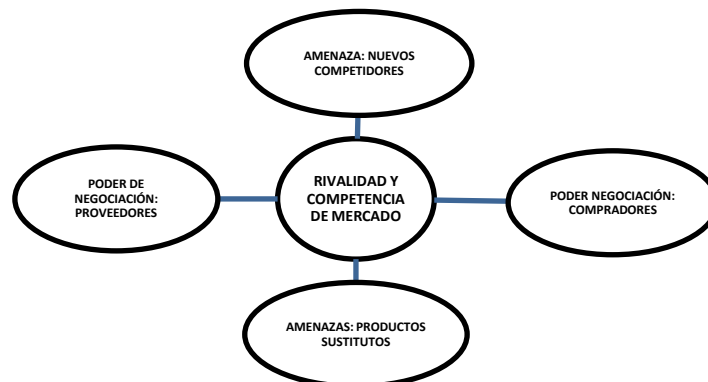
Tabla 3. Contenidos de estudio en los proyectos de pre- inversión

ESTUDIO DE MERCADO	ESTUDIO TÉCNICO	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	ESTUDIO LEGAL	ESTUDIO AMBIENTAL
<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Desempeño • Precio • Calidad alta • Garantías • Segmento • Fuerza de ventas • Distribución adecuada • Innovación • Línea de productos • Servicio de alta calidad • Capacidad de resolver problemas • Imagen producto • Procedimiento de pedidos • Cobertura amplia • Buenas RR.PP. • Durabilidad de la bebida • Plan de comunicación • Imagen y prestigio • Responsabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> • MPI de alta calidad • Proveedores de calidad • Procesos rápidos de producción • Automatización • Movilización interna • Infraestructura adecuada al proceso de producción • Almacenamiento apropiado • Bajos defectos de producción • Manejo óptimo en daños de maquinarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento y selección del mejor talento humano (benchmarking) • Políticas estables de trabajo • Programas de calidad de vida en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar costos • Agilizar procesos legales • Tramites al día con permisos de funcionamiento • Trámites al días con IESS • Legalizados trámites de la compañía • Industria legalmente constituida • Responsabilidad social , empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de las 3rs • Plan de medidas de mitigación en cada fase de proyecto- • Fase instalación, que no afecta al ambiente • Fase de funcionamiento, evitar el desperdicio y contaminantes

Fuente: Elaboración propia

(PorterM., 1998), “Es importante analizar las 5 fuerzas básicas, permite identificar el sector industrial donde se va ubicar la industria y la competencia en el sector industrial”, estas fuerzas pueden observarse en la siguiente figura.

Gráfico 1. Las 5 fuerzas de Michael Porter



Fuente: Michael Porter(1998)

Fuerza 1: Poder de negociación de los Consumidores.

El poder de negociación de los consumidores, consiste en el poder de elección del cliente quien busca satisfacer sus expectativas, en función de precio, calidad, comodidad de compra etc.

Fuerza 2: Poder de negociación de los Proveedores

La capacidad de negociar con los proveedores, en precio, calidad, tiempos de entrega y forma de pago.

Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores o entrantes

Existen diferentes formas de crear barrera de entrada de nuevos productos, similares o sustitutos, es la economías de escala, diferenciación en calidad, precio, promociones, inversión, muchas veces existe una política gubernamental de protección en cada país.

Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes, pero no tienen las mismas características básicas de su producto servicio, a diferencia de los productos similares cumplen la misma necesidad. Estos productos sustitutos deben ser analizados las causas y hábitos de uso.

Fuerza 5: Rivalidad entre la competencia

La rivalidad define la rentabilidad del sector de la Industria, mientras menos competidores se encuentren en este sector la industria es más rentable y viceversa. Consiste en estar preparados con anticipación y conocimiento de causa.

Propuesta del modelo en proyectos de pre-inversión

La propuesta es en función al análisis presentado por el grupo DELFOS, quienes proponen la aplicación de la teoría de la ventaja competitiva a ser aplicado en las siguientes fases del proyecto de pre – inversión.

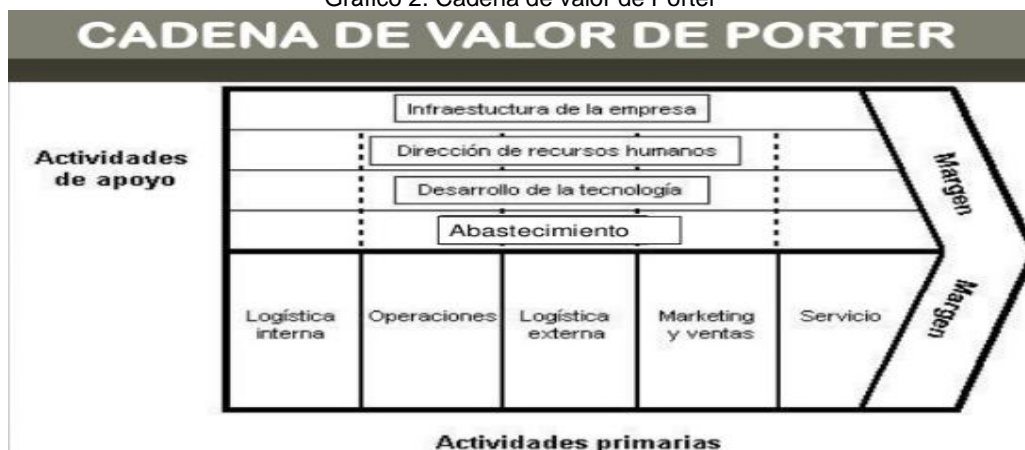
Tabla 4. Propuesta de aplicación del modelo de ventaja competitiva en proyectos de pre – inversión.

E S T U D I O S D E P R E - I N V E R S I O N	+	ESTUDIO DE MERCADO	DEMANDA INSATIFECHA	VENTAJA COMPETITIVA
			PRODUCTO	ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN AL PRODUCTO
			PRECIO	ESTRATEGIA DE COSTO AL PRECIO
			DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA DE ENFOQUE ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR
			COMUNICACIÓN	
			SEGMENTO	ESTRATEGIA DE ENFOQUE AL SEGMENTO
			COMPETENCIA	
	+	ESTUDIO TÉCNICO	ANÁLISIS DEL SECTOR	5 FUERZAS DE PORTER
			TAMAÑO	ESTRATEGIA DE COSTO A MP, MO, Y CIF
			LOCALIZACIÓN	
			PROCESO PRODUCTIVO	
			FLUJOGRAMAS	
	+	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	DISTRIBUCION DE PLANTA	
			ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN	
			ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR
	+	ESTUDIO LEGAL	DISEÑO DEL PUESTO	
			PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN AL PERSONAL
			TIPO DE COMPAÑÍA	RESPONSABILIDAD SOCIAL FORMACIÓN DE CLÚSTER
	+	ESTUDIO AMBIENTAL	TRAMITES LEGALES PARA EL FUNCIONAMIENTO	RESPONSABILIDAD SOCIAL: LABORAL Y SOCIAL
			LEYES EN EL FUNCIONAMEINTO DEL PROYECTO	LEY DE COMPAÑIAS RESPONSABILIDAD SOCIAL MATRIZ PRODUCTIVA PLAN NACIONAL DE BUEN VIVIR
=	ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO	IMPACTO EN EL AMBIENTE	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	
		BALANCES INDICADORES FINANCIEROS ECONÓMICOS Y	RESULTADO MAYOR PRODUCTIVIDAD POSICIONAMIENTO RENTABILIDAD SOSTENIBILIDAD	

Fuente: Elaboración propia

La cadena de valor propuesta por Porter, es la siguiente:

Gráfico 2. Cadena de valor de Porter



Fuente:Porter (1998)

La propuesta de cadena de valor modificada al modelo Porter es la siguiente:

Gráfico 3. Cadena de valor propuesta en la estructura de la empresa

ACTIVIDAD SECUNDARIAS	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					R E N T A B I L I D A D
	ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO					
	AVANCES TECNONOGICOS EN LAS TIC					
	ÁREA FINANCIERA					
ACTIVIDAD PRIMARIAS	Marketing Diseño de productos Investigación y desarrollo	Producción Proceso productivo	Marketing Distribución Canales de distribución cobertura de mercado	Marketing Comunicación Publicidad Promociones Relacione públicas Ferias y exposiciones Merchandising Internet (pág, web, comercio electrónico, simuladores, etc.)	Marketing Servicio Post venta Servicios de atención al cliente	

Fuente: Elaboración propia en base a Porter (1998)

La cadena de valor propuesta integra al marketing con actividad primaria para la consecución de rentabilidad en las industrias. Se ha actualizado las actividades secundarias a los requerimientos actuales, que constituyen un eje transversal en las empresas.

Responsabilidad social, tiene que ver con los siguientes factores:

Gráfico 4. Responsabilidad Social y Empresarial

Laboral	• Valores y transparencia
	• Cumplimiento y compromisos de RSE
	• Empleabilidad
	• Remuneración y beneficios
	• Capacitación y desarrollo profesional
	• Prevención de riesgos
	• Políticas respecto a la discriminación
	• Trato laboral
	• Protección a la maternidad
Social	• Participación de trabajadores en las empresa
	• Comunidades, barrios, arreglos de parques
Ambiental	• Capacitaciones a madres y niños en las comunidades y barrios
	• Ambiente y comunidad
Económico	• Rentabilidad económica y financiera

Fuente: Elaboración propia

La responsabilidad social incluye cuatro elementos principales, que deben ser analizados en los proyectos de pre-inversión, estos son aspecto laboral, social ambiental y económico.

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Para comprobar la hipótesis propuesta en la investigación, se realizó en el estudio DELFOS, que consiste en el análisis de expertos docentes de materias de proyectos y emprendimientos en la ESPOCH, en las siete Facultades y 27 escuelas.

Tabla 5. Evaluación Inicial y final

Aplicación de la propuesta	Etapas del proyecto	Diferenciación		Diferencias d	Diferencias d ²
		Periodo lectivo octubre 2014 febrero 2015 %	Periodo lectivo marzo - agosto 2015 %		
Aplicación de la Metodología: ventaja competitiva en proyectos de pre-inversión	Estudio Mercado	25	75	50	2500
	Estudio técnico	29	71	42	1764
	Estudio administrativo	40	60	20	400
	Estudio Legal	27	55	28	784
	Estudio ambiental	20	80	60	3600
Total		141	341	200	9048
Promedio X		28.20	68.20	40	
t= 5.526					

Fuente: Elaboración propia

Comparamos en la t de student las regiones de rechazo es de 2. 776; el valor calculado es 5.525, siendo mayor el valor crítico, como se puede observar existen diferencias significativas estadísticas porcentuales de 200%, que significa que la metodología implementada en los nuevos proyectos de pre-inversión, de tesis y trabajos de fin de ciclo, tendrán mayores posibilidades de ser rentables, sostenibles y competitivas, de esta manera lograr ventajas competitivas al ingresar al mercado.

Se ha establecido la diferencia porcentual, entre la evaluación inicial y final de docentes que están aplicando el modelo propuesto en sus asignaturas de proyectos o emprendimientos. El estudio se realizó en dos periodos académicos, en la aplicación en su asignatura. El resultado de 27 docentes de las escuelas de las 7 Facultades de la ESPOCH, el promedio de antes (Periodo académico octubre 2014 febrero 2015), es 28.20% y después (Periodo académico marzo - agosto 2015) es 68.20%, existiendo una diferencia significativa de 40% puntos en promedio en la aplicación de la estrategia.

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El resultado obtenido del grupo DELFOS, 27 docentes de las escuelas de la ESPOCH, donde consideran de gran importancia la aplicación de la teoría ventaja competitiva a

proyectos de pre-inversión, debido al ingreso de la industria en el mercado y su baja permanencia en el sector industrial.

Los modelos de competitividad son importantes en el desarrollo de las industrias, en América Latina las Pequeñas y medianas empresas (PYMES) se encuentran entre el 90 al 96% de la composición de las empresas, que constituyen el motor de desarrollo de las economías emergentes de América Latina.

(CEPAL, 2001), “encuentra a las PYMES la fuente más importante de generación de empleo, en tanto que la producción es para las grandes empresas. Su tamaño trae desventajas como aislamiento, dificultad de cambio tecnológico, bajo poder de negociación, baja productividad, bajos ingresos y escasa capacidad de reinversión productiva, que impide que este sector se inserte competitivamente en el proceso de globalización y cambio tecnológico”.

Por tanto, existe la necesidad de las empresas de ser competitivas y permanecer en un mercado altamente cambiante, siendo necesaria la aplicación de la teoría ventaja competitiva en la formulación de proyectos de pre - inversión, y de esta forma contribuir a que las nuevas industrias sean altamente competitivas.

(Porter, Ser Competitivo, 2012); “En los mercados actuales la intensidad de la rivalidad se ha incrementado, las empresas compiten por el mercado a través de la oferta de mejores productos. Bajo esta intensa competencia las estrategias se han vuelto instrumentos de planeación indispensables para aumentar la participación del mercado”.

(Porter M. E., 2008). “La definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula, de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

Las industrias nuevas y las existentes tienen como objetivos empresariales: rentabilidad, participación de mercados, responsabilidad social, esto se logra cuando la industria es competitiva en el mercado, por eso es importante la aplicación de la metodología en el proceso de elaboración de proyectos de pre – inversión.

F. CONCLUSIONES

Para lograr una posición de la industria a nivel nacional y mundial, es importante aplicar los conceptos de la teoría de ventaja competitiva en proyectos de pre-inversión, 5 fuerzas Porter, Estrategias genéricas: costos, diferenciación y enfoque, Cadena de valor de la industria y Responsabilidad social.

Las 5 fuerza Porter, constituyen un análisis externo a las industrias del sector, las estrategias genéricas permiten aplicar un liderazgo en diferenciación, enfoque y costos y la cadena de valor permite visualizar la estructura organizativa interna y su distribución analizada internamente y externamente la mejor forma de distribución para llegar al cliente final.

La cadena del valor en la estructura organizativa, involucra la rentabilidad de la industria, donde se identifica actividades primarias y actividades secundarias en forma de eje transversal en su estructura el marketing.

La aplicación de esta metodología en las asignaturas de proyectos y emprendimientos en la universidad, en este caso la ESPOCH, donde se forma profesionales en base a los requerimientos que la sociedad necesita, hoy en día es importante emprender sus propios negocios, debido a la falta de empleo e industrias, en este contexto todas las profesiones incluyen en su malla curricular la asignatura de emprendimientos o proyectos de pre- inversión, el docente es formador de formadores, que forma en sus estudiantes, valores, principios, e inspira e incide en sus estudiantes para que ellos generen proyectos donde se generen fuentes de empleo, empresas con responsabilidad social, que sean sostenibles en el tiempo.

Cada docente de las 27 escuelas tienen un promedio de 25 estudiantes por paralelo, que en la mayoría de son dos paralelos; dando un promedio de 1350 estudiantes cada semestre, es la ESPCH, estudiantes que finalizada su carrera harán uso de esta metodología como herramienta para sus proyectos de pre- inversión, con el fin que en su ejecución sean rentables, socialmente económicamente y además tengan sostenibilidad, que es el objetivo que se pretende llegar con la presente investigación.

Al aplicar este modelo, también se beneficia el gobierno nacional, puesto que los proyectos de pre- inversión con ventaja competitiva, en el futuro generarán ingresos y con ello los recursos del estado a través de las finanzas y recaudación fiscal, con los cuales se elabora el presupuesto para diferentes sectores de salud, educación, vías,

entre otros, por ejemplo: la infraestructura de puertos, carreteras, caminos, telecomunicaciones, ferrocarriles, aeropuertos, hospitales, educación, etc.

En Ecuador al aplicar este modelo permitirá incrementar la matriz productiva del país, que es el objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir, (Gobierno, 2015), “a través de la producción intensiva, innovación, tecnología y conocimiento; incrementa valor en la producción con el componente ecuatoriano; incrementa la productividad y la calidad; diversifica la producción del mercado; genera empleo de calidad y promueve la sostenibilidad económica y ambiental”

G. RECOMENDACIONES

Se recomienda la aplicación de la teoría de la ventaja competitiva en proyectos de pre-inversión que permitirá que las industrias sean rentables y sostenibles en el mercado.

La teoría ventaja competitiva, aplicarla en las diferentes fases del proyecto de pre inversión, como: estudio de mercado, técnico, administrativo, legal y ambiental. Los resultados se verán reflejados en los indicadores económicos y financieros como: rentabilidad financiera en el TIR, VAN, TMAR, Relación Beneficio costo, y otros.

H. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrera, M. (2001). Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional. Seminario-Taller: Mecanismos de Promoción de Exportaciones para las Pequeñas y Medianas Empresas en los Países de la ALADI, 1-4.
- CEPAL. (2001). Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del itmocentroamericano. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del itmocentroamericano: <http://www.eclac.cl/publicaciones/>
- Ecuador, G. N. (2013-2017). Plan Nacional del buen Vivir . En G. N. Ecuador, Plan Nacional del buen Vivir (pág. 600). Quito : Gobierno de la revolucion ciudadana .
- ENROKE. (2014). Ayudando a las PYMES del Ecuador. ENROKE.
- INEC. (11 de 2013). Ecuador en cifras. Recuperado el 25 de 03 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info8.pdf>

- Porter , M. E. (1998). Estrategia Competitiva; Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A. de C. V.
- Porter , M. E. (2008). Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior . México : Continental S.A. de C. V.
- Porter , M. E. (2012). Ser Competitivo. España: Deusto.
- Vaca Urbina , G. (2001). Evaluación de Proyectos. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMEICANA EDITORES, S.A de C.V.

LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD PERSONAL Y EMPRESARIAL

Luz Maribel Vallejo Chávez*, Purificación García-Segovia**, Mayra Alexandra Logroño Veloz***

*Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Salud Pública

**Universidad Politécnica de Valencia

***Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad Salud Pública
mavallejoch@hotmail.com, pugarse@tal.upv.es, alexalog@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación analiza la administración del tiempo y su incidencia en la productividad personal y empresarial, de estudiantes del último semestre de estudios en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) y profesionales graduados en las diferentes áreas de profesionalización registrados en el inventario de Seguimiento a Graduados, la muestra fue de 787 estudiantes y 82 profesionales con cargos directivos, la investigación fue descriptivo, explicativo y correlacional, de eje transversal en un periodo de tiempo de 6 meses que incluye un semestre de estudio abril –agosto 2016. La investigación consta de tres fases de estudio. La primera realiza un registro de dos grupos de estudio y su fundamentación teórica, la segunda fase aplica la encuesta en función de las variables de estudio y sus indicadores y la tercera fase realiza conclusiones y recomendaciones de la técnica del manejo y administración del tiempo, concluyendo: los estudiantes deben aplicar la administración del tiempo para formar hábitos en su Productividad personal y empresarial.

En conclusión los resultados indican que existe diferencias estadísticas significativas entre estudiantes y profesionales de éxito, quienes deben aplicar técnicas, crear hábitos en una cultura de administrar el tiempo, obteniendo beneficios al aplicar la técnica al terminar el día con sensación de logro, horarios organizados, disfrutar de momentos de tiempo, logros personales y empresariales, potencializar recursos para cumplir objetivos, centrarse en algo y hacer la tarea más difícil, administrar el tiempo es un **proceso fácil que requiere práctica, probado por profesionales de éxito, aplicable a estudiantes de los últimos años de universidades con el fin de crear una cultura de “administrar el tiempo”, quienes serán futuros profesionales emprendedores.**

PALABRAS CLAVES

Administración del tiempo, productividad personal, productividad empresarial, objetivos y resultados.

A. FUNDAMENTACIÓN

El Tiempo un recurso escaso

El tiempo es considerado como un recurso valioso, en diferentes aspectos, personales y empresariales, el utilizar correctamente permite formar hábitos para conseguir objetivos, desde viajes, generar su propio negocio, ser emprendedor, o ser un especialista en su área, entre otras cosas que se pueden lograr. El tiempo es considerado un recurso escaso, más aún cuando no se organiza el mismo; el tiempo a diferencia del recurso económico, no puede ser ahorrado como el dinero, ni almacenado, como las materias primas en caso de ser un recurso físico. Sin embargo, el tiempo es un recurso y podemos determinar cómo invertirlo. El tiempo administrado eficazmente, permite cumplir objetivos y metas en la productividad personal y empresarial.

“El tiempo es finito, escaso y muy importante. El tiempo es vida y la pérdida de tiempo es perder la vida, el tiempo se convierte en mayor o menor dependiendo de la capacidad para manejarlo. Pasar tiempo una vez que nunca se recupera, por lo que la importancia de guardarlo”. (Bliss, 1993, p. 96).

El tiempo es igual para todas las personas, la diferencia está en que hay personas que aprovechan mejor dándole un buen uso y otras no. Las personas que administran bien su tiempo no nacieron sabiendo usar el tiempo, la administración del tiempo debe ser aprendida y practicada como cualquier hobbies. Para un uso efectivo del tiempo se debe dedicar parte de él para conocer los mecanismos y técnicas para convertirlo en un factor de seguridad y tranquilidad. Es necesario motivar con una actitud positiva para la práctica constante y el desarrollo de buenos hábitos del uso del tiempo. Administrar bien el tiempo no significa trabajar más duro sino hacerlo inteligentemente.

Beneficios de la administración del tiempo

(Akhter & Robles, 2006) “La buena administración del tiempo tiene incidencia directa en la productividad personal, familiar y profesional, en distribuir adecuadamente el tiempo y no permitir la invasión de unas actividades con otras”

Los beneficios son: una perspectiva de vida, cumplir objetivos personales, académicos, familiares y empresariales, manejar la productividad personal y empresarial, no perder tiempo en cosas o personas que no suman, disfrutar de la vida, definir qué es importante en usted, dominar técnicas del manejo del tiempo, crear hábitos y rutinas, lograr relaciones con más personas, evitar el estrés; obtener resultados eficaces y eficientes, organizar mejor el trabajo y entre otros beneficios como seguridad, planificación y control del tiempo, administrar planes personales y empresariales y tiempo para otros intereses.

La lista de beneficios podría continuar indefinidamente, también existen beneficios emocionales como: terminar el día con sensación de logro, sentirse bien y disfrutar del momento de no hacer nada sin culpas cuando terminó su trabajo, lograr aquellas cosas que siempre dejó a un lado porque ya tiene tiempo para ellas y finalmente descansar.

Efectos de no Administrar el tiempo.

Presión en el trabajo.- cada minuto cuentan, realizar un trabajo que no hecho a tiempo es presión en su trabajo, cuando hace el trabajo de otras personas, genera molestias e insatisfacción laboral, ¿Le gusta trabajar bajo presión?, ¿Se siente esclavo de los plazos?, ¿Siente pánico en los últimos minutos porque no sabes si terminará o no a tiempo de hacer el trabajo?, ¿Cree que existe un método más relajado y que te permita dominar la situación?.

Urgencia.- siempre hay actividades importantes y urgentes. Sin embargo, las tareas más urgentes no siempre son las más importantes. La habilidad es saber distinguir lo importante de lo urgente, para no llegar jamás al extremo de tener una crisis.

Crisis.- es la falta de equilibrio, una alteración de lo normal. “Cuando vivimos constantemente agitados, trabajamos más de lo necesario para cumplir nuestros compromisos, y aparecen muchos imprevistos, normalmente en ese momento se está en una crisis. Una crisis es una situación de excesos, y que debe ser una situación ocasional, nunca normal o generalizada, según (León, 2016), “la crisis es un proceso

desgastante, que explota a la persona. Si ocurre en repetidas ocasiones está indica una mala administración y debemos actuar para eliminarla”.

(Covey, 1989) “Cuando se está en crisis, se gasta más tiempo, el tiempo bien administrado, podría servir para desarrollarnos, sin embargo en la realidad sucede lo contrario, siempre constantemente estamos a la defensiva apagando crisis y resolviendo problemas que nos ahogan”. Existen razones para una crisis, siendo las principales:

- Actuar sin planificación del trabajo
- Guiamos por metas irreales, fuera de nuestro alcance, recursos, condiciones y tiempo
- No prever posibles dificultades que pudieran afectarnos en el camino
- Alteraciones periódicas de prioridades
- Dejar tareas sin terminar
- No contar con la debida información para realizar un trabajo
- Reacción negativa al problema, sin dar una solución urgente.

En resumen, toda crisis impide enfrentar la situación en forma adecuada, se pierde el control sobre de uno mismo y a medida en que la situación se agudiza, más difícil será actuar. Cada momento que pasa se convierte en una lejana posibilidad de solución.

Distractores del tiempo

(Huber & Power, 1985), “Son considerados la pérdida de tiempo en cualquier actividad que no ayude a la productividad personal y empresarial y no permita alcanzar resultados económicos, afectivos, estéticos, de salud, trabajo, empresariales, entre otros”.

El desperdicio de tiempo depende de cada persona, y de su pauta de comportamiento, si queremos realmente resolver el problema, es importante detectar la pérdida de tiempo, una vez identificado los distractores del tiempo, se realizará un plan de acción que permita superar y atacar el problema de raíz. Los distractores del tiempo son tres:

Tabla 1. Definición de variables, con adaptaciones

Variable	Dimensión	Indicador
Administración del tiempo	Psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Temor a equivocarse • Postergar • Planear objetivos, • Repetir actividades ya realizadas o no realizadas

		<ul style="list-style-type: none"> • Lentitud o falta de interés • Decidir qué no hacer • No saber decir que no • Evadir sus responsabilidades • Soñar despierto • Vida social en el trabajo • No delegar funciones
	Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos no definidos • Reuniones improductivas • Exceso de personas • Información deficiente • Exceso de horas de trabajo • Trabajo intenso
	Logísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Desorden en el lugar de trabajo • Mal uso del teléfono • Redes sociales e interrupciones
Productividad	Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar • Coordinar • Organizar • Dirigir • Controlar
	Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar • Coordinar • Organizar • Dirigir • Controlar

Fuente: Elaboración propia

Desorganizador Psicológico

Existen distractores psicólogos, que afectan o interfieren en cada persona, el saber administrar e identificar las causas, las prioridades e intereses personales y empresariales permite obtener mejores resultados, entre ellos tenemos:

Temor a equivocarse.- el miedo nace de la inseguridad y de la falta de confianza, para superarlo la solución es enfrentarlo.

Postergar.- El postergar las cosas, dejar para mañana lo que se puede hacer hoy, evadir la responsabilidad en un momento, esto genera retraso en las actividades e incumplimiento de los objetivos.

Objetivos no definidos.- Si no existen objetivos personales y empresariales definidos, es como andar sin rumbo claro, sin saber a dónde se quiere ir. Al saber cuáles son nuestros objetivos, se dirige esfuerzos, pensamientos y acciones, para llevarlos a cabo.

Es decir, saber hacia dónde ir si tiene objetivos claros, es saber qué resultados quiere alcanzar.

Repetir actividades o no terminarlas.- Frecuentemente perdemos tiempo al empezar una tarea y no terminarla o iniciamos una tarea y luego comenzamos otra sin concluir la iniciada, malgastando el tiempo. El trabajo realizado en pequeñas porciones conlleva más tiempo que el que se realiza de una sola vez ininterrumpidamente.

Lentitud y falta de interés.- Muchas veces tenemos que realizar una tarea desagradable, la evitamos consciente e inconscientemente. La morosidad es una causa que más tiempo hace perder, es sinónimo de incompetencia y contribuye a la ineficiencia y produce interrupciones. La falta de interés impide la acción, las cosas no acontecen por si solas, pero si suceden porque hay un deseo que se realicen. (Cadogan , Diamantopulos, & Siguaw, 2002) “Las actividades no programas muchas veces esconden falta de interés. Si no hay interés las actividades se van alargando y se acumulan cosas por hacer, haciendo del tiempo improductivo”. Recuerde que un retraso trae a otro, y así sucesivamente, cayendo en un “círculo vicioso”. Cuando no se hacen las cosas por falta de interés se transforma en un mal hábito y entramos en crisis.

Decidir qué no hacer.- Decidir qué no hacer ahorra tiempo, tensiones y a la vez aproxima las metas. Decidir qué actividades ayudan o desvíen de tu objetivo evitará desperdiciar el tiempo.

No saber decir que no.- saber determinar las prioridades es ideal para llevarlas a cabo. Definir prioridades resulta difícil en condiciones de presión, cuando las cosas cambian rápidamente y los factores críticos se modifican de manera constante. Tener capacidad de determinar prioridades, permite enfocar esfuerzos, mantener la concentración y perseverar, por tanto, es tan necesario saber decir sí como saber decir no. El poder de decisión debe ser bien utilizado.

Soñar despierto.-el "soñar despierto", en organizar las vacaciones, durante horas de trabajo, es una evasión consciente. Al estar soñando despierto tenemos una expresión rígida concentrada de preocupación, que no ayuda al trabajo productivo.

Vida social en el trabajo.-consiste en visitar a otras personas en el lugar de trabajo, mantener una conversación sin importancia o quedarse pegado en el teléfono, son mecanismos de evasión. En la práctica es no hacer nada útil en el tiempo que está destinado a producir.

No delegar funciones.-es la incapacidad de trabajar en grupo y no saber delegar, una persona que todo lo sabe, que todo lo revisa él, que todo realiza él, retrasa su trabajo y tiempo. En este caso la desconfianza es la otra persona al creer que el trabajo solo lo puede realizar usted mismo, esto perderá y hará perder tiempo a las demás personas.

Desorganizador Administrativo

Objetivos no definidos.- Los objetivos son resultados que desea alcanzar, a través de ellos se cumplen las metas. Los objetivos, son la base de planes, organización y control de actividades, sin objetivos definidos no hay productividad. Para que el tiempo se utilice eficientemente, es importante practicar permanente objetivos, identificar su prioridad, importancia y tiempo.

Proceso administrativo.- según Henri Fayol, conocido como padre de la administración, el 23 de junio de 1900 en la sesión de clausura del congreso Internacional de Minas y Metalúrgica, Henri Fayol presentó por primera vez sus ideas administrativas y en 1908, en el Congreso de la Sociedad de la Industria Minera desarrolló de manera resumida los criterios fundamentales de su teoría. Su obra principal es el libro titulado, Administración Industrial y General, su modelo de proceso administrativo es:

Planificar: intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer previsiones para llevarlo a cabo, esta función dio origen a la función de planeación.

Organizar: movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción.

Dirigir: establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan.

Coordinar: conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y los esfuerzos.

Controlar: verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección.

Reuniones Improductivas.- Las reuniones son indispensables en el trabajo, pero si son utilizadas con planificación, de contrario se convierten en una forma de evasión

temporal consciente o inconscientemente. Las reuniones improductivas tienen alta incidencia en el desperdicio de tiempo, esto ocurre cuando:

- El objetivo de la reunión no está definido
- No existe orden de trabajo
- No existe límites de tiempo
- Falta de coordinación de personas responsables,
- No se concreta el trabajo y se acuerda otra reunión para realizarlo
- Se dedica tiempo al café, a comentar que nos ha sucedido, a repartir el material, etc.

Exceso de personas.-el exceso de personas en el trabajo, es una de las principales causas de retardo y pérdida de tiempo. El problema no es que sean muchas personas, sino que estén las personas necesarias, cuando estén claros los objetivos, prioridades, tareas y necesidades se podrá saber cuántas personas se necesita para trabajar, el objetivo es organizar el grupo de trabajo.

Información deficiente.-sin información suficiente no podrán cumplir con los objetivos y el trabajo será un desperdicio de tiempo. Son muchas personas las que comienzan el trabajo sin la información adecuada a sus fines, también es importante saber que nunca se podrá contar con toda la información necesaria, exceso de perfeccionismo, conlleva a una pérdida de tiempo. Al momento de iniciar un proyecto o trabajo se debe contar con un "nivel adecuado de información".

Exceso de horas de trabajo.-trabajar durante mucho tiempo continuo sin interrupciones, no es sinónimo de mejor o mayor cantidad de trabajo. Normalmente, al suceder esto nos indica una falta de organización, mala administración del tiempo. El trabajo excesivo no es bueno para nadie y significa ser totalmente ineficientes, la idea no es trabajar más sino trabajar mejor optimizando el tiempo.

Trabajo intenso.-es normal que pensemos que mientras más trabajamos más hacemos, pero no siempre la intensidad del trabajo va acompañada de productividad. No es raro encontrar personas que cubren su ineficiencia, trabajando intensamente, este es otro mecanismo de evasión utilizado normalmente. Hay que diferenciar cuando estamos trabajando por cumplir y cuando estamos produciendo, dos conceptos que no siempre van de la mano.

Desorganizador Logístico

Desorganización del lugar de trabajo.-la primera causa de la pérdida de tiempo es la desorganización del espacio de trabajo convirtiéndose en un hábito negativo, utilizamos frases como: Estos documentos, revisaré después; Este libro tiene cosas importantes, guardaré para después leerlo; Necesito información del tema, sobre el escritorio, etc.

Mal uso del Teléfono.- el mal uso del teléfono es una fuente de interrupciones y pérdida de tiempo. Una llamada en un momento inoportuno cuando se trabaja, puede producir una desconcentración que será difícil de revertir e interrumpe la finalización de una tarea, además resta tiempo de producción en horario de trabajo.

Interrupciones.-la interrupción paraliza el trabajo que se está desarrollando, aunque sea por un momento, le ha desconcentrado y tiene que retomar el trabajo nuevamente. Una llamada por teléfono, un mensaje de texto, las redes sociales, wasap etc., son interrupciones que desconcentran el trabajo. Existen métodos que no afecte en forma negativa, como centrarse en un objetivo hasta finalizarlo.

B. METODOLOGÍA UTILIZADA

La población de estudio consta de dos grupos, grupo 1: son 874 estudiantes matriculados en las 7 Facultades de las 28 escuelas de la ESPOCH, de los cuales la muestra es 787, aplicado al total de estudiantes con el 5% de inasistencia de estudiantes el día de la aplicación de la encuesta. Grupo 2: conformado por profesionales de diferentes facultades graduados en la ESPOCH, y se encuentran registrados en la plataforma de Seguimiento a graduados, que consta cargos, direcciones y correos electrónicos, siendo 840 registros y la muestra 82 personas aplicada la encuesta por correo electrónico.

El método aplicado fue descriptivo, explicativo y correlacional, de eje transversal, el periodo de tiempo: 6 meses, I semestre de estudio abril –agosto 2016. La investigación consta de tres fases de estudio. La primera realiza un registro de dos grupos de estudio, Grupo 1: formado por estudiantes del último semestre de estudios en diferentes carreras de la ESPOCH, Grupo 2: profesionales graduados que ocupan cargos de dirección en diferentes áreas de su profesión, la segunda fase aplica la encuesta en función de las variables de estudio e indicadores y analiza sus resultados, la tercera fase realiza conclusiones y recomendaciones técnicas para administrar el tiempo.

Tabla 2. Selección de la muestra grupo 1

Facultades	Escuelas	Población de Estudiantes de último semestre	Muestra
Salud Pública	Educación para la salud	48	43
	Nutrición y dietética	48	43
	Gastronomía	53	48
	Medicina	35	32
Administración de Empresas	Administración de empresas	47	42
	Marketing	52	47
	Contabilidad y Auditoría	47	42
	Empresas modalidad Dual	17	15
	Gestión de transporte	48	43
Ciencias	Finanzas y comercio exterior	32	29
	Química	28	25
	Ciencias Químicas	25	23
	Biotecnología Ambiental	27	24
	Bioquímica y Farmacia	23	21
Mecánica	Física y Matemáticas	8	7
	Mantenimiento	37	33
	Mecánica	28	25
	Industrial	27	24
	Automotriz	26	23
Informática y Electrónica	Diseño Gráfico	48	43
	Electrónica en control de redes industriales	26	23
	Electrónica en Telecomunicaciones y Redes	29	26
	Sistemas	21	19
Recursos Naturales	Agronomía	19	17
	Forestal	17	15
	Ecoturismo	29	26
Ciencias Pecuarias	Zootecnia	10	9
	Pecuarias	19	17
Total Grupo 1		874	787

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la Tabla 2, la población de estudiantes registrados en la matrícula de último semestre de estudios en las 28 escuelas de la ESPOCH.

Tabla 3. Selección de la muestra grupo 2

Grupo 2: Profesionales graduados, directivos en su área			
Facultades	Nº Escuelas	Población	Muestra
Salud Pública	4	120	12
Administración	6	180	18

Empresas			
Ciencias	5	150	15
Mecánica	4	120	12
Informática y Electrónica	4	120	12
Recursos Naturales	3	90	9
Ciencias Pecuarias	2	60	6
Total Grupo 2	28	840	82

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la Tabla 3, la población de estudio del inventario de Seguimiento a Graduados, registrados en la ESPOCH con sus respectivas direcciones electrónicas y trabajo, en base a la información se calculó la muestra.

C. DESARROLLO

La investigación se fundamenta en tres variables de análisis: Desorganizadores: Psicológicos, Administrativos y Logísticos que se muestra a continuación:

Tabla 4. Resultados de la Encuesta, grupo 1 y 2, desorganizador psicológico.

Variable	Ítems	Diferencias en frecuencia		Diferencias	
		Estudiantes 1	Profesionales 2	d	d ²
DES-ORGANIZADOR PSICOLÓGICO	Considera al tiempo como un recurso limitado y crítico en su vida	60	85	-25	625
	Identifica los obstáculos y distractores del tiempo	75	78	-3	9
	Organiza el tiempo para un trabajo eficaz	68	85	-17	289
	Tiene temor a equivocarse al hacer nuevas cosas	72	90	-18	324
	Tiene objetivos definidos en su vida a futuro (5 años)	63	79	-16	256
	Repite actividades o no termina las que empieza	74	83	-9	81
	Comienza con la tarea más difícil.	40	74	-34	1156
	Trabajar bajo presión	72	87	-15	225
	Se siente esclavo de los plazos	80	64	16	256
	Se concentra en una actividad hasta terminarla	74	95	-21	441
	Cambia constantemente o periódicamente sus prioridades	81	75	6	36

¿Siente pánico en los últimos minutos porque no sabe si terminará o no a tiempo el trabajo?	90	68	22	484
Tiene una reacción negativa a un problema u obstáculo	78	69	9	81
Existe lentitud o falta de interés en sus objetivos personales y empresariales.	40	25	12	322
Posterga constantemente su trabajo o sus objetivos que tiene en su vida.	40	25	12	322
Evade realizar sus actividades, con distractores como televisión, internet, redes sociales etc.	80	68	12	144

Continuación Tabla 4. Resultados de la Encuesta, grupo 1 y 2, desorganizador psicológico.

Variable	Ítems	Diferencias en frecuencia		d	Diferencias d \wedge 2
		Estudiantes 1	Profesionales 2		
	Hace vida social en vez de concretarse en su trabajo	87	72	15	225
	Delega funciones, no asume solo el trabajo.	47	80	-33	1089
	Sabe que no hacer, para no desviarse de sus objetivos	57	79	-22	484
TOTAL		1350	1470	-120	6974
MEDIA		71.05	77.37	-7.32	367.05
GL		18			
t		-1.503			
p = 0,2					

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el grupo de estudiantes del último semestre de estudios en relación con profesionales empresarios de éxito, en la variable estudiada desorganizador Psicológico, se encontró diferencias estadísticas significativas entre sus comparaciones con ($p < 0.2$), con una t bilateral calculada = -1.503 y el valor crítico de t de la curva específica para 18 GL, la región de rechazo es 1.33.

Tabla 5. Resultados de la Encuesta, grupo 1 y 2, desorganizador Administrativo.

Variable	Ítems	Diferencias en frecuencia		d	Diferencias d \wedge 2
		Estudiantes 1	Profesionales 2		
DES-ORGANIZAD	Se guía por metas reales, alcanzables,	69	82	-13	169

OR ADMINISTRATIVO	con recursos, condiciones y tiempo. (organización)				
	Se fija objetivos personales como profesionales, en corto, mediano y largo plazo	74	85	-11	121
	Actúa con una adecuada planificación del trabajo	54	78	-24	576
	Cuenta con información y recursos suficientes al momento de realizar su trabajo, realiza un diagnóstico de requerimientos de sus actividades.	57	87	-30	900
	Prevé posibles dificultades que pudieran ocurrir en el trayecto de sus objetivos	69	72	-3	9
	Planifica las reuniones de trabajo, con recursos, responsables y tiempo.	75	84	-9	81
	Delega funciones y responsables en sus reuniones de trabajo.	58	92	-34	1156
	Trabaja intensamente hasta conseguir objetivos, pero priorizando su vida personal y empresarial.	78	84	-6	36
	Dedica el tiempo suficiente para realizar su trabajo sin excederse en las horas de trabajo habitual.	48	78	-30	900
	Aplica los principios de administración: Planifica, organiza, dirige, aplica el control y ejecución de actividades	57	87	-30	900
TOTAL		639	829	-190	4848
MEDIA		63,9	82,9	-19	484,8
GL		9			
t		-0,260			
p= 0,8					

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el grupo de estudiantes del último semestre de estudios en relación con profesionales empresarios de éxito, la variable estudiada desorganizador Administrativo, se encontró diferencias estadísticas significativas entre sus

comparaciones con ($p < 0.8$), con una t bilateral calculada = -0.260 y el valor crítico de t de la curva específica para 9 GL, la región de rechazo es 0.26.

Tabla 6. Resultados de la Encuesta, grupo 1 y 2, desorganizado logístico.

Variable	Ítems	Diferencias en frecuencia		Diferencias	
		Estudiante 1	Profesional 2	d	$d \wedge 2$
DES-ORGANIZADOR LOGÍSTICO	Organiza siempre el lugar de su trabajo	88	82	6	36
	Hace uso eficiente del teléfono	55	81	-26	676
	Evita interrupciones como llamadas de teléfono, correo, redes sociales y wasap al momento de realizar su trabajo, para evitar distraerse.	89	89	0	0
TOTAL		232	252	-20	712
MEDIA		77.33	84	-	237.33
GL		2		6.6	7
t		-0,679			
p=0,6					

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el grupo de estudiantes del último semestre de estudios en relación con profesionales empresarios de éxito, la variable estudiada desorganizador Administrativo, se encontró diferencias estadísticas significativas entre sus comparaciones con ($p < 0.6$), con una t bilateral calculada = -0.679 y el valor crítico de t de la curva específica para 2 GL, la región de rechazo es 0.62.

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Existen diferencias significativas estadísticas en las tres variables estudiadas, por tanto la Administración del tiempo incide en la Productividad personal y empresarial.

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

“El objetivo es comprender cómo la adopción de técnicas de administración del tiempo puede servir como una herramienta para aumentar la productividad y equilibrio de la ecuación vida profesional versus vida personal” (Ferreira Lima & Batista Jesus, 2011).

Según los resultados obtenidos de estudiantes del último año de estudios y profesionales con cargos directivos en las diferentes áreas de su profesión son:

Desorganizadores psicológicos:

El 60% de estudiantes en relación al 85% de profesionales, consideran al tiempo como un recurso de valor limitado y crítico en su vida, el no administrar el tiempo se observa más en estudiantes que en profesionales, quienes el 75% de estudiantes en relación al 78% de profesionales, no identifica los obstáculos, distractores y causas de la pérdida de tiempo, sin tener claro los objetivos y metas, de tiempo de trabajo y tiempo de descanso, sin mezclar los momentos, y solo el 68% de estudiantes en relación al 85% de profesionales, organiza el tiempo para un trabajo eficaz, el 72% de estudiantes en relación al 90% de profesionales, tienen temor a equivocarse y por tanto no definen claramente sus objetivos, el 63% de estudiantes en relación al 79% de profesionales, tienen objetivos definidos en su vida para 5 años.

El 74% de estudiantes en relación al 83% de profesionales, repiten las actividades o retoman nuevamente el trabajo porque no terminaron anteriormente lo que empezaron, el 40% de estudiantes en relación al 74% de profesionales, comienzan con la tarea más difícil, pudiendo observar que los profesionales son quienes empiezan las tareas más difíciles, mientras tanto que el estudiante es más flojo en este sentido.

El 74% de estudiantes en relación al 83% de profesionales, trabajan bajo presión, el 80% de estudiantes en relación al 64% de profesionales, se sienten esclavo de los plazos, esto se da más en estudiantes por dejar sus actividades para el último momento, apagando crisis o incendios de última hora.

El 74% de estudiantes en relación al 95% de profesionales, se concentran en una actividad hasta terminarla, observando un alto porcentaje en los profesionales, mientras que el 81% de estudiantes en relación al 75% de profesionales, cambian constantemente periódicamente sus prioridades, observando un porcentaje más alto en estudiantes, muchas veces avalado por la desmotivación. Por tanto el 90% de estudiantes en relación al 68% de profesionales, siente pánico en los últimos minutos porque no saben si terminaran o no a tiempo el trabajo, que han dejado para última hora siendo un porcentaje más alto en estudiantes que en profesionales.

El 78% de estudiantes en relación al 69% de profesionales, tienen una reacción negativa frente a un problema u obstáculo, existiendo el 40% de estudiantes en relación

al 25% de profesionales, lentitud o falta de interés en sus objetivos personales y empresariales de igual forma postergan constantemente su trabajo y sus objetivos de vida.

El 80% de estudiantes en relación al 68% de profesionales, evade sus actividades con distractores como televisión, internet, redes sociales y otros distractores, observando más este porcentaje en estudiantes que en profesionales.

El 72% de estudiantes en relación al 84% de profesionales, concretan sus sueños, hacen realidad con uso de herramientas como planificadores de tiempo o inventario de tiempo, observando más el uso por parte de los profesionales.

El 87% de estudiantes en relación al 72% de profesionales, hacen vida social en vez de concentrarse en su trabajo, con compañeros de clase o trabajo en vez de concentrarse en sus actividades de trabajo. El 47% de estudiantes en relación al 80% de profesionales, delegan funciones observando este porcentaje alto en profesionales quien delega funciones y responsabilidades no asumiendo otras responsabilidades y finalmente el 57% de estudiantes en relación al 79% de profesionales, saben que no hacer para no desviarse de su objetivo, observando un porcentaje mayor en profesionales que en estudiantes.

Desorganizadores administrativos

El 54% de estudiantes no planifican sus actividades en relación al 78% de profesionales que si lo hacen, definen anticipadamente lo que se va hacer, cómo y cuándo hacerlo, disminuyendo el tiempo improductivo, de esta manera aumenta el productivo. El 57% de estudiantes no realiza un diagnóstico de requerimientos de recursos e información para realizar sus trabajo en relación al 87% de profesionales que si lo hacen.

El 74% de estudiantes en relación al 84% de profesionales tienen objetivos, a corto, mediano y largo plazo, los profesionales realizan evaluaciones constantes de cumplimiento y resultados.

El 69% de estudiantes y el 82% de profesionales organizan actividades, con responsables, priorizar actividades, tienen autodisciplina y auto-organización, hacen uso de estrategias, de cómo alcanzar objetivos, ejecutarlos, enfocándose.

El 58% de estudiantes en relación al 92% de profesionales, delegan funciones y responsabilidades en las reuniones de trabajo, los estudiantes no saben delegar

funciones, solo asume una o dos persona como responsables del equipo, y las otros integrantes no asumen sus responsabilidades, caso contrario ocurre con los profesionales quienes saben cuáles son sus responsabilidades y funciones en su trabajo.

El 75% de estudiantes en función al 84% de profesionales planifican reuniones de trabajo o estudio productivos y eficaces, que conllevan a la obtención de resultados deseados, con el uso de los recursos posibles. Así una buena administración del tiempo, puede ser enriquecida por una conducción eficaz en las reuniones.

El 57% de estudiantes en función al 87% de profesionales, aplican principios administrativos de planificación, coordinación, dirección y control en sus actividades de estudio o trabajo. Los estudiantes no aplican el control para verificar si el tiempo está siendo bien utilizado, si las actividades realizadas cumplieron los resultados planeados, o si es necesario que tomar medidas correctivas.

Desorganizadores logísticos.

El 57% de estudiantes en relación al 87% de profesionales, organizan su lugar de trabajo, los profesionales hacen uso de la herramienta Sistema de archivo: Organizar el archivo, categorizando los ítems y documentos que son de tu utilidad. Hacer el uso del archivo un hábito, un comportamiento habitual.

El 55% de estudiantes en relación al 81% de profesionales, hacen un buen uso del teléfono, quien puede ser un gran aliado en la administración del tiempo, o bien, un distractor.

El 89% de estudiantes en relación al 89% de profesionales, tiene control y prevención de interrupciones cuando realizan trabajos/tareas, las mismas que si no se controlan paraliza el trabajo, crea desconcentración y desvía el pensamiento. Estos distractores van desde mover papeles sin causa alguna, llamar por teléfono, facebook, wasap, entre otros.

El objetivo de la investigación fue identificar diferencias entre estudiantes y profesionales de como administran su tiempo, con la finalidad de aplicar en los estudiantes universitarios una propuesta de cultura de administrar el tiempo, con principios y valores que les permita ser productivos en su vida personal y profesional.

Crear un cambio de actitud, convencido de la utilidad de la administración de tiempo, motivar hasta crear un hábito en el estudiante para que administre el tiempo.

Se concluye, el tiempo es un recurso limitado y crítico en la vida de las personas, por tanto importante identificar los obstáculos del tiempo, organizar el tiempo para un trabajo eficaz, considerar al tiempo un recurso valioso que utilizado a nuestro favor consigue objetivos y resultados personales y profesionales, identificar los distractores de tiempo y evitar la escasez de tiempo, la correcta administración el tiempo incide en la productividad personal y empresarial.

F. RECOMENDACIONES

Desorganizadores psicológicos

El Auto-conocernos, es saber cómo y en qué gastamos nuestro tiempo, al administrar el tiempo tanto en estudiantes como profesionales, es lograr una cultura de tiempo, con motivación de un futuro mejor deseado, permitirá conseguir tiempo productivo con resultados a corto, mediano y largo plazo, enfocándose en objetivos. La planificación es una herramienta para administrar el tiempo y cumplir objetivos, priorizando actividades de: importancia, importancia media y de poco valor, el inventario del tiempo, es una herramienta para estudiantes y profesionales para administrar y dar un buen uso del tiempo, permite crear un hábito que se convertirá en un patrón de comportamiento positivo para el futuro profesional de éxito, por tanto, es necesario la creación de una rutina diaria con la voluntad de cambiar, para conseguir objetivos, con valores de disciplina, perseverancia y disposición.

Desorganizadores administrativos

La planificación disminuye el tiempo improductivo e incrementa el tiempo productivo. Es necesario coordinar recursos e información para realizar el trabajo en forma óptima. Definir objetivos, a corto, mediano y largo plazo, con recursos, responsables, priorizar actividades y valores como auto-disciplina y auto-organización.

Delegar funciones y responsabilidades en las reuniones de trabajo, es una herramienta muy útil en la administración del tiempo. Delegar es hacer cosas a través de personas, aumentando productividad y resultados, significa distribuir tareas y responsabilidades a otros para que éstos desarrollen sus habilidades.

Planificar las reuniones de trabajo/estudio que conlleven a la obtención de resultados deseados. Los estudiantes y profesionales, deben aplicar principios administrativos de planificación, coordinación, dirección y control en sus actividades de estudio/trabajo.

El control es una herramienta de evaluación del tiempo, permite verificar, analizar si el tiempo es utilizado correctamente, controlar cada cierto tiempo las actividades realizadas en comparación con resultados conforme a lo planeado, definir el incumplimiento de objetivos, y cambiar tomando medidas correctivas.

Desorganizadores logísticos

Hacer uso del sistema de archivo que permite organizar categorizando documentos que son de utilidad, se recomienda hacer el uso del archivo un hábito. El buen uso del teléfono evitando distracción, y desconcentración en el trabajo. Aplicar el control y prevención de interrupciones, saber decir no, cuando se trabaja, concentrarse o enfocarse en el trabajo, evitar auto-interrupciones, son hábitos que hacen perder tiempo.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Akhter, S., & Robles, F. (2006). Leveraging Internal competency and managing environmental uncertainty: Propensity to collaborate markets. *Internacional Marketing Review*, 23.
- Bliss, E. C. (1993). *Cómo conseguir que las cosas sean hechas: El ABC de la administración del tiempo*. Rio de Janeiro: Record.
- Cadogan, J., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences of management team composition. *Journal of International Business Studies*, 33.
- Covey, S. (1989). *Siete Hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Nova Cultura.
- Ferreira Lima, M. D., & Batista Jesus, S. (10 de julio de 2011). Administração do tempo: Um estudo sobre a gestão eficaz do tempo como ferramenta para aumento da produtividade e work life balance. *Revista de Gestão e Secretariado*, 2(2), 121-144.
- Huber, G., & Power, D. (1985). Retrospective report of strategic level management: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6.
- León, C. (2016). *Administración del tiempo*. México: Eumed.net.

- BoixadósAnglès, M., Hernández-Encuentra, E and Pousada Fernández, M. (2012). *Personal Time-Management and Quality of Life in the Network Society, Time Management*, Prof. Todor Stoilov (Ed.), InTech, DOI: 10.5772/37320. Available from: HYPERLINK "<http://www.intechopen.com/books/time-management/personal-time-management-and-quality-of-life-in-the-network-society>"
<http://www.intechopen.com/books/time-management/personal-time-management-and-quality-of-life-in-the-network-society>
- Nortje, J. (2012). *TIME MANAGEMENT - AN INSTRUMENT TO IMPROVE PRODUCTIVITY. The South African Journal of Industrial Engineering*, 5(1). doi: HYPERLINK "<http://dx.doi.org/10.7166/5-1-421>" <http://dx.doi.org/10.7166/5-1-421>
- Stack, L. (2012). *Productivity Strategies for Executives: Time Management Issues Facing C-Suite Leaders. The Productivity Pro*. Disponible en: HYPERLINK "<http://proquest.safaribooksonline.com/book/time-management/9781627230308>"
<http://proquest.safaribooksonline.com/book/time-management/9781627230308>

EL EMPRENDIMIENTO EN EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL EN ESPAÑA DURANTE LA CRISIS ECONÓMICA.

Santiago Cantarero, Francisco Puig* y Miguel González-loureiro***

**Departamento de Dirección de Empresas. Universitat de València*

***Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Universidad de Vigo-
CIICESI-Politécnico de Porto
francisco.puig@uv.es*

RESUMEN

Tradicionalmente, la dinámica emprendedora en España ha sido mucho más proclive a modelos mercantiles que a modelos de economía social. Este hecho es latente cuando alrededor del 40% de las nuevas empresas adopta la forma jurídica de la Sociedad Anónima o Limitada y solo el 9% la que ha venido en clasificarse como empresas de Economía Social (el restante 51% lo configuran las personas físicas, empresarios autónomos o cuentapropistas).

La literatura sobre emprendimiento y economía social argumenta que la forma jurídica de empresas en participación o social es la preferida por los nuevos proyectos creados por necesidad. Sin embargo, existe la creencia que el desarrollo de este tipo de empresas es más bien dependiente de factores culturales e institucionales vinculados a un territorio.

Por ello, en este trabajo pretenderemos arrojar luz sobre ese debate analizando la evolución que la implementación de este modelo ha tenido en España durante el periodo de crecimiento y crisis (2001-2013), a nivel regional.

Los resultados del estudio apuntan a que los procesos de creación de empresas de economía social parece ser más consecuencia de la de la situación de la economía general que del marco relacional e institucional.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, Regiones, Economía Social, Índice de Moran, Clusters.

A. APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO

El surgimiento de empresas y su mortalidad no suele responder a un patrón aleatorio en un ámbito geográfico determinado (Glaeser, Kerr y Ponzetto., 2010). Más bien responde a una miríada de factores de tipo contextual (ciclo económico, niveles de desarrollo, etc.), institucional (políticas públicas de apoyo) y sociológicas (orientación emprendedora, existencia de clusters) que tienen lugar en un área geográfica determinada (Delgado et al, 2010; Puig et al, 2013).

Uno de los fenómenos más estudiados en el ámbito de la geografía económica y la creación de empresas es el clúster o clustering (una concentración geográfica de empresas que pertenecen a un mismo sector o en nuestro caso a una misma forma jurídica, economía social). Desde los trabajos pioneros de Alfred Marshall y posteriores de Michael Porter o Giacomo Becattini se ha evidenciado como esas aglomeraciones geográficas estimulaban el espíritu emprendedor, entre otras externalidades. La evolución de las agrupaciones, entre otras causas, depende de la competencia interna que se origina en un mercado local/doméstico (Delgado et al., 2010) provocando un efecto expulsión/atracción de la actividad empresarial (Puig et al, 2014). También, la densidad de empresas especializadas en torno a una materia prima, producto o servicio en una localización concreta genera también efectos psicológicos y sociológicos a nivel de emprendimiento mediante el mecanismo “imitación”. El emprendedor, knightiano (Knight, 1921), tiende a imitar las experiencias que otros han desarrollado. Este mecanismo explicaría la existencia de un cierto patrón en el surgimiento de empresas y la clave sería detectar primero dichos patrones exitosos.

La aglomeración de empresas en un determinado espacio geográfico genera efectos positivos a nivel sociológico mediante un mecanismo imitación. Cuando un territorio ofrece alguna ventaja de tipo geoespacial y su sistema institucional es eficaz en el apoyo al emprendimiento, surgirán entonces clusters de emprendedores (path-dependence) (Glaeser et al., 2010), generará un efecto llamada a corto plazo.

Es por ello que podemos justificar que en el momento en que una determinada forma de organizar la actividad empresarial tenga mayor éxito que otras iniciativas, entonces podrá comenzar a generarse un clúster de empresas basadas en dicha forma organizativa. Dado que las empresas de participación son un ejemplo de éxito en la supervivencia empresarial (Cantarero et al, 2013; Gonzalez-Loureiro et al, 2014) parece un buen punto de partida para explorar si el surgimiento de áreas geográficas con

creciente especialización en dichas formas organizativa está produciendo o puede producir un efecto llamada y conformar lo que se denominarían cluster de empresas de participación (Cantarero et al., 2013). Este tipo de cluster se correspondería con la tipología de cluster de “red social” según la taxonomía de Gordon y McCann (2005).

Desde un enfoque sociológico, aquellos emprendedores que tienen vínculos más débiles con su entorno son los que mayor necesidad tienen de organizarse en clusters para mejorar ese nivel relacional Granovetter (1973). Las empresas de participación han sido tradicionalmente poco contempladas como alternativas a considerar por los emprendedores porque existe un grado de conocimiento realmente bajo acerca de sus especiales características (Chaves y Monzón, 2012; Bel et al, 2016). El desconocimiento de este tipo de empresas les añade una percepción negativa por parte de nuevos emprendedores, optando éstos por formas jurídicas de tipo mercantil más reconocidas en su ámbito (Martín et al, 2013). Por lo tanto, los emprendedores basados en economía social son el nodo débil del sistema institucional de apoyo al emprendimiento, por lo que se espera que la creación de empresas de participación siga un patrón espacial no aleatorio. Se podría argumentar que para analizar y predecir de forma espacial determinados patrones de comportamiento, como pueda ser la creación de empresas de economía social, se puede suponer que las decisiones de cada actor, en un mismo territorio, están interrelacionadas de manera que la decisión de uno produce efectos en otros y se dibujarán clusters (Anderson, 2011). Si por el contrario se produce un efecto negativo, la actividad o el fenómeno analizado estarán disperso en el espacio, se buscarían comportamientos contrarios, mientras que en otras situaciones intermedias cabe esperar un cierto patrón aleatorio.

Esta investigación tiene implicaciones tanto académicas como legislativas al poder arrojar alguna luz sobre el impacto del contexto económico sobre el tipo de emprendimiento.

B. METODOLOGÍA APLICADA

En base al objetivo planteado, este trabajo se centra en la población de empresas que se han creado en España en el periodo de 2002-13. Las razones del período y ámbito geográfico obedecen a razones metodológicas, de disponibilidad de datos y de aislamiento de efectos institucionales. Para la realización del estudio se ha obtenido información de tres diferentes fuentes. Primero, con respecto al número de empresas

creadas, se ha recurrido a las bases de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Segundo, a efectos de contraste de esa información se ha recurrido a las bases de datos SABI y Orbis con el fin último de verificar la bondad de los datos y garantizar un estudio representativo y fiable. Tercero, con respecto a los datos del PIB, se han obtenido del INE y del Banco de España.

El periodo temporal se ha desglosado en dos subperíodos. Uno del 2002 al 2007, período pre-crisis, caracterizado por fases de crecimiento de la economía. Un segundo periodo, del 2008 al 2013, periodo de crisis y post-crisis que recoge el contexto de depresión económica. Esta diferenciación temporal se establece como una obligación para poder evaluar y calcular la existencia de clusters de empresas de economía social y la actitud emprendedora de las diferentes comunidades autónomas considerando el ciclo económico y el contexto cultural.

Para la ejecución de este trabajo se han utilizado los programas gvSIG y GEODA, que permiten el estudio espacial de la información y que reportan resultados gráficos que facilitan su interpretación.

C. RESULTADOS

Evolución por formas jurídicas

El periodo 2008-2013 se caracteriza por ser un periodo de contracción económica. Lleva aparejado una destrucción de empresas existentes y ralentización en el proceso de constitución de nuevas empresas (tabla 1), especialmente en comparación con el periodo expansivo anterior (2002-2007). Desde la perspectiva de las formas jurídicas, la contracción es mucho más intensa entre las empresas de economía social. Así, la tasa de creación en algunas comunidades autónomas es de hasta el -70%, frente a tasas máximas de reducción de empresas mercantiles que toman valores en torno al -20%. Los datos muestran que la situación de crisis afecta relativamente más a la creación de empresas de economía social frente a formas mercantiles tradicionales.

Tabla 1: Evolución de las empresas creadas en España según forma jurídica y CCAA (2002-13)

Comunidad Autónoma	Empresas Economía Social			Empresas Mercantiles		
	2002-07	2008-13	% variación	2002-07	2008-13	% variación
ANDALUCIA	9160	2670	-70,85%	226510	239648	5,80%
ARAGÓN	1046	411	-60,71%	35425	29242	-17,45%
ASTURIAS	766	387	-49,48%	26354	21069	-20,05%
BALEARES	370	144	-61,08%	36529	30775	-15,75%
CANARIAS	864	248	-71,30%	61412	51977	-15,36%
CANTABRIA	148	47	-68,24%	15477	12292	-20,58%
C. LA MANCHA	1838	338	-81,61%	57191	49891	-12,76%
CASTILLA Y LEÓN	1282	437	-65,91%	59978	49259	-17,87%
CATALUÑA	3618	1371	-62,11%	218086	174188	-20,13%
COM. VALENCIANA	3106	1127	-63,72%	152249	119277	-21,66%
EXTREMADURA	551	227	-58,80%	25322	28005	10,60%
GALICIA	1363	437	-67,94%	73562	63078	-14,25%
MADRID	3034	1010	-66,71%	167306	135680	-18,90%
MURCIA	2216	1089	-50,86%	44493	34256	-23,01%
NAVARRA	497	251	-49,50%	14620	12104	-17,21%
PAÍS VASCO	963	953	-1,04%	46230	37365	-19,18%
RIOJA (LA)	82	61	-25,61%	9135	7630	-16,48%
TOTAL	30904	11208	-63,73%	1269879	1095736	-13,71%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015).

La reducción global de la iniciativa emprendedora en empresas de economía social (tabla1), frente a formas jurídicas mercantiles ha sido del 63'73%. Mientras que en el periodo considerado se crearon 30.904 empresas de economía social, en el periodo siguiente solo se registraron 11.208. Respecto a empresas mercantiles, la reducción proporcional fue bastante inferior (-13,7%), pasando de 1,2 millones a 1,0 millón de empresas, aproximadamente. Por comunidades autónomas (CCAA) (NUT⁴-2), solo mantuvieron un ritmo de creación similar el País Vasco, para las empresas de economía social y Andalucía para las mercantiles.

⁴ La nomenclatura NUT está derivado de las siglas en francés de *Nomenclature des Unités Territoriales* y son una serie de demarcaciones territoriales utilizadas por la Unión Europea con fines estadísticos, donde la NUT-2 se corresponde a CCAA y la NUT-3 a provincias.

Tabla 2. Evolución porcentual por CCAA según tipo de propiedad.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	Econ. Social 2002-07	Mercantil 2002-07	Econ. Social 2008-13	Mercantil 2008-2013
ANDALUCIA*	29,6%	17,8%	23,8%	21,8%
ARAGÓN	3,4%	2,8%	3,7%	2,8%
ASTURIAS	2,5%	2,1%	3,5%	2,0%
BALEARES	1,2%	2,9%	1,3%	2,8%
CANARIAS	2,8%	4,8%	2,2%	4,7%
CANTABRIA	0,5%	1,2%	0,4%	1,1%
C. LA MANCHA	5,9%	4,5%	3,0%	4,6%
CASTILLA Y LEÓN	4,1%	4,7%	3,9%	4,5%
CATALUÑA	11,7%	17,1%	12,2%	15,6%
COM. VALENCIANA	10,1%	12,0%	10,1%	10,9%
EXTREMADURA	1,8%	2,0%	2,0%	2,5%
GALICIA	4,4%	5,8%	3,9%	5,8%
MADRID	9,8%	13,2%	9,0%	12,4%
MURCIA*	7,2%	3,6%	9,7%	3,2%
NAVARRA*	1,6%	1,2%	2,2%	1,1%
PAÍS VASCO*	3,1%	3,6%	8,6%	3,5%
RIOJA (LA)*	0,3%	0,7%	0,5%	0,7%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015).

La proporción entre un tipo de empresas y otro en diferentes periodos permite comprobar si las CCAA que cuentan con mayor tradición en empresas de economía social mantienen su comportamiento o no. Los datos de la tabla 2 indican comportamientos diversos. Mientras que Andalucía cambia de perfil y reduce de manera notable el porcentaje de empresas de economía social en el periodo de crisis, otras comunidades como Murcia, Navarra, La Rioja o País Vasco incrementan el peso de la economía social frente a empresas mercantiles. El resto mantiene perfiles casi idénticos en ambas situaciones. Estos resultados son similares al análisis cluster realizado por Pérez y Valiente (2015). Los resultados indican que sólo el País Vasco mejora el porcentaje de empresas de economía social durante el periodo post-crisis. El

resto de comunidades tiende a incrementar la proporción de empresas mercantiles de manera notable. Este hallazgo cuestiona la idea comúnmente aceptada desde el trabajo de Ben-Ner (1988) de que la creación de empresas de economía social es contracíclica, siendo un sector refugio en etapas de crisis. Parece que ese hecho no se produce cuando la etapa de crisis tiene un calado tan profundo en el tiempo y el espacio como ha sucedido durante la más reciente etapa desde el 2008.

Índice de Localización territorial

Considerando el método de Staber (2001) y de Cromley y Hanink (2012), se ha calculado un índice de especialización territorial (Iag), tal como se muestra en la ecuación [1]. El sentido de este indicador es valorar la presencia de un perfil de empresa en un espacio determinado (Comunidad Autónoma) con respecto al total del país. Cuanto mayor es el índice obtenido más importante es el emprendimiento en empresas de economía social en esa región respecto al total de España. La función del indicador es medir la concentración relativa de las empresas de economía social con respecto al total de empresas constituidas.

$$[1] \quad (Iag) = \frac{\frac{\text{Total coop const CCAA}}{\text{Total emp const CCAA}}}{\frac{\text{Total coop const Esp}}{\text{Total emp const Esp}}}$$

Se considera que cuando el valor del índice es inferior a 1, la especialización en empresas de economía social es relativamente menor que respecto a la proporción del total de España. Cuanto más próximo a cero es dicho indicador, menos relevante es su carácter emprendedor basado en economía social. Cuando el índice toma valores por encima de 1 se considera que existe especialización de la comunidad autónoma con respecto a las empresas de economía social (ver tabla 3).

El análisis de los resultados a partir del lag evidencia diferentes comportamientos. Así, Andalucía pasó de ser una comunidad autónoma con marcado carácter emprendedor en economía social en el periodo de crecimiento a tener una mayor orientación a al perfil de creación de empresa mercantil. El comportamiento inverso al anterior se da en la Comunidad Valenciana, Navarra y La Rioja, que pasan a tener un índice superior a 1. Sólo tres comunidades mantienen valores por encima de 1 en ambos periodos. Se trata de Aragón (que apenas cae un 15% hasta el 1,19), Murcia (que sube un 23% hasta

4,29) y País Vasco (que crece un 390% hasta 4,97). Las demás mantienen valores por debajo de 1 en ambos periodos.

Tabla 3: Índices de agrupación (Iag) creación de empresas de economía social.

CC.AA	P1: 2002- 2007	P2: 2008- 2013	Variación de P1 a P2
ANDALUCÍA	1,86	0,97	-47,8%
ARAGÓN	1,41	1,19	-15,6%
ASTURIAS	0,43	0,42	-2,3%
BALEARES	0,26	0,59	126,9%
CANARIAS	0,20	0,13	-35,0%
CANTABRIA	0,22	0,37	68,2%
C. LA MANCHA	0,62	0,25	-59,7%
CASTILLA-LEÓN	0,69	0,45	-34,8%
CATALUÑA	0,81	0,86	6,2%
COM. VALENCIANA	0,90	1,14	26,7%
EXTREMADURA	0,54	0,81	50,0%
GALICIA	0,29	0,69	137,9%
MADRID	0,36	0,40	11,1%
MURCIA	3,48	4,29	23,3%
NAVARRA	0,37	1,93	421,6%
PAÍS VASCO	1,01	4,97	392,1%
LA RIOJA	0,45	1,73	284,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Empleo y SS (2015).

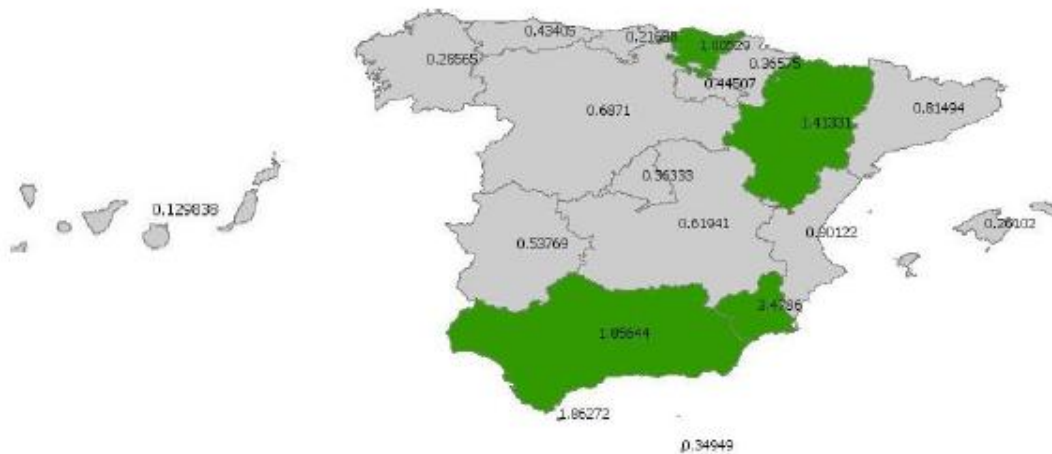
En el periodo de crisis, 2008-2013, se produce, una fuerte contracción del número de empresas constituidas, pero la reducción del número de empresas de economía social es mayor, proporcionalmente, con respecto a las de carácter mercantil. Los incrementos destacados en la tabla 4 en las seis comunidades autónomas en las que hay una especialización en economía social en el período de crisis se producen porque la proporción de dichas formas respecto al total han caído relativamente menos que en el agregado de España.

Mapas de distribución

A partir de los índices lag calculados y recogidos en la tabla 3, se elaboraron mapas para ambos periodos y así analizar de manera visual los patrones de creación de empresas territorialmente. La relevancia de las empresas de economía social en algunas CCAA no se traduce necesariamente en la existencia de clusters

emprendedores en economía social. En el gráfico 2, se representan en verde aquellas comunidades autónomas con un índice de agrupación superior a 1 para el periodo 2002-2007.

Gráfico 2. Representación del efecto *cluster* emprendedor. Periodo 2002-2007.



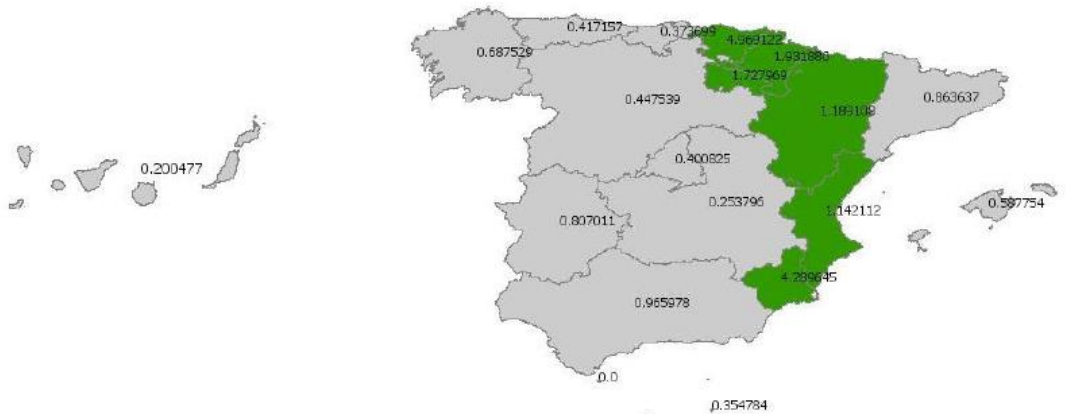
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 3 se observa cómo se activan la Comunidad Valenciana y Navarra, marcando un eje continuo del País Vasco a Murcia con índices lag superiores en todos los casos a los del periodo de crecimiento 2002-2007. Queda evidente que en algunas CCAA el efecto de la economía social no es relevante. Que éste es un proceso con mayor arraigo en las comunidades mediterráneas con gran tradición junto con el País Vasco en este tipo de emprendimientos. Y que el País Vasco es un referente en el sector industrial y con posibles influencias cooperativistas en regiones limítrofes como La Rioja o Navarra.

Este mapa es indicativo del efecto de la crisis económica sobre los patrones de creación de empresas. Así, las comunidades que incrementan su índice lag en el segundo periodo con respecto al primero, lo hace porque esencialmente decrece proporcionalmente menos la creación de empresas de economía social que en el agregado de España. Por tanto, comparando los mapas de los gráficos 2 y 3,

estaríamos ante la evidencia de que la institución empresas de economía social se estarían replicando gracias a su mayor resistencia frente a la crisis.

Gráfico 3. Representación del efecto *cluster* emprendedor. Periodo 2008-2013



Fuente: Elaboración propia

Las relaciones con el PIB

Llegados a este punto, resulta interesante buscar relaciones entre el carácter emprendedor de una comunidad autónoma y el crecimiento de su actividad económica, medida en términos de su producto interior bruto (PIB).

Para tratar la información del PIB regional se han buscado criterios homogéneos con respecto a los periodos objeto de estudio, introduciendo los valores de PIB acumulados para los periodos de crecimiento (2002-2007) y de crisis (2008-2013) y el cálculo de la tasa media para cada periodo y comunidad autónoma (ver tabla 4).

Cabe esperar que en situaciones desfavorables, las formas societarias de economía social actúen como refugio por las características que las definen y por sus ventajas fiscales y sociales. Esto se traduce en índices lag superiores en casi todas las comunidades autónomas, a excepción de Asturias, Canarias y las dos Castillas. Refinando más el análisis, sólo en 6 comunidades tienen índices lag superiores a 1 en la fase de crisis, concentrando de forma significativa el emprendimiento en las comunidades identificadas en el gráfico 3.

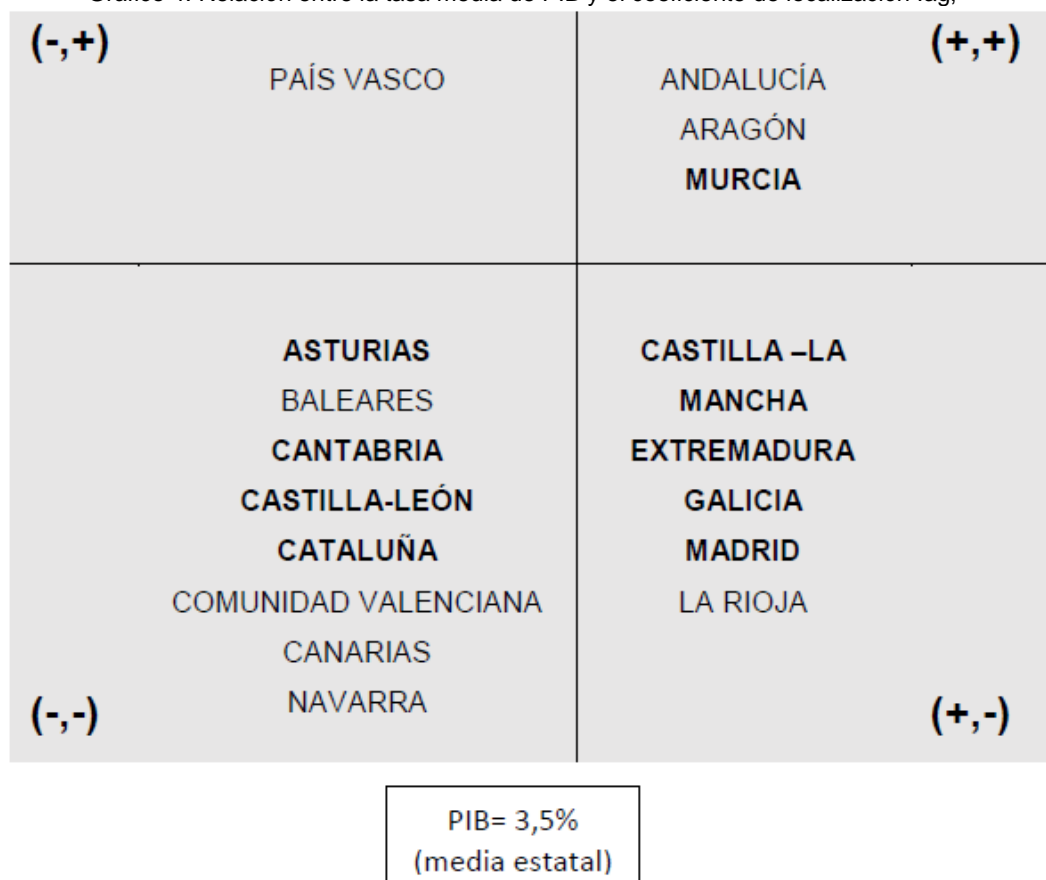
Tabla 4. Relación entre la tasa de PIB medio y el coeficiente de localización (lag).

COMUNIDAD AUTÓNOMA	PIB ACUMULADO 2002-2007	PIB ACUMULADO 2008-2013	TASA MEDIA PIB 2002-2007	TASA MEDIA PIB 2008-2013	COEF. LOCALIZACIÓN lag		RELACIÓN ENTRE TASA PIB 08/13 Y lag > 1
					PERIODO 2002-2007	PERIODO 2008-2013	
ANDALUCÍA	22,8%	-8,8%	3,81%	-1,5%	1,856	0,966	-
ARAGÓN	23,6%	-6,9%	3,93%	-1,1%	1,413	1,189	-
ASTURIAS	17,1%	-10,3%	2,84%	-1,7%	0,434	0,417	-
BALEARES	13,3%	-3,7%	2,21%	-0,6%	0,261	0,587	-
CANARIAS	17,0%	-5,6%	2,83%	-0,9%	0,200	0,129	-
CANTABRIA	15,0%	-9,4%	2,50%	-1,6%	0,216	0,373	-
C. LA MANCHA	28,5%	-5,7%	4,75%	-1,0%	0,619	0,253	-
CASTILLA Y LEÓN	17,5%	-6,8%	2,92%	-1,1%	0,687	0,447	-
CATALUÑA	20,0%	-7,6%	3,33%	-1,3%	0,814	0,863	-
COM. VALENCIANA	19,8%	-10,3%	3,29%	-1,7%	0,901	1,142	+
EXTREMADURA	21,4%	-5,1%	3,57%	-0,8%	0,537	0,807	-
GALICIA	22,0%	-6,1%	3,66%	-1,0%	0,285	0,687	-
MADRID	23,6%	-1,9%	3,93%	-0,3%	0,363	0,400	-
MURCIA	25,1%	-6,3%	4,18%	-1,0%	3,478	4,289	+
NAVARRA	20,2%	-4,4%	3,37%	-0,7%	0,365	1,931	+
PAÍS VASCO	17,3%	-5,6%	2,88%	-0,9%	1,005	4,969	+
RIOJA (LA)	22,0%	-7,5%	3,67%	-1,2%	0,445	1,728	+

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2010).

Si se relaciona el coeficiente de localización con la tasa media del PIB se obtienen los gráficos 4 y 5. Estos gráficos establecen una ordenación en cuatro grupos: lag>1 con PIB medio inferior a la media estatal (-,+), el caso contrario, lag<1 y Pib medio superior a la media estatal (+,-). Y las casillas donde coinciden, ya sea de manera positiva o negativa el lag y el PIB medio (+,+) y (-,-).

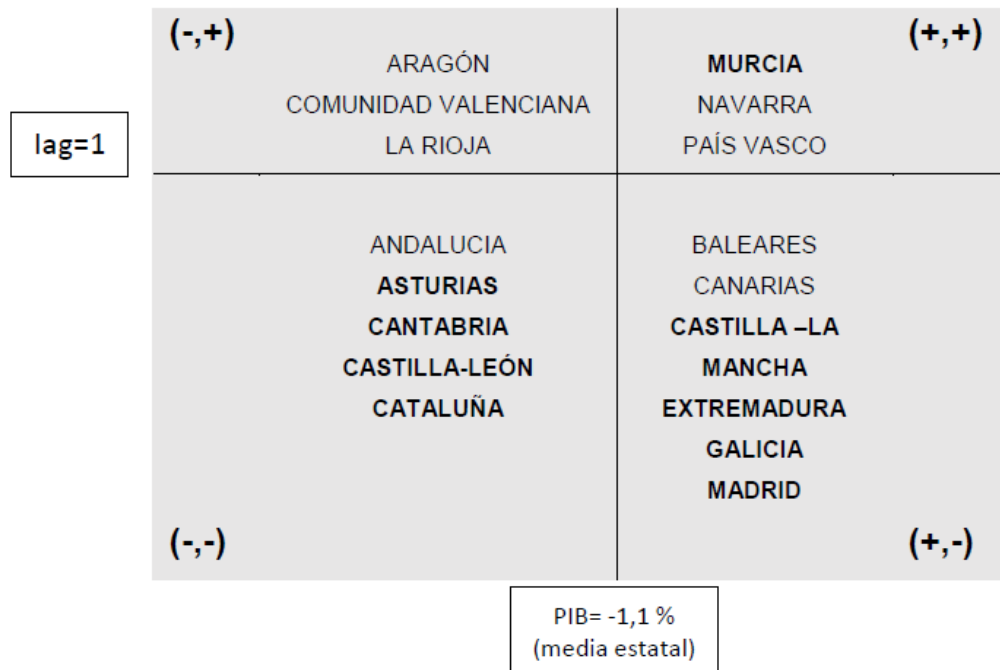
Gráfico 4. Relación entre la tasa media de PIB y el coeficiente de localización lag,



Fuente: Elaboración propia

Se observa que en el periodo de crisis (gráfico 5) hay un aumento de comunidades autónomas con índice lag mayor que uno. Pero quizás lo más relevante es que en fases de crecimiento de la economía, las empresas optan por formas jurídicas de carácter mercantil, mientras que en las fases de recesión aumenta el índice lag debido a que el peso relativo de creación de empresas de economía social decae menos en dichas comunidades de lo que sucede en el agregado de España. Solo Murcia y País Vasco mantienen este comportamiento emprendedor de carácter social en ambos periodos. Las formas jurídicas mercantiles son predominantes en la mayor parte de CCAA, tanto en fase de recesión como de crecimiento económico.

Gráfico 5. Relación entre la tasa media del PIB y el coeficiente de localización lag, periodo 2008-2013. (-,+)



Fuente: Elaboración propia

C.5 Análisis geoespacial de creación de empresas cooperativas.

En este apartado se plantea la búsqueda de procesos de correlación espacial que a través del Análisis exploratorio de Datos espaciales (AEDE) para así evaluar la existencia de distribuciones espaciales que permitan identificar clusters de empresas de economía social y esquemas que sugieran la existencia de estructuras espaciales heterogéneas (Chasco, 2003). Para llevar a cabo este trabajo se aplican las propuestas desarrolladas por Anselin (1995, 2004) y recogidas en el GeoDa Center for analysis and computation⁵. También se aplican el Índice Global de Moran (1950).

El cálculo del índice de Moran, a partir de los datos obtenidos del ministerio de Empleo y Seguridad Social y el cálculo realizado para la obtención del índice de agrupación local, pretende analizar la existencia de autocorrelación espacial a la hora de emprender. Se trata de determinar si estos procesos de emprendimiento social son propios de un territorio y se concentra exclusivamente en él o si, por el contrario, dicho proceso tiende a difundirse en comunidades vecinas mediante el mecanismo de imitación. Se pretende también, analizar si las comunidades con mayor índice se

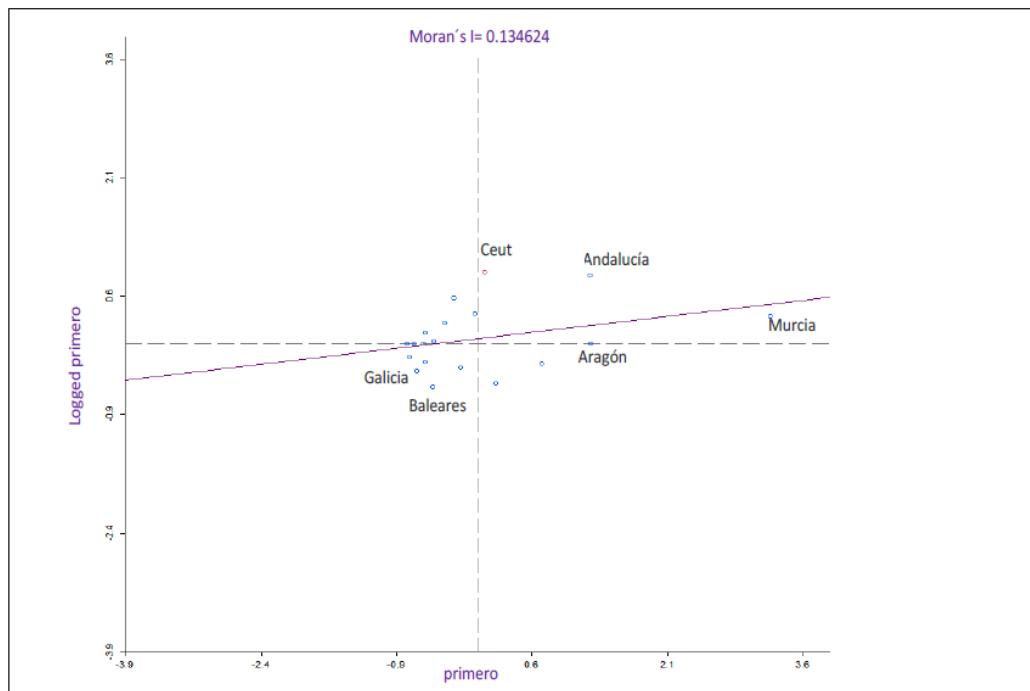
⁵ <http://GeoDacenter.asu.edu>.

encuentran dispersas o concentradas con la intención de distinguir formas de comportamiento a la hora de emprender y su distribución espacial.

La valoración del Índice de Moran (método de la reina), toma valores entre -1 y +1, indicando los extremos las autocorrelaciones perfectas. Cuando el valor que toma es distinto de 0 se plantea la existencia de autocorrelación espacial. Cuando es cero se constata la ausencia de dicha autocorrelación.

Para el periodo 2002-2007 (gráfico 6), el índice de Moran toma un valor de 0,134 por lo que se puede decir que existe autocorrelación espacial positiva, pero el valor explicativo del índice es relativamente bajo. Dicho valor señala que solo explica el 13,4% de los datos georreferenciados, por lo que la autocorrelación espacial es limitada. El análisis del mapa indica que no hay ninguna comunidad autónoma con índice superior a 1 que tenga todos los territorios vecinos con pesos del índice (lag) de la misma categoría, por lo que no se evidencia la existencia de clusters espaciales en economía social, solo la existencia de contextos mixtos (outliers).

Gráfico 6. Diagrama dispersión - índice de Moran periodo 2002-2007.

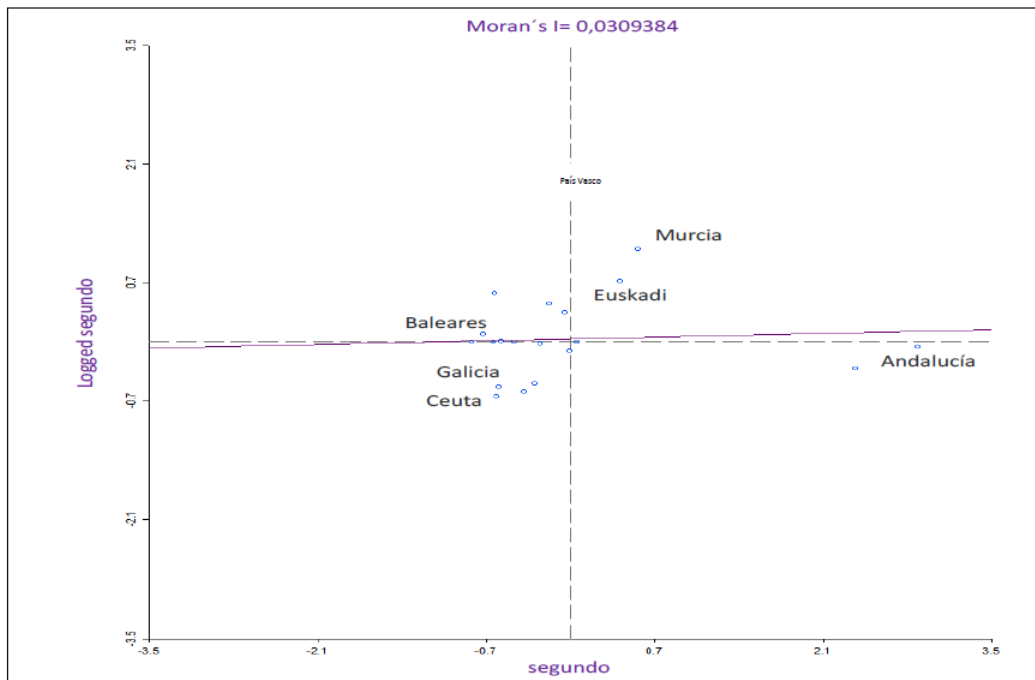


Fuente: Elaboración propia

En el periodo 2008-2013 (gráfico 7) el índice de Moran toma un valor prácticamente 0 (0,03) por lo que se constata que no hay autocorrelación espacial. Por tanto, los comportamientos de un territorio con respecto al emprendimiento en empresas de

economía social resultan aleatorios y no se correspondería con ningún patrón de comportamiento imitador a lo largo del tiempo y de la geografía.

Gráfico 7. Diagrama dispersión - índice de Moran periodo 2008-2013



Fuente: Elaboración propia

D. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo era analizar si existía algún patrón espacial de creación de empresas de economía social en España en dos etapas diferenciadas: crecimiento y profunda crisis. Los resultados han evidenciado una reducción en los procesos de creación de empresas entre el periodo anterior a la crisis (2002-2007) con respecto al periodo posterior (2008-2013) y que esa reducción ha sido mucho más relevante entre empresas de economía social (-60%) frente a las empresas mercantiles (-20%).

Analizando por comunidades autónomas: El reparto de pesos emprendedores por CCAA indica que salvo el caso de Andalucía, Murcia, Navarra y País Vasco, las demás mantienen su relación de importancia con respecto a las demás comunidades y tipo de empresas constituidas. Además, este proceso emprendedor en empresas de economía social se ha centrado en el sector servicios debido al menor coste de inversión y puesta en marcha de la actividad.

La mayoría de las comunidades tienden a tener comportamientos emprendedores de tipo mercantil. Los movimientos y los mapas de distribución espacial de las CCAA que

cambian posición tienden a ser erráticos y aleatorios, lo que señala importantes conclusiones respecto al carácter defensivo atribuido a las empresas de economía social.

Estos resultados evidencian que la creación de empresas de economía social se distribuye aleatoriamente consecuencia de la dinámica del entorno. Los procesos de creación de esas empresas no parece ser consecuencia de la tradición cultural o del marco relacional y si de la situación de la economía general, siendo más intenso el emprendimiento en este tipo de empresas cuando el ciclo económico está en la fase de crecimiento. La existencia de normativas específicas que recogen la tradición existente alrededor de la economía social no siempre se traduce en comportamientos empresariales de este tipo en términos de emprendimiento. De acuerdo a nuestros resultados, a la hora de constituir una empresa parece importar más la variable económica que la variable social, es decir, es más una fórmula jurídica refugio ante situaciones de crisis que una fórmula deseada de emprendimiento generalizada. Por tanto, se pueden aventurar resultados aleatorios derivados del desarrollo normativo regulador de la economía social emanadas por el gobierno central y las diferentes autonomías. Es más relevante el carácter defensivo, de supervivencia de las empresas de economía social cuando se entra en periodos de crisis, que ser una forma jurídica refugio para el emprendimiento en situaciones de crisis económicas.

Derivado de esto, es posible recomendar a las diferentes Administraciones Públicas la adopción de iniciativas tendentes a favorecer ecosistemas de emprendedores de economía social por medio de acciones que favorecieran la cooperación entre sus actores para así conseguir recursos claves, ahorrar costes o acceder a otros mercados:

Este trabajo no está exento de limitaciones derivadas de la base de datos, período analizado y técnicas empleadas. Además, pueden existir sesgos a la hora de evaluar algunas situaciones concretas, en las que se puede producir un aglutinamiento de empresas mercantiles por el peso relevante de algunas capitales de provincia como Madrid o Barcelona, que resultan sedes de numerosas empresas conexas a multinacionales y/o empresas de gran tamaño. Esto aglutinaría en torno a ellas la ubicación de otras empresas con perfil jurídico similar.

A pesar de esos aspectos, los resultados obtenidos pueden servir de base para ulteriores investigaciones tendentes a evaluar el emprendimiento en economía social por sectores de actividad. En este sentido, una escala espacial menor como pueden ser

las provincias (NUT-3), podría explicar con más claridad el porqué de este comportamiento aleatorio en la creación de empresas de economía social en situaciones de declive económico.

E. BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, W. P. (2012). *Economic geography*. Routledge.
- Anselin, L. (2004): *GeoDa 0.95i Release Notes*. Urbana-Champaign, IL: Spatial Analysis Laboratory (SAL), Department of Agricultural and Consumer Economics, University of Illinois.
- Anselin, L. (1995), Local Indicators of Spatial Association-LISA. *Geographical Analysis*, vol. 27(2); pp. 93-115
- Bel-Durán, P., Fernández-Guadaño, J., Lejarriaga - Pérez de las Vacas, G., Martín-López, S. (2016). La iniciativa emprendedora como base para la creación de empresas de participación. Un instrumento para la innovación social. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(108), xx-xx.
- Ben-Ner, A. (1988), Comparative empirical observations on worker-owned and capitalist firms. *International Journal of Industrial Organization*, 6(1), 7-31.
- Cantarero, S.; Gonzalez-Loureiro, M. & Puig, F. (2013): El efecto “economía social” en la supervivencia empresarial, *Revista Ciriéc*, 78, 175-200.
- Cromley, R. G., & Hanink, D. M. (2012): Focal location quotients: specification and applications. *Geographical Analysis*, 44(4), 398–410.
- Chasco, C. (2003): *Econometría espacial aplicada a la predicción-extrapolación de datos microterritoriales*, Dirección General de Economía y Planificación, Madrid.
- Chaves, R & Monzón, JL (2012): Beyond the crisis: the social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Service Business: An international Journal*, 6(1), 5-26.
- Delgado, M.; Porter, M. E., & Stern, S. (2010): Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495-518.
- Glaeser, E. L., Kerr, W. R., & Ponzetto, G. A. (2010): Clusters of entrepreneurship. *Journal of Urban Economics*, 67(1), 150-168.
- Granovetter, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380
- Gonzalez-Loureiro, M.; Puig, F. and Moyano J. (2014): Ownership structures and Survival: Democracy vs. Hierarchy, Paper presented at EURAM Conference

- Gordon, I., & McCann, P. (2005): Clusters, innovation and regional development: an analysis of current theories and evidence, in Karlsson, Johansson & Stough. *Industrial clusters and inter-firm networks*, pp 29-57, ed. Edward Elgar Pub. Ld.
- Knight, F. H. (1921): *Risk, uncertainty and profit*. New York: Hart, Schaffner and Marx.
- Martín, S., Fernández, J., Bel, P. & Lejarriaga, G. (2013): "Necesidad de medidas para impulsar la creación de las empresas de participación desde los diferentes niveles de enseñanza", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 78, 71-99.
- Moran, P. A. P. (1950): Notes on continuous stochastic phenomena. *Biometrika*, vol. 37, nº1/2, pp. 17-27.
- Pérez, M.C. & Valiente, L. (2015). Impacto territorial del autoempleo en la economía social en España. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 83-114.
- Puig, F.; García-Mora, B. & Santamaría, C. (2013): The Influence of Geographical Concentration and Structural Characteristics on the Survival Chance of Firms. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 17, No 1, pp. 5-20.
- Puig, F.; González-Loureiro, M., & Ghauri, P. N. (2014). Internationalisation for Survival: The Case of New Ventures. *Management International Review*, 54(5), 653-673.
- Staber, U. (2001): Spatial proximity and firm survival in a declining industrial district: the case of knitwear firms in Baden-Wurtemberg. *Regional Studies*, 35(4), 329-341

CALIDAD EN SERVICIO AL CLIENTE FACTOR PREPONDERANTE PARA EL CRECIMIENTO DE EMPREENDEDORES DE NEGOCIOS DE RESTAURANTES DEL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL– ECUADOR

Aureliano del Toro Cabrera, Nathaly Villavicencio Morejón y Silvia Salinas Falquez
Universidad de Guayaquil
aurelianodeltorocabrera@yahoo.com, mnvm89@hotmail.com, silvia.salinasf@ug.edu.ec

RESUMEN

Se conoce que el progreso de una empresa depende de la calidad que ofrecen a sus clientes, hoy en día es difícil implementar sistemas de calidad que excedan las necesidades del cliente, para que esto suceda es necesario fraguar la piedra angular del cual va a depender el éxito o fracaso de la empresa y esa piedra angular es el principal recurso que esta posee, que es el recurso humano. En la actualidad las empresas de mayor éxito se centran en el servicio, no en el precio, puesto que los precios producen compradores, pero no precisamente clientes. Cualquiera puede bajar sus precios. El presente trabajo tiene por objetivo analizar el factor de “servicio al cliente” para el crecimiento de emprendedores en restaurantes del sector Norte de la ciudad de Guayaquil en el país de Ecuador.

La metodología a utilizar en la presente investigación, es la mixta (cualitativa y cuantitativa), además se aplica la investigación bibliográfica y la investigación descriptiva.

Los resultados obtenidos identifican tres determinantes de la calidad del servicio en el negocio de restaurantes que se relacionan con una caracterización de los beneficios que los clientes desean recibir en estos establecimientos. Confirmándose que el beneficio psicológico es donde los clientes otorgan un mayor peso específico a las actitudes del personal. Estos resultados servirán para que los emprendedores del sector norte de la ciudad de Guayaquil, de negocios de restaurante logren triunfar en un mercado tan agresivo como es el de restaurantes y tienen que enfocar sus acciones encaminadas al factor del servicio al cliente.

PALABRAS CLAVE

Servicio al cliente, iniciativas emprendedoras, calidad

A. FUNDAMENTACIÓN

Tratar de forma personalizada, individualizada, mostrando preocupación por sus intereses, hará que los clientes muestren disposición a pagar el precio que se les pida, así como la disposición de volver una y otra vez para el consumo. Sin embargo muchas empresas se centran en ofrecer un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de clientes, dejando de un lado el trato que los proveedores de servicios ofrecen a un cliente; el satisfacer a un cliente es una condición necesaria pero no es suficiente para fidelizarlos y asegurar que este no prefiera probar nuevos mercados en otra empresas o compañías.

Los emprendedores de los negocios de restaurantes se encuentran con un sin número de interrogantes a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes, crear un posicionamiento de su negocio en la mente de los clientes no es una tarea sencilla, de por sí, catalogarse como un emprendedor en la ciudad de Guayaquil no es no es fácil ya que según las estadísticas del Gem el 6.1% conlleva al cierre de los negocios, pero tomamos en consideración que la intención de emprender está en un 46%, se toma en cuenta el factor competitivo que existe al referirnos de restaurantes en el sector norte de la ciudad de Guayaquil ya que cuenta con un estatus social media alta ofreciendo calidad en servicio y producto.

B. METODOLOGÍA

El enfoque que se realizó durante esta investigación fue la metodología mixta (cualitativa y cuantitativa). “En términos generales, los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento” (Grinnell, 1997).

Bajo el análisis de una investigación mixta, se confrontaron los criterios que existen sobre las diferentes concepciones teóricas, para poder establecer la vinculación que existe entre ellas. “El enfoque mixto ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación” (Brannen, 1992).

Mediante un enfoque cualitativo, en esta primera fase de la investigación se realizó una “recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2003, pag. 6).

Este enfoque permitió iniciar la investigación analizando el concepto que en la actualidad existe sobre el término de cliente para definir después la concepción que debería considerarse al confirmar mediante las encuestas la importancia que estos conceden a este hecho, al examinar su comportamiento ante el fenómeno del servicio.

Para este propósito de investigación es vital importancia los aportes que proporcionan la metodología de la investigación bibliográfica, a través de diferentes fuentes tales como: libros, tesis, documentos escritos, que serán revisados y analizados para recopilar toda información necesaria que enriquezca la investigación, contribuyendo de esta manera como fuente teórica y metodológica. Upel en su tesis doctoral expone “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (Upel, 2006, pag. 15).

En esta primera etapa se realizó un análisis exhaustivo del concepto de clientes según las definiciones dadas por las normas ISO para determinar la interpretación que se tiene sobre este término a lo largo de las diferentes etapas por la que ha atravesado la calidad. Para esto se realizó una cuidadosa indagación del tema sobre las normas ISO, teniendo en cuenta la habilidad para escoger y evaluar los materiales consultados. Se documentaron de forma clara los términos de clientes expuestos por las diferentes fuentes revisadas para determinar la imprecisión que se tiene sobre algo tan importante que define el destino de cualquier empresa, el cliente.

Mediante la investigación descriptiva se pudo establecer los criterios que tienen los clientes sobre el servicio que han recibidos en los diferentes restaurantes donde se aplicaron las encuestas. Su finalidad no es solo recolectar datos, sino almacenar, y resumir la información cuidadosamente para luego analizar los resultados a fin de contribuir al conocimiento. Hernández, et al., (2003), la define como el tipo de investigación que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”, (p.119).

No solo se describió la situación problemática del objeto de estudio a investigar, sino que se trató de encontrar las causas que incidieron en el mismo. El objetivo de

encontrar la relación de efecto y causa que se da al considerar una definición muy escueta sobre el término de cliente, con el fin de conocerlos con mayor profundidad, se argumentó teniendo como base la investigación explicativa que “pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (Hernández, et al., 2003, pag.124).

Para llegar a los resultado expuesto se realizó una investigación de campo en los diferentes restaurantes donde se aplicaron las respectivas encuestas para obtener los criterio que tienen los sobre la calidad del servicio recibido, para diagnosticar las necesidades e inquietudes, relacionadas con el problema del objeto de estudio. De esta manera se tuvo un conocimiento más profundo de la situación, permitiendo un manejo de los datos con veracidad, que dio lugar al diseño exploratorio, descriptivo y experimental.

Según el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales, la investigación de campo es “el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas de investigación conocidos” (Upel, 2006, pág. 14).

El enfoque cuantitativo permitió obtener los datos estadísticos de las encuestas hechas a los clientes luego de experimentar el servicio ofertado, con el fin de obtener resultados y conocer la importancia y necesidad de establecer determinadas normativas que permitan ofrecer un mejor servicio. “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Sampieri , 2006, pag. 5).

A través del método de observación basado en las experiencias adquiridas en los diferentes restaurantes se documentó toda información levantada tomándose en cuenta el análisis de los resultados de las encuestas donde se verá reflejadas los criterios que inciden en los clientes sobre el imperativo de mejorar las relaciones interpersonales durante la realización del servicio.

C. DESARROLLO

Etapas del desarrollo de la calidad.

1. Calidad a través de la inspección

La preocupación por la calidad es muy antigua, considerándose que el desarrollo de la gestión de la calidad comenzó con la inspección. Según registro de la antigua Babilonia en el año 1750 aC, el Código de Hammurabi plantea en su artículo 229 “Si un albañil hace una casa a un hombre y no consolida bien su obra y la casa que acaba de hacer se derrumba y mata al dueño de la casa, ese albañil será ejecutado” (Código de Hammurabi, 1750).

En esta época el artesano inspeccionaba continuamente cada componente que elaboraba para asegurarse que era el correcto para la siguiente fase de producción. Bajo este enfoque la persona se especializaba en la elaboración del producto que realizaba y si aparecía un producto defectuoso, éste era rápidamente corregido para que pudiera pasar a la siguiente fase de elaboración. Este es el mérito de esta etapa, donde la inspección se centró en el producto según las exigencias de los clientes.

2. Calidad a través del control de la calidad

Con la Revolución Industrial en el año 1780, la sociedad deja de basarse en la agricultura y la artesanía para depender de la industria. El desarrollo industrial produjo paulatinamente la incorporación de máquina en los talleres artesanales, generándose una reestructuración interna que provocó un aumento la productividad y mejora del comercio nacional e internacional.

En los inicios de estas transformaciones, se siguió manteniendo un contacto directo entre fabricante y cliente, el cual desapareció con el tiempo, ya que todos los productos que se producían se vendían, con lo que los fabricantes sólo se tenían que preocupar de fabricar productos que funcionaran; daba igual cómo.

Esta etapa estuvo enfocada al control de los procesos y a la aparición de métodos estadísticos para ese fin, lo cual trajo consigo primero la inspección de la calidad de los productos solo al final del proceso y segundo solo se le realizó esa inspección a una pequeña muestra aleatoria de la producción total. “La aplicación de la estadística al control de calidad permitía comprobar, mediante muestra, el nivel de calidad final de un producto” (Chamorro, Rubio, & Miranda, 2007, pag. 5)

De esta manera aparece por primera vez el departamento de control de calidad, el cual, constaba de un grupo de personas que eran los únicos que fueron formados y especializados en los procedimientos de calidad en la empresa. Este grupo reducido de personas conocidos como especialistas de calidad examinaban al final del proceso una muestra representativa de los productos terminados para detectar sus defectos y evitar que los clientes reciban productos defectuosos.

3. Calidad a través del aseguramiento de la calidad

En esta tercera etapa la calidad pasa de ser una actividad de control por parte de una minoría designada por la dirección conocida como especialistas, a involucrar a todos los departamentos de la empresa, como el de diseño, planificación y el de la propia ejecución de las políticas de calidad. El enfoque en la etapa anterior se orientaba simplemente hacia el proceso de producción y no tenían en cuenta al resto de los procesos indirectos, de soporte y servicio implícitos en la organización.

El nuevo enfoque de los sistemas de aseguramiento de la calidad, está fundamentado en el hecho de que proceso de producción, requiere de servicios de soporte y de la coordinación de todos los departamentos de la empresa, de tal manera que cada área implementa sus sistemas independientemente del resto, lo que provoca que en ocasiones se produzcan problemas de coordinación. Durante esta etapa se trata de asegurar los sistemas de calidad establecidos por cada departamento, dejando de percibir la calidad como un sistema correctivo para convertirse en uno preventivo. “La Calidad deja de ser una herramienta para convertirse en una estrategia de negocios” (Barroso & Martín Armario, 1999).

En esta etapa se comienza a visualizar la importancia que requiere la capacitación del personal de producción para garantizar la calidad, al instruirlos en la realización del autocontrol sobre las actividades que realizan en cada una de las fases del proceso productivo, además se comienzan a instrumentar los puntos de control sobre el proceso para determinar los factores que inciden en la variación de los procesos y la calidad de los productos.

4. Calidad a través de la Gestión de la Calidad Total

En la década del 50 algunos de los gurúes de la calidad como Juran, Deming, Feigenbaum y Crosby comienzan a definir el concepto de Gestión de la Calidad Total, que conjuntamente la estrategia de mejora de la calidad Kaizen, se empieza a

establecer las metodologías para la mejora continua de la calidad, “mediante un enfoque sistemático y de colaboración para la solución de los problemas” (Imai, 2001, pag. 32).

La estrategia KAIZEN se ha fundamentado en un enfoque de sistema por proceso y herramientas de la calidad para la mejora continua. “El punto de partida para la mejora es reconocer la necesidad. Esto viene de reconocimiento de un problema. Si no se reconoce ningún problema, no hay reconocimiento de la necesidad de mejora. La complacencia es el archienemigo de KAIZEN” (Imai, 2001, pag. 32). Se baja en la concepción de que las empresas no podrán mejorar si continúan haciendo las cosas todo el tiempo de la misma forma.

Todos los intentos por mejorar la calidad y lograr procesos de producción más eficientes dan origen a lo que se conoce en la actualidad como Gestión de la Calidad Total (TQM), del inglés Total Quality Management, que es una estrategia de gestión orientada a crear una conciencia de calidad en todos los procesos dentro de la organización, que involucra los criterios de los cliente y se aplica tanto al producto como a la organización.

La Gestión de la Calidad Total se basa en un sistema integral, que involucra a todos los departamentos y personas que laboran en una organización, es decir, debe ser total, porque toda la organización se involucra para que sea efectiva la gestión. “Es básicamente una filosofía empresarial que se fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de instrumentos, técnicas y capacitación. Esto implica la superación constante de los procesos de organización, la cual deriva en productos y servicios de alta calidad” (James, 1997, pág. 34).

5. Calidad a través de un enfoque hacia el cliente.

Al cliente se le debe considerar como el centro de toda estrategia empresarial, permitiéndole que él elija por si solo las decisiones que desee tomar. Para eso se debe hacer una investigación de mercado para saber qué es lo que ellos prefieren en realidad, evitando cometer el error que en muchas ocasiones ocurre por parte de los directivos de suponer lo que el cliente necesita. A los clientes hay que darle lo que ellos quieren y de la manera que lo quieren y no lo que supone la empresa que quieren.

Lograr la fidelización del cliente constituye un imperativo en la actualidad, dejando a un lado el concepto de satisfacción para adoptar una filosofía enfocada hacia los clientes donde primen en todo momento las relaciones interpersonales. “Es imposible basar una relación duradera solamente en componentes funcionales. Una verdadera relación requiere una conexión emocional entre el cliente y la empresa” (Croxatto, 2005).

Superar las expectativas creadas por los clientes significa crear relaciones personalizadas capaces de hacerlos sentir especiales, extraordinario, nunca antes experimentado en otro lugar, para que puedan percibir que el trato y la atención recibida son exclusiva en nuestros establecimientos. Este es el lugar al que se pretende que con este artículo puedan llegar todas las empresas de servicios en esta quinta etapa.

El termino de cliente según las normas ISO.

La Organización Internacional de Normalización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization) es la entidad internacional encargada de promover la normalización en las diferentes empresas en el mundo, cuyo objetivo es proporcionar una mayor eficacia a las normas nacionales, para que facilite el comercio internacional. La organización con sede en Ginebra(Suiza)agrupa una red de instituciones en 157 países, que han creado más de 19.500 normas para todos los sectores de la producción.

Agrupar a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización, que “a su vez, son oficinas de normalización que actúan de delegadas en cada país, como por ejemplo: AENOR en España, AFNOR en Francia, DIN en Alemania, etc. con comités técnicos que llevan a término las normas”(Sans, 1998).

La finalidad principal de las normas ISO para las cuales fueron creadas fue para orientar, coordinar, simplificar y unificar el uso de los diferentes recursos con la finalidad de lograr productos a menor coste y que tengan mejor efectividad. “Actualmente su uso se va extendiendo y hay un gran interés en seguir las normas existentes porque desde el punto de vista económico reduce costes, tiempo y trabajo. Criterios de eficacia y de capacidad de respuesta a los cambios”(Sans, 1998).

- La ISO 9000 establecen los Sistemas de Gestión de la Calidad en cuanto a las definiciones y fundamentos para evitar malentendidos en su utilización. Establece los principios para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000.

- La ISO 9001 establece los Sistemas de Gestión de la Calidad en cuanto a los requisitos a implementar para lograr la calidad. Establece los procedimientos emplear para cumplir eficazmente con los requisitos del cliente, así como establece normas para conseguir la satisfacción del cliente.
- La ISO 9004 establece los Sistemas de Gestión de la Calidad teniendo en cuenta las directrices a seguir para la mejora de la calidad. Esta norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente.

Es importante comprender que las normas ISO 9000 no imponen cómo debe ser el Sistema de Gestión de Calidad de una empresa, sino que ofrece una serie de especificaciones de cómo se deben implementar este sistema de gestión en función de las características particulares de cada empresa teniendo en cuenta sus procesos.

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. “Fue la revisión que se efectuó en el año 2000, la que estableció los primeros principios y regulaciones para estandarizar los sistemas de gestión de la calidad en empresas de servicios”(Scribd, 2016)

Las primeras normas que surgieron fundamentalmente la versión 1994, además de resultar un poco confusa al ser utilizada como guía, centraba sus acciones “a las grandes empresas, aunque hubo muchas Pymes que han certificado, y también hacia las compañías del tipo manufactureras”(Chahin, 2016). En esta etapa existía una errada concepción sobre las pequeñas y medianas empresas, al considerar que las mismas podían tener dificultades a la hora de obtener la certificación bajo la norma ISO.

En la actualidad ya se toman en cuenta a las pequeñas y medianas empresas debido a los grandes beneficios que las normas ISO ofrecen, ya que cualquier empresa sea de cualquier tamaño y tipo de negocio, la calidad e innovación, son elementos básicos para el crecimiento de las mismas. La nueva concepción consideran que “puedan ser aplicadas a todo tipo de organizaciones, grandes y pequeñas, públicas y privadas, con y sin fines de lucro”(Chahin, 2016).

Como influyen las relaciones interpersonales en el cliente.

En la actualidad se debe pretender ir más allá de la certificación, al establecer una cultura de Gestión de Calidad Total, enfocada a superar las expectativas de las partes involucradas implementando una metodología de mejora continua basada en la gestión por procesos.

Con el transcurrir del tiempo se ha ido desarrollando una generación de clientes cada vez más exigentes en el sector de la restauración que inciden sobre todos los aspectos de esta. Los clientes empiezan a exigir cada vez más por un servicio de calidad según sus percepciones, y la empresa, para lograrlo, exige a sus empleados, proveedores e inversionistas una mayor participación en los procesos de la misma. “Los clientes, al tener múltiples alternativas, comparan y valoran desde su percepción lo que les ofrecen las empresas en su totalidad, antes de decidir la compra, haciéndose mucho más exigentes” (Croxatto, 2005, pag. 6)

Esto demuestra que el sector de la restauración en la actualidad, tiene que tener una clara orientación hacia el cliente, y no hacia el producto como muchos piensan. Ya no se trata de vender lo que se produce, sino de producir la satisfacción emocional deseada por el cliente durante los procedimientos establecidos para entregarle del producto solicitado. “Los productos se pueden copiar fácilmente, las emociones no. Hay que centrarse en solucionar problemas y en llenar espacios y carencias emocionales en el cliente para lograr una vinculación afectiva y emocional” (Alcaide, 2015, pag.14).

Las empresas de servicios deben fomentar una estrategia entre su personal, que sea capaz de volverlos verdaderos fanáticos de las actividades que realizan con la finalidad de lograr atraer, mantener y desarrollar relaciones afectivas con sus clientes. Es decir, convertirse en verdaderos fanático del servicio, ya que “la fidelización del cliente es una tarea de vital importancia para la supervivencia de la empresa” (Bastos, 2007, pag. 14).

Establecer una estrategia con alto contenido emocional y afectivo, significa gestionar de forma individual los procesos en que la empresa se relaciona con sus clientes, para crear una relación a largo plazo que permita conocerlos mejor. Es necesario ofrecerle aquello que necesita, sin necesidad de que lo pidan, de ahí que “las empresas centradas en el cliente han desarrollado la capacidad de escuchar y entender a sus clientes” (Croxatto, 2005, pag. 24).

Para fidelizar a los clientes se debe implementar una gestión por proceso donde se establezca procedimientos que faciliten el funcionamiento de una manera constante y perseverante. Hay que ser capaz de lograr una dependencia solidez con los clientes, en todos los momentos durante las relaciones que se establezcan, en vez de considerarlo como una acción puntual que la empresa realiza con el cliente, en determinadas situaciones. De esta manera la estrategia de fidelización se convierte en una ventaja competitiva. “La realidad indiscutible es que si usted pretende fidelizar a sus clientes, debe colocar la calidad del servicio en su empresa como una prioridad absoluta de la gestión” (Alcaide, 2010, pag. 192)

Las relaciones interpersonales son de suma importancia considerarla dentro del sistema de calidad ofrecido al cliente, ya que de las interacciones que se establecen entre proveedor de servicio y cliente depende el éxito de la empresa. Los clientes se sienten a gusto siempre y cuando el personal de la empresa tenga una buena actitud al momento de tratarlos. Peter Tarrés define las competencias actitudinales como: “Son aquellas características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organización en el que se desarrollan” (Fundación Pere Tarrés, 2007).

Las empresas deben garantizar en el personal de servicios que desarrollen competencias actitudinales durante su desempeño laboral, ya que estas están estrechamente relacionadas con el “saber-ser” o “saber-actuar” frente a una situación determinada. Estas no sólo incrementan la satisfacción personal y profesional de los involucrados, sino que brindan una mayor salud emocional y la habilidad para interactuar con los demás y llevar a cabo las diferentes actividades.

Las empresas que lo logren, logrará fidelizar a sus clientes, ya que ellos prefieren estar en un lugar donde los traten con esmero cuidado, buenos modales, que sean en todo momento atentos, delicados, carismáticos y muy comprensibles al brindar un servicio de alta calidad. Hay que redoblar los esfuerzos para producir en ellos sentimientos afectivos y experiencias de servicios gratificantes nunca antes imaginadas, que los incentiven a elegirnos entre el resto de los competidores. “Cuando las relaciones interpersonales se utilizan cooperativamente y con generosidad, bajo enfoque ganar-ganar, los conocimientos corporativos crecen exponencialmente y se generan ventajas competitivas que caracterizan a las empresas excelente” (Jiménez Anabitarte, 2012).

Las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar, siendo necesario educar al personal de servicio en habilidades como la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el manejo de sus sentimientos y emociones, el control de la ansiedad, con la finalidad de prepararlo para el éxito con sus clientes. Según Pere Soler las “competencias de origen actitudinal, hace referencia a características ligadas a la personalidad, intereses, motivaciones, actitudes y predisposición a actuar de una determinada forma” (Soler, 2008, pag. 57)

Mantener la fidelidad de los clientes es algo un poco difícil, ya que la competencia siempre ofrecerá mejores opciones, pero es ahí donde las relaciones interpersonales juegan un papel importante dentro de cualquier sistema de calidad para superar sus expectativas. “El reto para los empresarios es lograr fidelizar a sus principales clientes generando lealtad; para esto es necesario crear las barreras adecuadas, para que cada vez sea más difícil que uno de nuestros clientes se vaya con la competencia” (Torres, 2016).

La relación con el cliente debe ser la máxima prioridad para una empresa, estar presto en todo momento para acudir a sus inquietudes y necesidades, es vital para cualquier negocio. “La clave para lograr esto, se encuentra en establecer una diferenciación en la experiencia de servicio frente al que pudieran ofrecer nuestros competidores, lograr un enfoque que nos ayude a rentabilizar la relación con nuestros clientes mejorando nuestro conocimiento de los mismos aumentando así la satisfacción y lealtad” (Torres, 2016).

Es importante comprender que los clientes ofrecen lealtad únicamente a aquellos que son dignos de merecerla, donde “el primer paso para desarrollar lealtad, será poner mucha atención en la percepción que el cliente está teniendo de nosotros como empresa, acerca de los productos que ofrecemos y del servicio que le damos” (Torres, 2016).

Ellos siempre estarán dispuestos a pagar cualquier precio por los productos y servicios que reciben, siempre y cuando sean de excelente calidad y superen las expectativas de estos; para esto es primordial que el recurso humano de la empresa, mantenga valores éticos y morales con sus clientes, es decir manifieste interés en ellos, que expresen una impresión amable, exteriorizar un trato bondadoso, que demuestren respeto y que se preocupen por sus necesidades e inquietudes y ser capaces de ponerse en sus zapatos

y así pensar, analizar y apreciar los problemas desde su perspectiva, lo que genera que perciban una excelente calidad en el servicio.

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Se seleccionó una muestra de 10 restaurantes de la ciudad Santiago de Guayaquil, donde se realizaron 330 encuestas a razón de 33 encuestados por establecimientos. En la investigación participaron 330 clientes, donde 180 hombres y 150 mujeres, cuyas edades estaban comprendidas entre los 19 y 62 años.

Los restaurantes seleccionados constituyen una muestra representativa del sector de la restauración en Guayaquil donde se realiza un servicio personalizado de los meseros en el salón, distribuyéndose las encuestas a realizar teniendo en cuenta la infraestructura de las diferentes zonas, su distribución por categorías y el número de plazas.

En el interior de cada restaurante, se les solicitó a los clientes que dieran su percepción sobre los aspectos establecidos en la encuesta que estaban relacionados con la calidad del servicio. Las encuestas fueron realizadas por un equipo de trabajo ajeno a los establecimientos, contando en todo momento con la colaboración y autorización de los responsables.

Se tuvo en cuenta una escala de valoración compuesta por 20 ítems, donde se tomaron en cuenta el nivel de satisfacción del cliente, la actitud del personal y los elementos tangibles implícito durante el servicio. A los clientes se les pidió que hicieran una valoración de cada uno de los aspectos considerados en la encuesta, utilizando para eso una escala de respuestas correspondientes a cinco criterios considerados como Excelente (E), Buenas (B), Regular (R), Deficiente (D), Pésimo (P)

Para establecer los determinantes implícitos en la investigación se realizaron diferentes sesiones de trabajos con profesionales del ramo donde se tuvieron en cuenta los aspectos que más influían en la percepción del cliente en cuanto a los beneficios que estos podían adquirir durante el servicio:

Bajo esta concepción se establecieron tres determinantes a priori que consideramos que inciden en la percepción que el cliente tiene sobre la calidad del servicio. El primero ELEMENTOS TANGIBLES, con 6 ítems referentes al ambiente en el restaurante,

uniforme del personal, infraestructura, presentación de los platos, estado del mobiliario, así como de la calidad de los utensilios y lencería utilizadas. El segundo SATISFACCIÓN AL CLIENTE, con 7 ítems referentes a la temperatura de los alimentos, satisfacción percibida, experiencias, sabor de la comida, posibilidad de regresar, variedad del menú y expectativas. El tercero ACTITUD DEL PERSONAL, con 7 ítems referentes a desempeño laboral, actitud, acogida, comunicación, rapidez, relaciones interpersonales y confiabilidad.

Con la finalidad de observar como modelan las variables se realiza un análisis factorial que permita identificar las dimensiones relevantes que inciden en la calidad del servicio en los establecimientos estudiados. Esta técnica estadística de reducción de datos se utiliza para explicar las correlaciones entre las variables observadas, tomando como base la escala propuesta de cinco valoraciones.

Tabla No. 1. Puntuación otorgada por los clientes a cada uno de los ítem establecido en la encuesta.

Atributos	Puntuación por clientes				
	E	B	R	D	P
ELEMENTOS TANGIBLES					
1. Qué tan agradable le resulta el ambiente en el restaurante.		300	30		
2. Evalúe el uso adecuado del uniforme por el personal.		330			
3. Determine en qué estado se encuentra la infraestructura del restaurante.	9	279	42		
4. Evalúe la presentación de los platos ofertados.	87	243			
5. Califique el estado del mobiliario en el restaurante.		294	36		
6. Indique la calidad de la vajilla, cubiertos, manteles y otro utilizados durante el servicio brindado.		318	12		
SATISFACCIÓN AL CLIENTE					
1. Cómo considera que ha sido la temperatura de los alimentos ofertados.		285	45		
2. Qué tan satisfecho se sintió con la realización del servicio.		222	108		
3. Cómo resultaron sus experiencias dentro del establecimiento.		102	186	42	
4. Evalúe como percibió el sabor de la comida servida.	123	207			
5. Califique la posibilidad de regresar al restaurante.		216	114		
6. Como considera que es la variedad del menú ofertado.	27	303			
7. En qué medida se cumplieron sus expectativas durante el servicio.		102	147	81	
ACTITUD DEL PERSONAL					
1. Califique el desempeño laboral del personal.		207	123		
2. Cómo percibió la actitud brindada por parte del personal del servicio		126	204		
3. Determine como resultó la acogida al momento de ingresar al restaurante.	12	285	33		
4. Evalúe como fue la comunicación ofrecida por los empleados.		132	198		
5. Evalúe como se establecieron las relaciones interpersonales con el personal que lo atendió.		60	150	120	

6. Cómo califica la rapidez de la persona que la atendió.		255	75		
7. Determine la confiabilidad que transmite el personal de servicio.		252	78		

Fuente: Elaboración propia

La tabla No. 1 establece un análisis estadístico descriptivo para determinar con qué frecuencia se repite los criterios de evaluación establecido en la encuesta, determinando que:

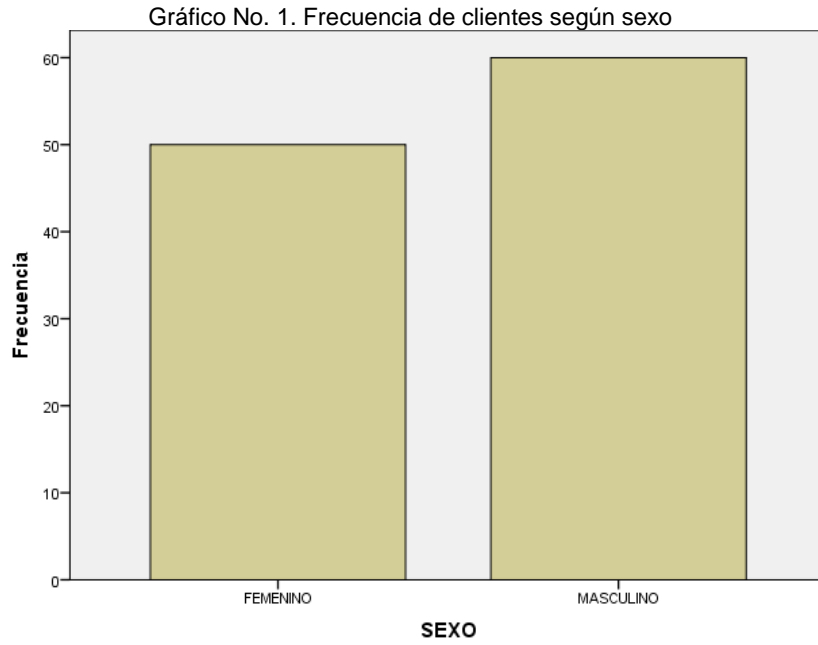
1. Los clientes otorgan una mayor puntuación a los elementos tangibles involucrados durante el servicio.
2. Aunque otorga una puntuación considerable al ítem SC2 correspondiente a la satisfacción que sintió durante el servicio, se percibe que aun así no cumplieron con las expectativas esperadas. Esto nos demuestra que un cliente satisfecho igual se traslada de establecimiento.
3. Se puede comprobar que lo que más interesa a los clientes durante su interacción con la empresa son la manera en que se establecen las relaciones interpersonales.

Se realizó una tabulación cruzada de los aspectos que más inciden en la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio, donde se demuestran según la tabla No. 2, la gran importancia que requiere gestionar relaciones interpersonales con los clientes para lograr el éxito.

Tabla No. 2. Tabulación cruzada entre el Cumplimiento de las Expectativas, las Relaciones Interpersonales y la Satisfacción durante el Servicio.

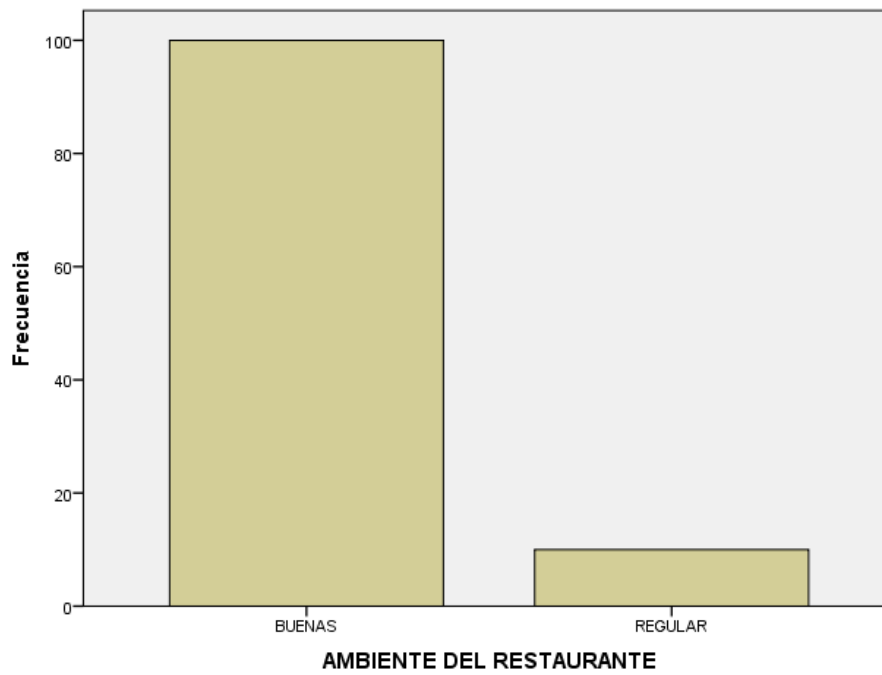
Satisfacción durante el Servicio				Relaciones Interpersonales			Total
				BUENAS	DEFICIENTE	REGULAR	
BUENAS	Cumplimiento de las Expectativas	de las BUENAS	57	0	42	99	
		DEFICIENTE	0	27	0	27	
		REGULAR	0	15	81	96	
Total				57	42	123	222
REGULAR	Cumplimiento de las Expectativas	de las BUENAS	3	0	0	3	
		DEFICIENTE	0	54	0	54	
		REGULAR	0	24	27	51	
Total				3	78	27	108
Total	Cumplimiento de las Expectativas	de las BUENAS	60	0	42	102	
		DEFICIENTE	0	81	0	81	
		REGULAR	0	39	108	147	
Total				60	120	150	330

Fuente: Elaboración propia



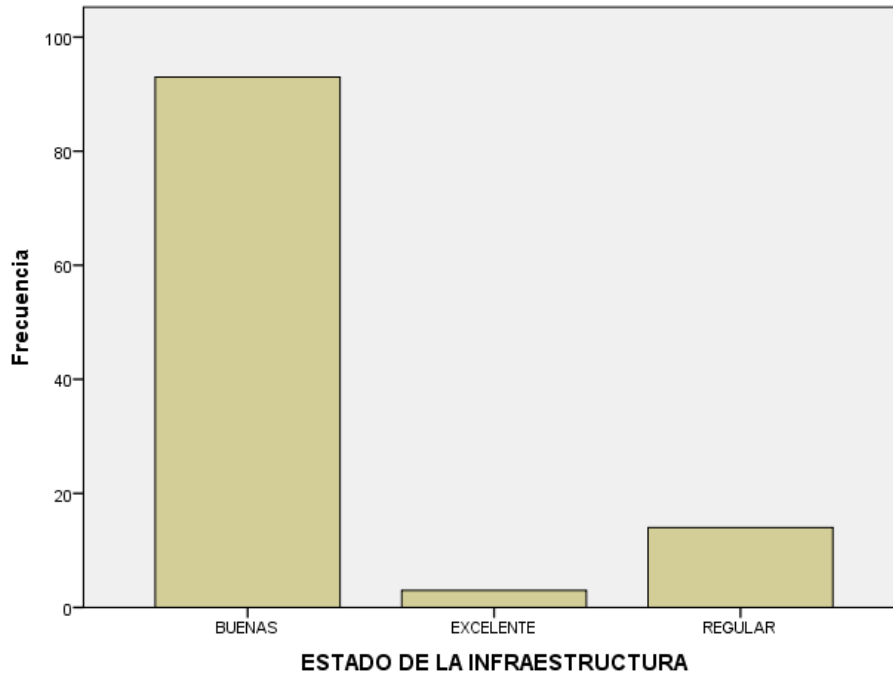
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No. 2. Percepción de clientes sobre el ambiente del restaurante



Fuente: Elaboración propia

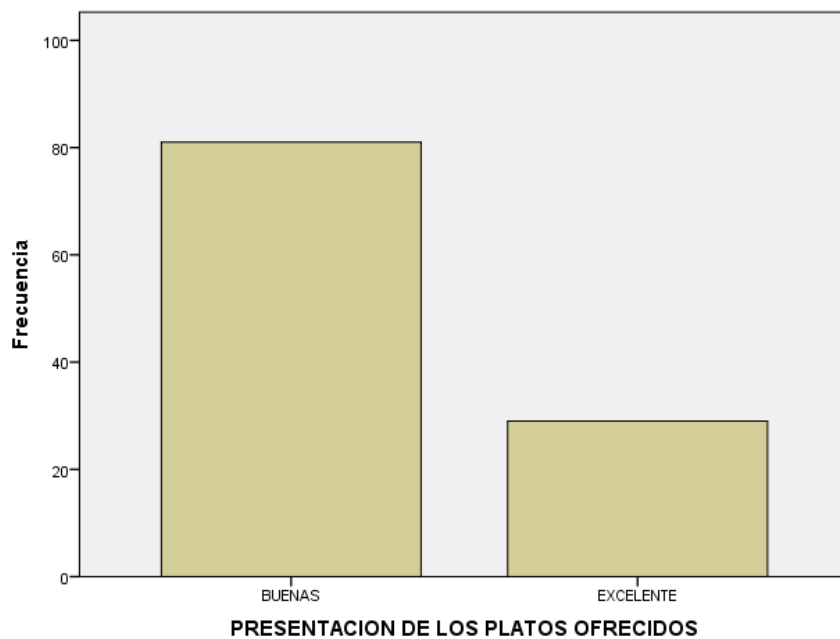
Gráfico No. 3. Percepción de clientes sobre estado de la infraestructura



Fuente: Elaboración propia

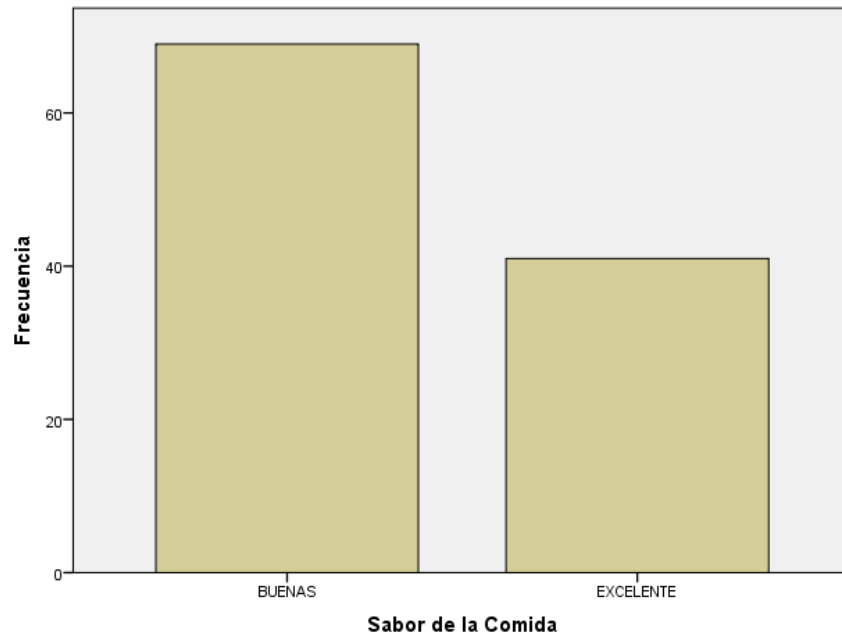
Los clientes dicen que el ambiente del restaurante así como el estado de la infraestructura lo catalogan como bueno por ser de categoría. Igual que la presentación de los platos y el sabor de las comidas.

Gráfico No. 4. Percepción de clientes sobre presentación de los platos ofrecidos



Fuente: Elaboración propia

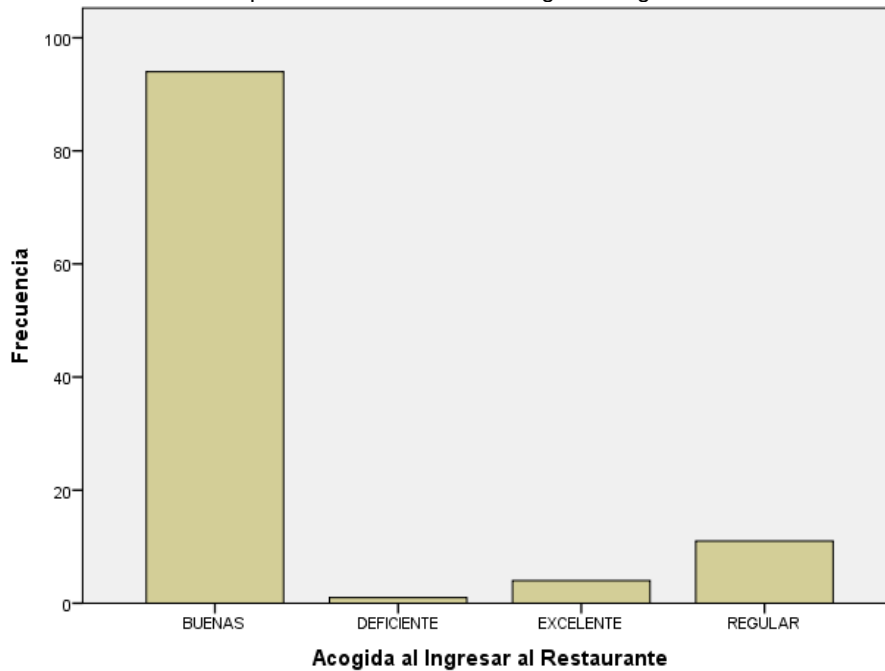
Gráfico No. 5. Percepción de clientes sobre sabor de comida



Fuente: Elaboración propia

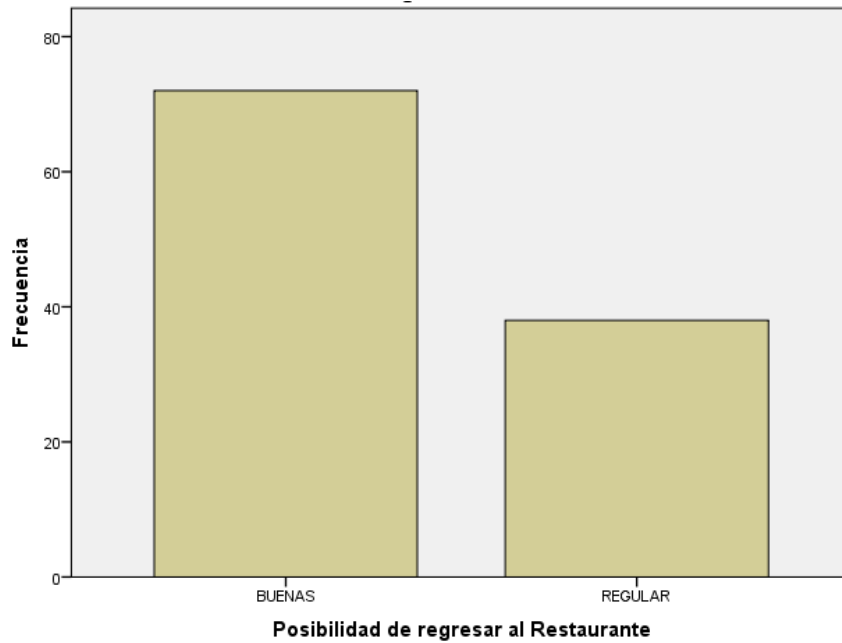
También reconocen que tuvieron una buena acogida al ser recibidos en el restaurante. De la misma manera están de acuerdo a regresar al sitio nuevamente.

Gráfico No. 6. Percepción de clientes sobre acogida al ingresar al restaurante



Fuente: Elaboración propia

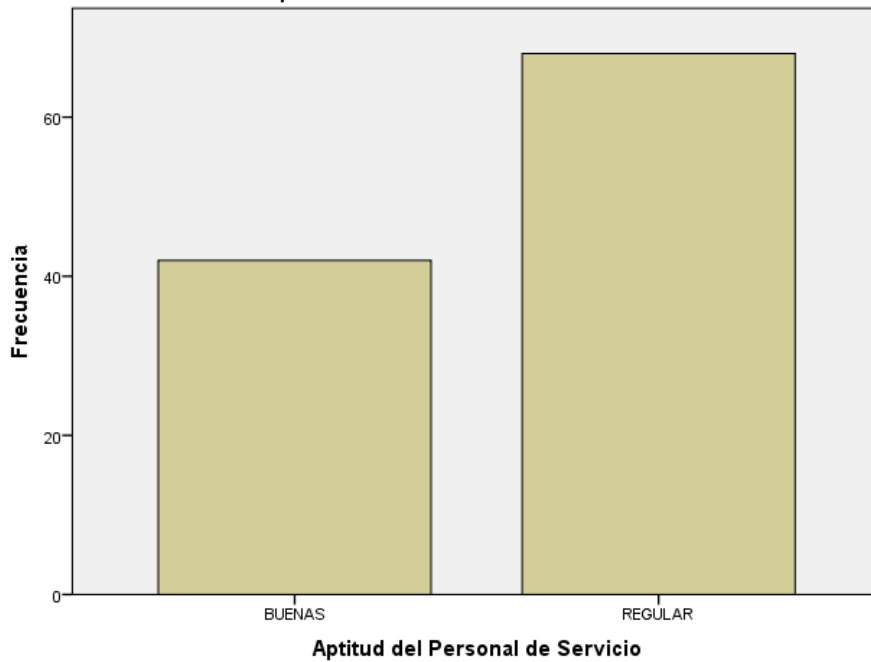
Gráfico No. 7. Percepción de clientes sobre posibilidad de regresar al restaurante



Fuente: Elaboración propia

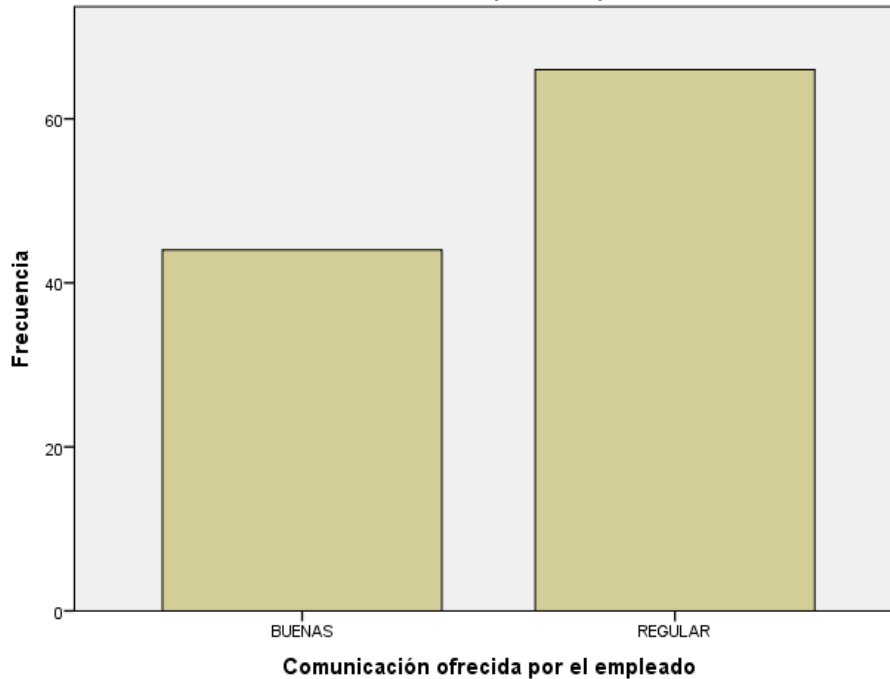
Pero de esa misma manera reconocen que la actitud del personal que les atendió, al igual que la comunicación ofrecidas por estos no fue la adecuada, que influyeron notablemente en la percepción total que tuvieron de la calidad del servicio en el restaurante.

Gráfico No. 8. Percepción de clientes sobre aptitud del personal de servicio



Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 9. Percepción de clientes sobre comunicación ofrecida por el empleado



Fuente: Elaboración propia

E. CONCLUSIONES

El restaurante es el contexto donde se lleva a cabo la interrelación entre el proveedor del servicio y el cliente, es un escenario interactivo en el que ambos intercambian acciones, teniendo como objetivo una dinámica social que conlleve a la fidelización de los clientes. Como resultado de la interacción se origina una serie de atributos que son determinantes para el servicio, donde las competencias actitudinales adquiridas por el personal para realizar sus actividades influyen notablemente en el éxito que se quiere alcanzar.

Para lograr una interactividad efectiva durante el servicio en el salón, es importante articular las actuaciones de ambos dentro en un marco real y afectivo, donde el servicio gire en torno a una serie de actividades o procedimientos previamente determinados, donde las relaciones interpersonales sean factor principal. “Las empresas con éxito comprenden que el proceso de construir la lealtad del cliente descansa en el establecimiento de relaciones fuertes con los clientes” (Siebel, 2001, pag. 49)

El proveedor del servicio es el responsable directo e inmediato en producir la lealtad del cliente, donde se precisa que actué como mediador en la formación de las experiencias de servicios que el cliente se lleva a cabo.

En este trabajo hemos concluido que las relaciones interpersonales constituye la piedra angular para lograr el éxito de cualquier empresa. “La lealtad del cliente es la piedra angular de un servicio con éxito” (Heskett, Sasser, & Hart, 1993, pag. 35)

El incipiente desarrollo de los emprendimientos en el sector de servicios- restaurantes en la ciudad de Guayaquil.

F. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- PSICOLOGÍA . (28 de Marzo de 2003). *Importancia de las relaciones interpersonales* . Obtenido de <http://www.abc.com.py/articulos/importancia-de-las-relaciones-interpersonales-690648.html>
- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. España: ESIC Editorial.
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes 2ª*. Mexico: ESIC Editorial.
- Barroso, C., & Martín Armario, E. (1999). *Marketig Relacional*. Madrid.: ESIC.
- Bastos Boubeta, A. (2007). *Fidelización Del Cliente*. Pontevedra, España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Bijarro Hernández, F. (2015). *DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. eumed.net.
- Chahin, T. (2016). Obtenido de Normas ISO 9000:2000.
- Chamorro Mera, A., Rubio Lacoba, S., & Miranda González, F. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: DELTA.
- Croxatto, H. L. (2005). *Creando Valor En La Relacion Con Sus Clientes*. Buenos Aire, Argentina: Dunken.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. illustrated.
- Hernández S., R. F., & L, B. (2003). *Metodología de la investigación*. México.: McGraw-Hill.
- Hernandez Sampieri , D. (2006). *Metodologia la investigación Cuarta Edicion*. Mexico DF: INTERAMERICAMA .
- Heskett, J., Earl Sasser, W., & Hart, C. (1993). *Cambios creativos en servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos.

- Imai, M. (2001). *KAIZEN: LA CLAVE DE LA VENTAJA COMPETITIVA JAPONESA*. Mexico: PATRIA.
- ISO 9000. (2005). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario . En *NORMA INTERNACIONAL ISO 9000 Traducción certificada* (pág. 11). American Trust Register, S. C..
- Kotler, P. (2008). *Las Preguntas Mas Frecuentes Sobre Marketing*. Barcelona: Norma.
- Maqueda Lafuente, J., & Llaguno Musons, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Salmon. (2016). Obtenido de El método Kaizen para el mejoramiento continuo: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-metodo-kaizen-para-el-mejoramiento-continuo>
- Sans, M. C. (1998). Las normas ISO. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 14 de diciembre de 1998. Obtenido de Las normas ISO: <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-129.htm>
- Scribd. (2016). *La familia de normas ISO 9000*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/309645407/La-familia-de-normas-ISO-9000-docx>
- Siebel, T. M. (2001). *Principios del E-Business*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Soler, P. (2008). *El director de cuentas*. Barcelona. España.: Univ. Autònoma de Barcelona.
- Torres Navarrete, L. (2016). *LA IMPORTANCIA DE GENERAR*. Obtenido de <http://www.imagenoptica.com.mx/pdf/revista33/lealtad.htm>
- Varona Madrid, F. (2008). *Multicultural Management. La Comunicación en la Era de la Globalización*. España: Netbiblo.
- Vigo Castro, P. (2015). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio: Capacidades necesarias para lograr el éxito empresarial*. Pontevedra, España : Ideaspropias Editorial S.L.

EL EMPRENDIMIENTO COMO CARBURADOR DE LA ECONOMÍA EN ECUADOR

*Alfredo Marcel Yagual Velástegui, María Teresa Mite Albán y José Gonzalo Narváez
Cumbicos
Facultada de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil
alfredomarcel@hotmail.com, mitea@ug.edu.ec, jose.narvaezc@ug.edu.ec*

RESUMEN

El propósito de este artículo es describir cómo se ha desarrollado el emprendimiento en Ecuador, cuáles son sus características y cómo evoluciona, en un entorno económico, el factor laboral por la baja demanda de empleo formal. Además, se evalúa la incidencia del “factor gobierno” a través de sus políticas en el cambio de la matriz productiva en la zona 8 y 5. Por otra parte, el “factor privado” juega un papel importante como proveedor en el financiamiento para emprendimientos, bien sea directa o en función del comportamiento del “factor financiero” que determina cuánto dinero coloca en el mercado de crédito emprendedor. El estudio tiene como finalidad dar una visualización general del entorno económico. Para su sustentación teórica se utilizaron las teorías: (Braunerhjelm, & Henrekson, 2013)(Holcombe, 2007)(North, 1990)(Schumpeter, 1934)(Thornton, Ribeiro-Soriano, & Urbano, 2011)entre otros. Finalmente, se utilizó una metodología concluyente de (Kinnear & Taylor, 2003) y como conclusiones se obtuvo que lo más importante para viabilizar exitosamente, es tener clara la visión del emprendimiento.

PALABRAS CLAVES

Emprendimiento, entorno económico, gobierno, factores

ABSTRACT

The main purpose of this article is to describe how the entrepreneurship has been developed in Ecuador, what its characteristics are and how they evolve in an economic environment, the labor factor due to the low demand for formal employment. In addition, it evaluates the impact of government factor through its policies on changing of the productive matrix in zone 8 and 5. On the other hand, the private factor plays an important role as a provider of financing for enterprises, either in a direct way or

depending on the behavior of the financial factor that determines how much money is placed in the credit market entrepreneur. The study aims to give a general view of the economic environment. For its theoretical foundation these theories were used: (Braunerhjelm, &Henrekson, 2013), (Holcombe, 2007), (North, 1990), (Schumpeter, 1934), (Thornton, Ribeiro-Soriano, &Urbano, 2011) among others. Finally a conclusive methodology was used by (Kinnear & Taylor, 2003), and as conclusions was obtained that the most important to successfully viable, it is to have clear the vision of entrepreneurship.

KEYWORDS

Entrepreneurship, economic environment, government, factors

A. FUNDAMENTACIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar el emprendimiento como carburador de la economía ecuatoriana. A lo largo de la historia el hombre se ha visto obligado a desarrollar diferentes modelos de emprendimiento para poder subsistir en el mundo. El mismo quien está en gran competencia económica frente a grandes Corporaciones. En este artículo, se plantea al conocimiento como un factor determinante del emprendimiento, al considerar que el emprendedor es capaz de transformar conocimiento empírico en un nuevo conocimiento con valor económico, convirtiéndose así en una figura imprescindible en el engranaje económico.

La principal motivación para comenzar un negocio es reflexionar sobre el emprendimiento y su importancia para aquellos que desean alcanzar el éxito financiero en el siglo veintiuno. “Emprender es más que gestionar una empresa, es adaptarse a los nuevos escenarios de mercado que la economía impone. Es prácticamente imposible hablar de este asunto y no relacionarlo con el termino innovación ya que son indispensable”. (Vázquez Moreno, 2015, pág. 13) .

El Emprendimiento

El concepto de emprendimiento es de suma importancia debido a la necesidad de evitar problemas económicos. Además, es la capacidad que tiene una persona de poder alcanzar una meta u objetivo. “La libertad para emprender y competir es el motor de la economía”(Saieh Mena, 2015, pág. 35),debe ser poder crear un proyecto o una empresa.

Su importancia radica en la necesidad de muchas personas en tener estabilidad económica. “La crisis económica incentiva los procesos de emprendimiento innovador”. (Torrent i Sellens, 2012, pág. 76). Debido a la falta de empleo las personas buscan maneras de cómo poder salir adelante; por esta razón han tenido la necesidad de iniciar sus propios negocios. El espíritu emprendedor es una herramienta vital que ayuda al desarrollo organizacional.

De la misma forma, la globalización hoy en día ha innovado en el mercado, en las personas y en las grandes organizaciones. “Los grandes procesos productivos han cambiado sustancialmente con la introducción de nuevas tecnologías de forma continua y nuevos procesos de gestión.” (Vázquez Moreno, 2015, pág. 93) Entonces, se puede decir que es importante para las organizaciones adaptarse al nuevo modelo económico, ya que anteriormente las empresas se desempeñaban dentro de un sistema tradicional, por lo que hoy están obligadas a reformular sus estrategias para ser competitivos en el mercado corporativo.

Entonces, el emprendimiento es una posibilidad de trabajo para las personas que se encuentran desempleadas ya que pueden salir adelante por sus propios méritos. “En el núcleo del proceso emprendedor se sitúa la oportunidad de negocio” (Urbano Pulido & Toledano Garrido, 2011, págs. 15-21). Como resultado de la producción de ideas innovadoras, se contribuye a la economía del país.

El emprendimiento es un carburador del crecimiento económico de la sociedad

Actualmente, se habla del emprendimiento como transformación de ideas en iniciativas. “El crecimiento económico está relacionado con la cantidad de producto mientras que el progreso económico lo está con su calidad” (Holcombe, 2007, pág. 3). Sin embargo, esta conversión o cambio demanda de talento exclusivo, como la destreza de crear prototipos de productos tangibles o intangibles innovadores para que el mercado se sienta satisfecho frente a esa potencial necesidad. Además, para ello se requiere trabajo de equipo, bajo un liderazgo de soporte técnico-humano que apoye a cada uno de los engranajes de esta gran brigada de colaboradores con su respectiva dotación de recursos de toda índole para explotar la eficiencia productiva. (Schumpeter, 1934, págs. 86-91) considera que “la actividad emprendedora depende básicamente de los beneficios y del «clima social»”. Sin embargo, es insuficiente con estas aptitudes. Por tanto, el entorno económico debe ser propicio donde las instituciones públicas y

privadas funcionen como las manijas del reloj para que los emprendedores de éxito triunfen gracias al impulso de los rendimientos generados por la innovación. (Braunerhjelm, & Henrekson, 2013, págs. 103-130)(Wright & Stiglitz, 2012, págs. 3-22) “El emprendedor se convierte en uno de los elementos esenciales a la hora de estimular el crecimiento económico”. Es decir que los emprendedores toman el riesgo invirtiendo en innovación y así provocar una explosión productiva donde la convergencia en el mercado donde las empresas entran y salen en búsqueda de captar una porción de la misma y tratar de establecerse, causando que las empresas tradicionales innoven para también mantenerse y crecer paulatinamente en el tiempo.

Una interrogante que se debe hacer ¿Cuáles deben ser las políticas del gobierno para estimular al emprendedor, que suelen formar parte de la sociedad pudiente? La respuesta es simple: el emprendimiento es el carburador fundamental del motor llamado economía. “El emprendimiento es una cualidad directamente relacionada con la «oportunidad» y el «acierto», ambos valores humanos por excelencia: sembrar, abonar y proteger”(Civita Salas, 2014, págs. 189-197). Las razones de que acaba de hablarse, el desarrollo económico debe ser considerado como una consecuencia, generada por los emprendedores creativos, es decir que deben ser considerados un carburador indispensable de la Economía e igualmente, en la conversión de las sociedades de ingresos bajos por la productividad limitada y, con frecuencia, debido al denominado autoempleo de subsistencia, los emprendedores tienen un rol importante por el impacto positivo en las economías dinámicas definidas por la innovación y el aumento de colaboradores bien remunerados.

Entre tanto, el medio-fin es definido por el emprendimiento y el incremento sostenible de la productividad. En términos generales, se puede considerar “la gobernanza como la ciencia del comportamiento y desempeño del gobierno y se refiere a varios procesos que deben incluir los determinantes históricos, culturales, sociales y políticos” (Thornton, Ribeiro-Soriano, & Urbano, 2011, págs. 105-1118). De la misma forma, (North, 1990) afirma que “estas instituciones desempeñan un papel importante en el desempeño económico, ya que elaboran normas que determinan la conducta de los agentes económicos en diversas áreas de la actividad económica”. Por lo tanto, el gobierno central y los gobiernos seccionales deben adoptar políticas mediante incentivos que beneficien a los emprendedores para que generen un dinamismo económico. Los anteriores ejes analíticos mencionados, son los que motivan el desarrollo de este estudio, donde la exploración es determinante para evidenciar los tipos de emprendimientos multipropósitos que se pueden desarrollar.

Emprendimiento en Latinoamérica

América latina es una región de emprendedores: “El 60% de los empleados latinoamericanos trabaja para empresas con cinco o menos empleados”(De la Torre, 2013). Por tanto, estas pequeñas organizaciones generan empleo digno y competitivo que permiten mejorar la calidad de vida de la población.

Igualmente, cabe destacar que en el marco del Caribe BizForum 2015, el vicepresidente de la asociación de emprendedores de Chile, Raúl Rivera, explicó un 25 de septiembre del 2015 que “uno de los principales desafíos para impulsar el emprendimiento y la innovación es la mentalidad de la región pues estamos acostumbrados a pensar que la riqueza se encuentra más no se crea” (La Hora, 2015).

De igual importancia, mediante un informe del Banco Mundial (BM), “El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación”, señala que el futuro de la región dependerá de alcanzar un número mayor de emprendedores “transformacionales” que en la actualidad”.(EFE, 2014), las empresas latinoamericanas como Ecuador, Jamaica, México y Venezuela introducen o desarrollan productos nuevos a un ritmo que es menos de la mitad que en países desarrollados.

Según informe del BM “las principales naciones exportadoras de la región, como Chile, Colombia y México, el porcentaje de empresas que eligen exportar es mucho menor que lo esperado dado su nivel de desarrollo”(EFE, 2014), o sea, el crecimiento significa el aumento de la producción que registra un país a través del tiempo; este se mide en porcentaje de aumento del Producto Interno Bruto real o PIB; y se asocia a la productividad. De acuerdo a (Mankiw, 2014, pág. 99) quien explica que “Para medir el crecimiento económico, los economistas emplean datos sobre el PIB, que mide la renta total de todos los miembros de la economía”. Esto es así debido a que es importante ya que se lo asocia con el bienestar socioeconómico de un país.

Otra reflexión, Según Fernández (2006) expresa que:

“La mayoría de países industrializados, a partir de la década de los noventa, han establecido una clara relación entre estabilidad y crecimiento, al considerar que así se reduce la incertidumbre y se genera confianza en la sostenibilidad del ciclo económico” (p. 124).

Es decir, el crecimiento económico es una meta que toda sociedad desea para poder salir adelante, produciendo más bienes y servicios para la sociedad, la que se ocupa de analizar los factores que influyen en el crecimiento de la economía poniendo mayor énfasis en la expansión de la capacidad productiva de un país.

Emprendimiento en Ecuador

En la actualidad, los individuos componen ideas con la conclusión de que emprender “no es dar de alta una sociedad en el registro mercantil o independizarse de una empresa en la que trabaja. Esto son solo trámites administrativos o legales” (Módulo formativo universitario de creación de empresas, 2012). Lo anterior significa que quienes emprenden tienen un gran conocimiento por la concepción de ingresos, empleos, y también desafían los profundos niveles de desempleo que son inicialmente fragmentos de las personas con bajos recursos, centrándose más en textiles, artesanías y pescas etc. “El subempleo o informalidad se muestra como una verdad acuciante en las naciones en desarrollo, y Ecuador no es una excepción, menos aún la ciudad de Guayaquil” (Véliz Torresanoa & Díaz Christiansen, 2014, págs. 90-97). Por lo tanto, es la secuela de una interrelación entre individuo, compañía y medio. De la misma forma, el empresario ecuatoriano se adapta a los cambios en el entorno económico. También, el latinoamericano por su concepto de emprendimiento es diferente a otras de distinta latitudes, donde la cultura y economía son los fenómenos que estimulan al mismo. Luego, tomando en cuenta que los empresarios deben educarse para reconocer las partes importantes de la cultura económica, ya que ayudan a la invención de nuevas compañías y el crecimiento de las que actualmente están activas.

Por otro lado, la coyuntura económica que tendría Ecuador mediante la profundización en el capital humano concurriría para mejorar el ambiente de los negocios. Si en unos años se reflejaran ganancias o pérdidas, dependerá de la competitividad que hay en su ambiente, pues Ecuador es considerado como uno de los países más emprendedores de Sudamérica, donde el índice de actividad emprendedora temprana es un termómetro para medir el emprendimiento. Según el estudio de Global Entrepreneurship Monitor GEM Ecuador 2013 *“aproximadamente 1 de cada 3 adultos ecuatorianos había iniciado los trámites para establecer un negocio”* (Lideres, 2014).

Entre tantos datos confirman que sigue creciendo la actividad emprendedora con el pasar de los años. Las razones por las cuales se realizan estos emprendimientos son

varias, entre ellas están: la oportunidad de mercado, por necesidad y por desempleo. “Resulta evidente que una buena parte de la población económicamente activa de Guayaquil, para ser más precisos el 47.97%, subsiste del subempleo o es informal (...), y que la productividad laboral no es la esperada” (Véliz Torresanoa & Díaz Christiansen, 2014, pág. 95). Pero, Ecuador se encuentra entre los quince países con mayor tendencia de emprendimientos, sus fortalezas son “la juventud y la capacidad de detectar oportunidades del mercado; sus debilidades, la falta de capital y la poca capacitación” (Rovayo Vera, 2011). Lo anterior con lleva a que al momento de decidir el tipo de emprendimiento, se observa una tendencia marcada al sector del comercio, ya sea al por mayor o al por menor, seguido de la mecánica Automotriz. Finalmente se nota que los sectores de Alojamiento y Gastronomía requieren una menor inversión inicial.

B. MATERIALES Y MÉTODOS

“El emprendimiento como carburador de la Economía en Ecuador”, tiene un diseño de investigación de mercado concluyente, en otras palabras es de tipo descriptivo y que conduce a la causal-transversal. Por consiguiente, se realizó el estudio de la forma más natural posible para describir el comportamiento de las variables propuestas para la construcción del entorno de estudio propuesto. Para (Kinnear & Taylor, 2003, pág. 128) “La investigación, concluyente, permite llegar a conclusiones del fenómeno estudiado”, y en este caso se empleó la concluyente descriptiva que describe las particularidades del objeto de investigación.

Finalmente, se utilizó información oficial como fuente secundaria: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) – Ecuador, Banco Central del Ecuador (BCE), Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y Banco Mundial. También, se obtuvo de medios de información como son de periódicos y de revistas especializadas ecuatorianas.

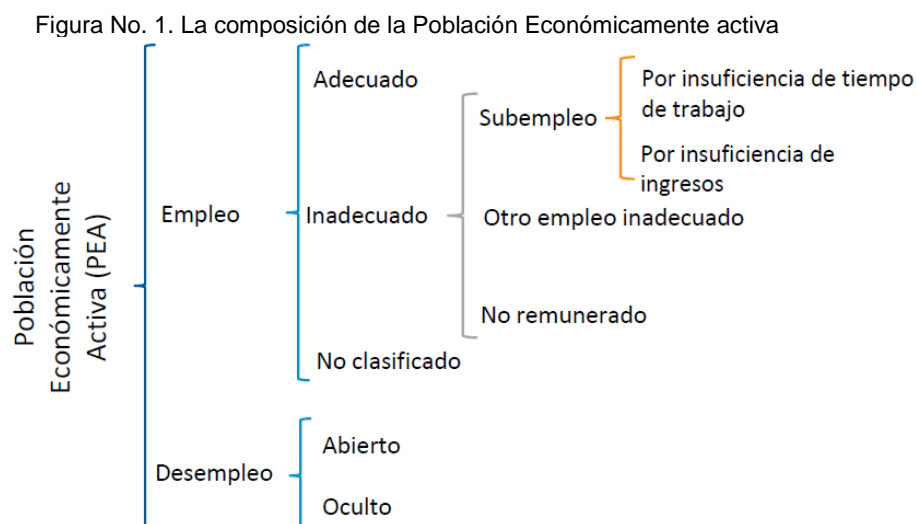
C. DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

a. El Factor Laboral que promueve el emprendimiento en la sociedad

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015) en el mes de septiembre 2015:

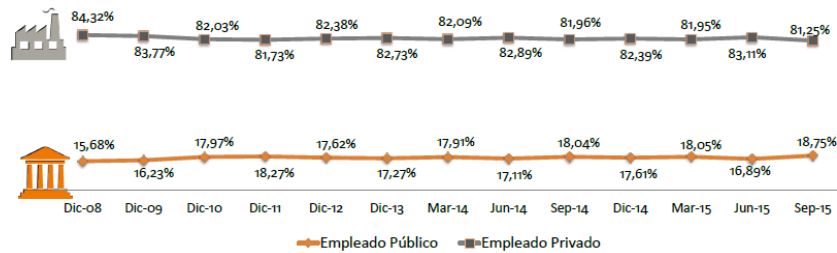
“la población en edad de trabajar (PET) a nivel nacional es de 11,3 millones de personas; en el área urbana es de 7,9 millones de personas (69% de la PET total), y de 3,5 millones de personas en el área rural (el restante 31%). La población económicamente activa (PEA) a nivel nacional fue de 7,6 millones de personas; en el área urbana es de 5,1 millones de personas (68% de la PEA total), y en el área rural fue de 2,5 millones de personas (el 32% restante)”. (p.7)

El comportamiento de la población en Ecuador se adapta a las condiciones de mercado. Es por ello que para analizar la definición de la división de la población, se ha tomado en consideración las recomendaciones efectuadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) A fin de mejorar las estadísticas del trabajo, presenta un nuevo marco conceptual, con el objetivo de clasificar a la población empleada. La PEA está conformada por empleo: adecuado, inadecuado y no clasificado. A la inversa, el desempleo: abierto y oculto. Se adjunta Figura No.1 La composición de la Población Económicamente activa



Fuente: Inec

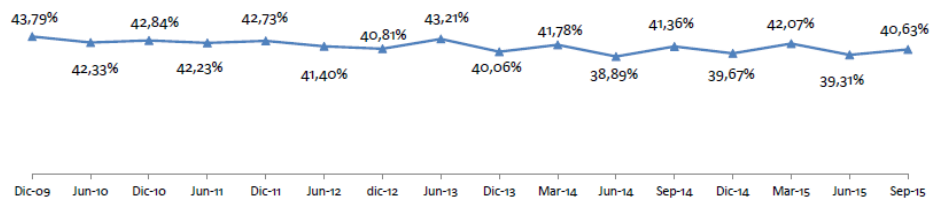
Figura No. 2. Porcentaje de empleo público respecto al empleo asalariado⁶



Fuente: Inec

En la figura No. 2 se puede evidenciar que en el Ecuador 8 de cada 10 plazas de trabajo asalariado son generadas en el sector privado. Es decir que el dinamismo económico tiene un pulso importante en el país. Sin embargo, en la figura No. 3 sobre el empleo en el sector informal se estima que el 41% aproximadamente se encuentra en el mismo.

Figura No. 3. Empleo en el sector informal⁷

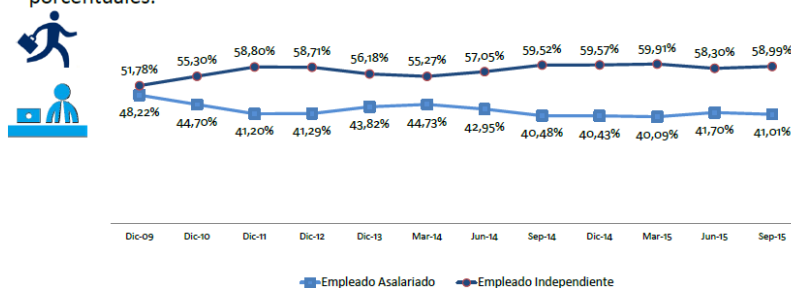


Fuente: Inec

Además, se debe determinar que en la figura No. 4 la composición del empleo inadecuado por tipo de trabajo: Total Nacional, está compuesto por el 41% aproximadamente de empleados salarios. Por otra parte, el 59% se ubican como independientes. Estos independientes se los puede considerar de alguna manera emprendedores en diferentes actividades económicas.

Figura No. 4. Composición del empleado inadecuado por tipo de trabajo

Entre septiembre 2014 y septiembre 2015, la participación de trabajadores con un empleo inadecuado en el trabajo independiente disminuye en 0,5 puntos porcentuales.



Fuente: Inec

⁶ En la distribución del 100% de la categoría de ocupación no está incluido: Patrono, Cuenta propia, trabajador del hogar no remunerado, trabajo remunerado en otro lugar, ayudante no remunerado de asalariado/jornalero, empleado(a) doméstico(a).

⁷ Personas con empleo que trabajan en empresas (unidad encargada de la producción de bienes y servicios) que no tienen Registro Único de Contribuyentes.

Es de indicar que la derivación del empleo inadecuado presenta un mayor peso en la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con un 39% aproximadamente y de esta el 41% se podría considerar independiente. El ecuatoriano históricamente se dedicado al comercio informal y es ahí donde presenta un peso ponderado interesante con un 21% aproximadamente en cuanto a su independencia laboral. Finalmente, para efecto de análisis se pudo evidenciar que tan solo el 9% aproximadamente se dedica a la manufactura. En la figura No. 5 se aprecia la composición del empleo inadecuado por rama de actividad del total nacional.

Figura No. 5. Composición del empleado inadecuado por rama de actividad

Rama de actividad	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	mar-14	jun-14	sep-14	dic-14	mar-15	jun-15	sep-15
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	41,42%	42,02%	42,97%	43,66%	39,69%	41,77%	40,23%	42,21%	38,27%	42,92%	40,87%	38,83%
Comercio	20,18%	20,29%	22,17%	21,08%	20,21%	19,65%	21,01%	20,47%	21,54%	19,07%	19,98%	21,12%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	9,38%	9,62%	8,94%	9,17%	10,14%	9,06%	8,66%	9,23%	9,74%	9,87%	9,90%	9,82%
Alojamiento y servicios de comida	4,81%	5,01%	5,38%	5,82%	6,43%	5,92%	6,04%	6,72%	6,29%	6,13%	6,28%	6,64%
Construcción	5,19%	4,69%	4,46%	4,68%	5,57%	6,03%	5,85%	5,42%	5,47%	5,10%	5,38%	5,95%
Otros Servicios	4,55%	4,70%	4,03%	4,02%	4,52%	5,03%	4,51%	4,64%	4,81%	4,54%	4,59%	4,84%
Transporte	3,28%	3,68%	3,39%	3,19%	3,84%	3,58%	4,30%	3,48%	4,56%	4,55%	4,18%	4,70%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	2,07%	1,92%	2,30%	2,20%	2,34%	2,85%	2,89%	2,39%	2,41%	2,55%	2,85%	2,55%
Servicio doméstico	3,94%	3,40%	2,61%	2,85%	3,73%	2,92%	3,04%	2,23%	3,34%	2,66%	2,76%	2,44%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	3,21%	3,19%	2,45%	2,05%	1,87%	1,66%	1,61%	1,68%	1,48%	1,47%	1,68%	1,86%
Correo y Comunicaciones	1,07%	0,75%	0,74%	0,57%	0,74%	0,58%	0,82%	0,73%	0,89%	0,61%	0,85%	0,62%
Petróleo y minas	0,23%	0,20%	0,11%	0,16%	0,14%	0,20%	0,14%	0,14%	0,16%	0,22%	0,18%	0,22%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	0,34%	0,28%	0,27%	0,41%	0,24%	0,24%	0,19%	0,06%	0,12%	0,10%	0,16%	0,18%
Suministro de electricidad y agua	0,16%	0,13%	0,11%	0,07%	0,46%	0,42%	0,66%	0,55%	0,90%	0,14%	0,23%	0,17%
Actividades de servicios financieros	0,16%	0,10%	0,07%	0,07%	0,08%	0,06%	0,06%	0,06%	0,04%	0,06%	0,09%	0,04%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

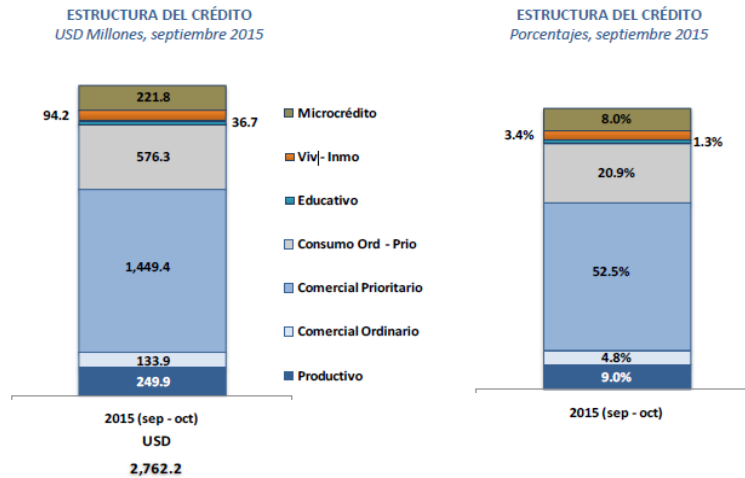
Fuente: Inec

Nota: La rama de actividad Otros Servicios incluye: Actividades inmobiliarias- Artes, entretenimiento y recreación- Actividades de organizaciones extraterritoriales- Otras actividades de servicios- No especificado

b. El Factor Financiero que promueve el Emprendimiento

De acuerdo al informe del BCE del mes de octubre del 2015, la estructura del crédito tuvo como destino a créditos productivos, comercial prioritario y microcréditos. Estos créditos representaron aproximadamente el 70% de colocación cuyo monto estimado de USD 1.921,1 millones. Otro monto que estimula a la economía es el crédito al consumo, el cual representó cerca del 21%, es decir que es el motor económico ya que demanda bienes y servicios, generando combustión al aparato productivo.

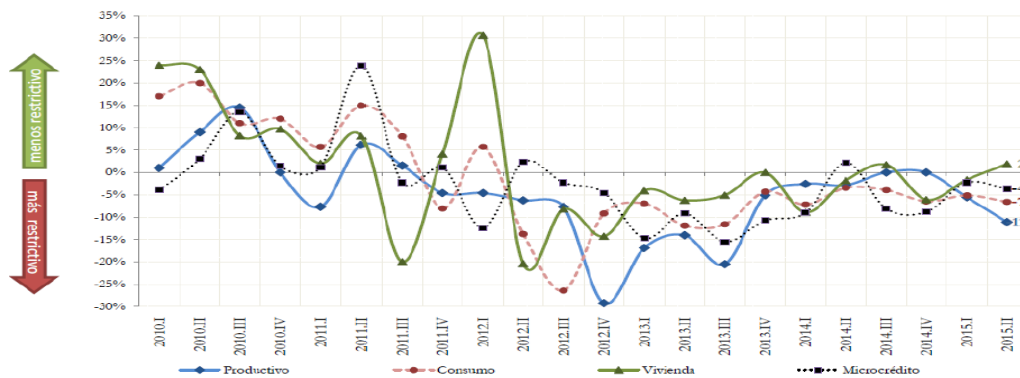
Figura No. 6. Estructura del Crédito



Fuente: BCE

De acuerdo al informe del Banco Central, relacionado con el sistema financiero, se revela que en el segundo trimestre de 2015, la oferta de crédito en el segmento productivo fue más restrictiva, ubicándose en un 11% que en comparación a dos semestres previos donde la oferta de crédito del segmento productivo se mantuvo en equilibrio. Sin embargo, el segmento microcrédito tuvo una caída de un punto porcentual en comparación a dos semestres anteriores donde se ubicaba en el 3%. Se adjunta figura No. 7 Índice de Cambio de Oferta de Crédito.

Figura No. 7. Índice de cambio de oferta de crédito. Porcentajes, II Trimestre 2010- II Trimestre 2015

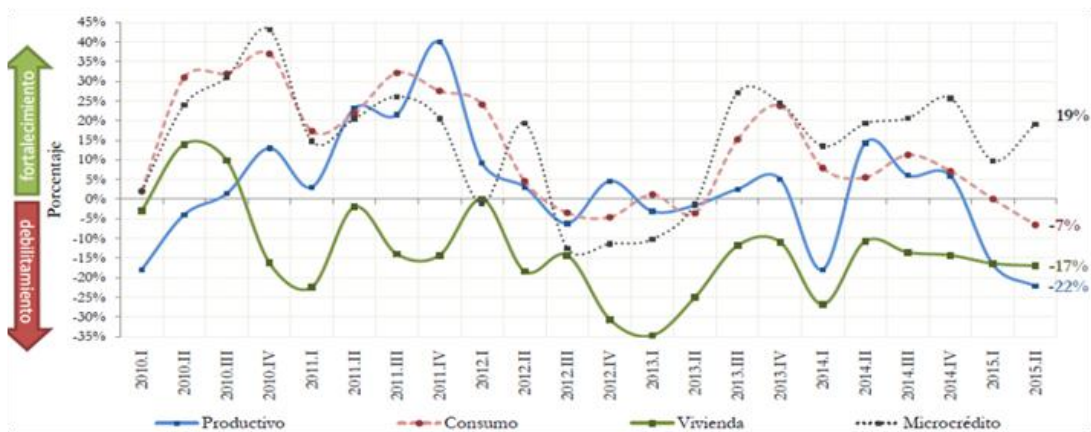


Fuente: BCE

Por otra parte, en el índice de cambio de demanda de crédito, el BCE indica que existe, en el segundo trimestre del 2015, un fortalecimiento de alrededor del 9% en el segmento microcrédito en comparación al trimestre anterior. Las grandes industrias se han visto obligadas a frenar todo tipo de inversión, causado por la recepción global con una caída frecuente periodo a periodo trimestral, en este caso en dos puntos

porcentuales debajo del trimestre anterior. Se adjunta figura No. 8 Índice de cambio de demanda de crédito.

Figura No. 8. Índice de cambio de demanda de crédito. Porcentajes, II Trimestre 2010- II Trimestre 2015



Fuente: Elaboración propia

c. El Factor Gobierno que promueve el emprendimiento

El gobierno nacional a través del plan de ordenamiento territorial busca propuestas de programas con sus posibles fuentes de financiamiento, metas e indicadores, vinculados al Plan Nacional de Desarrollo. Estos responden a las políticas públicas regiones establecidas para cada categoría de ordenamiento territorial. Se adjunta figura No. 9 Agenda Zonal para el Buen Vivir.

En este sentido, la provincia del Guayas se ubica en la zona 5 y 8, y presenta características particulares en relación al resto del país, por contar con infraestructura aeroportuaria en Guayaquil, puertos públicos y privados, terminales terrestres de personas y bienes. A través de la red vial existente se integra el perfil costanero con el interior y las provincias aledañas, mediante ejes viales de gran importancia para la producción y el turismo.

Figura No. 9. Mapa de Ecuador según la Agenda Zonal Buen Vivir



Fuente: PNBV

El diseño de un plan de reordenamiento territorial va ligado con las prioridades de desarrollo económico para ello se enfoca en las líneas de acción y la matriz productiva. Se adjunta figura No. 10 Líneas de Acción y Matriz Productiva (Senplades, 2013, pág. 15).

Además, el gobierno con el fin de apoyar y fortalecer las iniciativas de emprendimiento de los ciudadanos, el Ministerio de Industrias y Productividad ha creado los Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento (CDEAE) cuyo objetivo es ser un instrumento para el fomento de la cultura emprendedora y de desarrollo económico local, diseñado para asistir a la creación y crecimiento de empresas en un territorio determinado, que se encuentran en todas las regiones del país.

Adicionalmente, si los emprendedores desean obtener algún tipo de crédito en la banca pública como de la Corporación Financiera Nacional (CFN), los beneficios serán para las personas naturales y jurídicas, cuyo proyecto cuente con certificado de haber concluido el Programa Emprende Ecuador, emitida por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC); y personas naturales o jurídicas que presenten calificación por autoridad competente; así como personas naturales que hayan trabajado en negocios dedicados a los juegos de azar (casinos, salas de juego y/o bingos) que cuenten con un proyecto de emprendimiento.

Figura No. 10 Líneas de Acción y Matriz Productiva

LINEAS DE ACCION	MATRIZ PRODUCTIVA																																				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agregar valor en la producción existente, fomentar la exportación de productos nuevos y sustituir las importaciones relacionadas a los sectores priorizados a nivel de país: alimentos frescos y procesados, energías renovables, biotecnología, farmacéutica, servicios (turismo), vehículos, construcción, transporte y logística. ➤ Diversificar la producción mediante industrias priorizadas: la refinera y la petroquímica. ➤ Profundizar la economía popular y solidaria y la micro, pequeña y mediana empresa. ➤ Fortalecer la agricultura familiar campesina e impulsar el desarrollo de las economías rurales mediante la democratización de factores de producción. ➤ Consolidar la transformación de los sectores estratégicos, el uso soberano y eficiente de los recursos naturales, considerando el gran potencial de energías renovables para desarrollar proyectos como complejos solares fotovoltaicos, termos solares, complejos eólicos e hidroeléctricos. ➤ Conformar una red articulada y complementaria de asentamientos humanos que contribuyan a la transformación de la matriz productiva en la zona. ➤ Promover la investigación, el dialogo de saberes y la innovación para alcanzar las sociedades del conocimiento y el cambio productivo en las áreas agroindustrial, marítima, de biotecnología, química, de energías renovables, de gestión turística y ambiental. 	<p>Cuadro 1: Industrias priorizadas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sector</th> <th>Industria</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="7">BIENES</td> <td>1) Alimentos frescos y procesados</td> </tr> <tr> <td>2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)</td> </tr> <tr> <td>3) Confecciones y calzado</td> </tr> <tr> <td>4) Energías renovables</td> </tr> <tr> <td>5) Industria farmacéutica</td> </tr> <tr> <td>6) Metalmeccánica</td> </tr> <tr> <td>7) Petroquímica</td> </tr> <tr> <td rowspan="7">SERVICIOS</td> <td>8) Productos forestales de madera</td> </tr> <tr> <td>9) Servicios ambientales</td> </tr> <tr> <td>10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)</td> </tr> <tr> <td>11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes</td> </tr> <tr> <td>12) Construcción</td> </tr> <tr> <td>13) Transporte y logística</td> </tr> <tr> <td>14) Turismo</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cuadro 2: Industrias estratégicas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Industria</th> <th>Posibles bienes o servicios</th> <th>Proyectos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) Refinería</td> <td>Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil</td> <td>• Proyecto Refinería del Pacífico</td> </tr> <tr> <td>2) Astillero</td> <td>Construcción y reparación de banoos, servicios asociados</td> <td>• Proyecto de implementación de astillero en Posorja</td> </tr> <tr> <td>3) Petroquímica</td> <td>Urea, pesticidas herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas</td> <td>• Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenad • Planta Petroquímica Básica</td> </tr> <tr> <td>4) Metalurgia (cobre)</td> <td>Cables eléctricos, tubos, laminación</td> <td>• Sistema para la automatización de actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala.</td> </tr> <tr> <td>5) Siderúrgica</td> <td>Planos, largos</td> <td>• Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Senplades</p>	Sector	Industria	BIENES	1) Alimentos frescos y procesados	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)	3) Confecciones y calzado	4) Energías renovables	5) Industria farmacéutica	6) Metalmeccánica	7) Petroquímica	SERVICIOS	8) Productos forestales de madera	9) Servicios ambientales	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes	12) Construcción	13) Transporte y logística	14) Turismo	Industria	Posibles bienes o servicios	Proyectos	1) Refinería	Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil	• Proyecto Refinería del Pacífico	2) Astillero	Construcción y reparación de banoos, servicios asociados	• Proyecto de implementación de astillero en Posorja	3) Petroquímica	Urea, pesticidas herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas	• Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenad • Planta Petroquímica Básica	4) Metalurgia (cobre)	Cables eléctricos, tubos, laminación	• Sistema para la automatización de actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala.	5) Siderúrgica	Planos, largos	• Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.
	Sector	Industria																																			
	BIENES	1) Alimentos frescos y procesados																																			
		2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)																																			
		3) Confecciones y calzado																																			
		4) Energías renovables																																			
		5) Industria farmacéutica																																			
		6) Metalmeccánica																																			
		7) Petroquímica																																			
	SERVICIOS	8) Productos forestales de madera																																			
9) Servicios ambientales																																					
10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)																																					
11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes																																					
12) Construcción																																					
13) Transporte y logística																																					
14) Turismo																																					
Industria	Posibles bienes o servicios	Proyectos																																			
1) Refinería	Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil	• Proyecto Refinería del Pacífico																																			
2) Astillero	Construcción y reparación de banoos, servicios asociados	• Proyecto de implementación de astillero en Posorja																																			
3) Petroquímica	Urea, pesticidas herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas	• Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenad • Planta Petroquímica Básica																																			
4) Metalurgia (cobre)	Cables eléctricos, tubos, laminación	• Sistema para la automatización de actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala.																																			
5) Siderúrgica	Planos, largos	• Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.																																			

Fuente: Senplades

3.4 El Factor Privado que promueve el emprendimiento

Otra alternativa sería la captación de inversión directa a través de un Business Angel o un Venture Capital en el ámbito privado. El primero de ellos se dedica a invertir en proyectos semillas, es decir que son proyectos base cero. Por otra parte, el Venture capital regularmente invierte en negocios considerados jóvenes que tengan un tiempo prudencial en marcha.

Es de mencionar que los Business Angel y Venture Capital presentan ciertas diferencias que se pueden contrastar en la figura No. 11 “Diferencias entre BA y VC.” (Ruani, 2007)

Figura No. 11. Diferencias entre Business angel y Venture capital

BUSINESS ANGEL	VENTURE CAPITAL
<u>Fuente de Fondos</u>	<u>Fuente de Fondos</u>
Un solo inversor	Grupo de inversores
<u>Montos de inversión</u>	<u>Montos de inversión</u>
Un BA puede manejar montos hasta de medio millón de dólares	Un VC puede considerar como base un monto de medio millón de dólares
	<u>¿Por qué un VC no invierte en proyectos más chicos?</u>
	Los costos operacionales pueden ser muy costosos.
<u>Madurez de la empresa</u>	<u>Madurez de la empresa</u>
Capital semilla “Start Up”	Negocios Jóvenes demuestren un “Track Record”
<u>Riesgo</u>	<u>Riesgo</u>
Mayor riesgo debido que son base cero	
<u>Estrategia de Salida</u>	<u>Estrategia de Salida</u>
	El VC está condicionado, debe poseer una estrategia de salida a través del “Cash out” y reportar ganancia a sus accionistas.
<u>Tiempo en toma de decisiones</u>	<u>Tiempo en toma de decisiones</u>
	Debe seguir procedimientos de DueDiligence
<u>Sectores de la economía</u>	<u>Sectores de la economía</u>
Se mueve por todos los sectores económicos	
<u>Involucramiento</u>	<u>Involucramiento</u>
Es emocional debido al interés de la propuesta	
<u>Proximidad Geográfica</u>	<u>Proximidad Geográfica</u>
	No necesita estar presente todo el tiempo debido al manejo de portafolio de inversiones
<u>Contratos</u>	<u>Contratos</u>
	Son más sofisticados y complejos para la firma
<u>Características Personales</u>	<u>Características Personales</u>
Emprendedor puro	Perfil Financiero

Fuente: Entrepreneur Magazine

d. Evaluación del emprendimiento en Ecuador

Para Ecuador el crecimiento económico es importante porque es una condición necesaria para poder mejorar las condiciones o niveles de vida de la población y para que pueda crearse el empleo suficiente para absorber las nuevas incorporaciones a la población activa. Por esta razón, el crecimiento económico se compara habitualmente con el crecimiento de la población, obteniendo el crecimiento de la renta per cápita. “El

nivel material de vida ha mejorado considerablemente para la mayoría de las familias de casi todos los países del mundo conforme a pasado el tiempo”(Lideres, 2014).

Aunque “Al emprendimiento se le conoce como una disciplina científica muy joven que ha estado creciendo de manera jugosa en los últimos años, en América y el resto del mundo”(Arias & Perez, 2014, pág. 177), éste concepto se ha tornado sumamente importante debido a la necesidad de superar los crecientes problemas económicos. La palabra emprendimiento se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo.

Sin embargo, uno de los errores más comunes por parte de los emprendedores primerizos es pretender obtener ganancias durante los primeros meses, ya que los resultados positivos comienzan a verse pasados meses, pero muchas veces es necesario un año de actividad ininterrumpida.

Por consiguiente, todo esto es posible si se tiene un espíritu emprendedor, y si se está dispuesto a renunciar a la estabilidad económica que brinda un empleo y aventurarse como el emprendimiento hoy en día es de gran importancia para la sociedad debido a que por medio de esto, se puede llegar a tener independencia económica. La actividad emprendedora enriquece el motor de la economía desarrollando más técnicas de innovación, que permitan mejorar la productividad y aumentar el nivel de empleo mejorando la calidad de vida de la población.

Ejemplos para fomentar el emprendimiento en Ecuador donde la promoción del software libre en el país que mayormente son utilizadas en las instituciones públicas, entre los más relevantes se tiene: InvestEcuador que es un “programa de atracción de inversiones locales e internacionales que identifica, atrae, impulsa, retiene, amplía inversión productiva inteligente en el Ecuador”(Vela Casado, 2012, pág. 135)

Otro como EmprendEcuador que brinda servicios de “información, asesoría, validación de proyectos y capital para la puesta en marcha de un emprendimiento” (Vela Casado, 2012, pág. 135) otorgan montos de dinero para que se realicen planes de negocio, asistencia técnica y estudios iniciales. Por último, se tiene a CreEcuador que se encargar de promover el emprendimiento, priorizando los proyectos de innovación a través de capitales de riesgo.

En fin, el emprendedor ecuatoriano se desenvuelve en un contexto de una economía social avalada por el desarrollo equitativo auto sostenible pero muy limitado por la concentración de poder y capital de las grandes empresas.

Ministerio de Industria y Productividad – Ecuador considera que el emprendedor ecuatoriano se ha sintetizado en un ser que ha superado crisis económica constantes, dadas por el sistema político y la voracidad de la globalización. Todos estos factores han crecido en él una incertidumbre propia del emprendimiento, lo que se traduce en la incapacidad de decisión, gestión o visión. Con estas cualidades en el Ecuador se promueve una definición de emprendimiento.

Finalmente, de acuerdo a (Lideres, 2014), donde un empresario ecuatoriano indica “Ser emprendedor en el país es como jugar de visitante, con el público en contra, con la hinchada en contra y en una cancha en muy mal estado”. Este análisis es reforzado por la Espae Graduate School of Management de la ESPO, que concuerda en que el emprendedor enfrenta escaso apoyo financiero, además de la falta de inversores como son las redes de inversores ángeles y productos bursátiles. No obstante, es trascendental que ellos incursionan frente a estas adversidades mostrando una actitud persistente.

D. CONCLUSIONES

En este estudio realizado podemos determinar que el emprendimiento es un carburador del crecimiento económico de la sociedad. Además, el emprendedor es un factor más dinámico que estimula las actividades con mayor dinamismo que otros factores. Se demuestra en la figura No. 2 donde se puede evidenciar que en Ecuador 8 de cada 10 plazas de trabajo asalariado son generadas en el sector privado y es el generador explosivo del crecimiento económico. Sin embargo, en la figura No. 5 “composición del empleo inadecuado por rama de actividad del total nacional” donde el comercio informal presenta un peso ponderado interesante con un 21% aproximadamente en cuanto a su independencia laboral, es decir ecuatoriano por naturaleza es emprendedor, debido a su adaptación muchas veces en condiciones desfavorables. Otro actor como es el gobierno con el fin de apoyar y fortalecer las iniciativas de emprendimiento de los ciudadanos, el Ministerio de Industrias y Productividad ha creado los CDEAE para el fomento de la cultura emprendedora y de desarrollo económico local. Finalmente, se puede concluir que es necesario promover la captación de capitales privados también

que permitan el fomento del emprendimiento asociativo, que contribuya al crecimiento económico y social de los emprendedores.

E. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, M., & Perez, R. (2014). EMPRENDIMIENTO: COMO COMENZAR UNA EMPRESA CON ÉXITO. Face.
- Braunerhjelm,, P., & Henrekson, M. (2013). Entrepreneurship, institutions, and economic dynamism: lessons from a comparison of the United States and Sweden. *Industrial and Corporate Change*, 22(1), 22 (1), .
- Civila Salas, A. (2014). Desarrollo de actitudes hacia el emprendimiento. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* - XIII Congreso Internacional de Teoría de la Educación.
- De la Torre, A. (5 de Diciembre de 2013). Banco Mundial. Obtenido de América Latina: la falta de innovación dificulta la creación de empleos de calidad: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/12/05/latin-america-many-entrepreneurs-little-innovation-growth>
- EFE. (30 de Mayo de 2014). Portafolio. Obtenido de América Latina necesita capital humano de calidad: BM: <http://www.portafolio.co/internacional/america-latina-necesita-capital-humano-calidad-bm-55714>
- Fernández Arufe, J. (2006). Principios de política económica: ejercicios de test y cuestiones resueltas. Madrid: Delta Publicaciones.
- Holcombe, R. (2007). *Entrepreneurship and Economic Progress*. Routledge.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos;. (2015). *Indicadores Laborables - Septiembre*. Quito: Ecuadorencifras.
- Kinnear, & Taylor. (2003). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- La Hora. (25 de Septiembre de 2015). La Hora. Obtenido de ¿Quiénes podrán promover el desarrollo en Latinoamérica?: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/emprendimiento-como-motor-de-crecimiento-2015/213929>
- Lideres. (2014). *Revista Lideres*. Obtenido de Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-lidera-tasa-emprendimiento-necesidad.html>
- Mankiw, G. (2014). *Macroeconomía*. New York: Harvard University.
- MIPRO. (2004). *Creación del Consejo Nacional de la Microempresa de Ecuador - Decreto No. 2086*. Quito: MIPRO.

- Módulo formativo universitario de creación de empresas. (2012). Obtenido de Manual del Emprendedor: https://books.google.com.ec/books?id=R8QNsq8KGS4C&pg=PA23&dq=no+es+dar+de+alta+una+sociedad+en+el+registro+mercantil+o+independizarse+de+una+em+presa+en+la+que+trabaja.+Esto+son+solo+tr%C3%A1mites+administrativos+o+legales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTpajj_5nOA
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rovayo Vera, G. (2011). IDE. Obtenido de Los tres desafíos del emprendedor ecuatoriano: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/los-tres-desafios-del-emprendedor-ecuatoriano>
- Ruani, M. (14 de Marzo de 2007). *Inversor Angel*. Obtenido de 14 Diferencias entre un Venture Capital y Business Angel : <http://www.inversorangel.com/2007/03/14-diferencias-entre-un-venture-capital.html>
- Saieh Mena, C. (2015). *Derecho para el emprendimiento y los negocios: Los aspectos legales que un empresario debe conocer para generar ventajas competitivas*. Santiago: Ediciones Universidad de Chile.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Senplades. (2013). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Thornton, P., Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2011). *Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview*. *International Small Business Journal*,.
- Torrent i Sellens, J. (2012). *Emprendimiento innovador y microempresas en red: diez ideas para salir de la crisis*. Barcelona: UOC Business School.
- Urbano Pulido, D., & Toledano Garrido, N. (2011). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: UOC.
- Vázquez Moreno, J. (2015). *El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de ser Emprendedor*. *Business & Economics*.
- Vela Casado, C. (2012). *La Industria del Software*. Quito: Flacso.
- Véliz Torresanoa, J., & Díaz Christiansen, S. (2014). *El fenómeno de la informalidad y su contribución al crecimiento económico: el caso de la ciudad de Guayaquil*. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*.
- Wright, M., & Stigliani, I. (2012). *Entrepreneurship and growth*. *International Small Business Journal*, 31(1).

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS EN UN TALLER DE EMPRENDEDORES

*Luis Carlos G. Cantón Castillo, Magaly del Carmen Iuit González y Alan García Lira
Facultad de Ingeniería Química, Universidad Autónoma de Yucatán (México)
lgcanton@prodigy.net.mx*

RESUMEN

En la actualidad existe gran interés por parte del gobierno en respaldar la formación de emprendedores en las instituciones de educación superior. La enseñanza de habilidades y capacidades emprendedoras entre los estudiantes de nivel superior se considera prioritaria para que puedan contribuir al desarrollo económico y social, sin embargo por un lado hay que reconocer que para el correcto desarrollo de habilidades en los alumnos de este tipo de cursos, se requiere de estrategias interactivas que predominen sobre las convencionales, no basta con hacer ejercicios o proyectos de papel, se requiere pasar a la realidad, pero además un aspecto fundamental es la evaluación.

El grupo de académicos que presenta este trabajo ha desarrollado y aplicado diferentes estrategias para desarrollar competencias emprendedoras en los términos antes mencionados pero también avanza en el sentido de la evaluación, anteriormente se elaboró un estudio para evaluar las competencias adquiridas por los estudiantes y ahora el objetivo de este trabajo, es evaluar las actividades realizadas para la adquisición de esas competencias desde la percepción del estudiante. Se aplicó un cuestionario a todos los participantes del curso de emprendedores impartido en 2015 en la Facultad de Ingeniería Química (FIQ) de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY). 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. Las competencias que aquí se mencionan son las que reportan diferentes autores a nivel internacional y las actividades son las que se realizan en el taller.

PALABRAS CLAVE

Emprendedores, competencias y actividades de aprendizaje, evaluación.

A. INTRODUCCIÓN

El interés por incrementar capacidades 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 donde 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 la *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).

El presente trabajo reconoce que en la Facultad de Ingeniería Química de la UADY, se aplican y diseñan programas, modelos y actividades que pretenden contribuir a la formación emprendedora pero 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 y ese es el objetivo del presente estudio.

La estructura 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 taller de emprendedores, origen, actividades realizadas y sus características, así como las competencias que el taller 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.

B. MARCO TEÓRICO

Los programas de educación emprendedora asumen que las intenciones y habilidades o competencias emprendedoras pueden ser enseñadas y aprendidas (Clark, Davis, y Harnish, 1994; Gorman, Hanlon, y King, 1997; Peterman y Kennedy 2003; Pittaway y Cope 2007). En particular se asume que los programas de emprendedores pueden influir en los estudiantes creando conciencia como alternativa vocacional de empleo remunerado y que les provee las habilidades necesarias para el arranque y desarrollo exitoso de su propio negocio (Slavtchev, Laspita, y Patzelt, 2012.)

Como referencian Cenich y Santos (2005). Para llegar a esto, la teoría del constructivismo es un apoyo ya que considera el aprendizaje como un proceso interno de entendimiento, que se produce cuando el alumno participa activamente en la comprensión y elaboración del conocimiento (Mayer, 2000). En otras palabras, se considera que el conocimiento está inmerso y vinculado a la situación en la cual ocurre el aprendizaje (Applefield, Huber y Moallem, 2001) como proceso activo, determinado por interacciones complejas entre el conocimiento existente en los alumnos, el contexto social y el problema a resolver (Tam, 2000). De esta manera, los estudiantes se comprometen en un proceso colaborativo continuo de construcción de conocimiento, en un entorno que refleja el contexto en el cual el mismo conocimiento será creado in situ (Hamada y Scott, 2000). Con Apoyo de la experiencia de los autores y de estas nociones aportadas por el constructivismo se diseñaron las actividades a través de las cuales se pretende que los estudiantes adquieran las competencias reportadas por diferentes autores a nivel internacional.

Como se menciona al inicio de este documento, en los programas de educación emprendedora se asume que desarrollan competencias en los participantes conceptualmente se tomará como apoyo los conceptos aportados por el Dr. Lloyd McCleary (1973) citado en (Cepeda, 2004) que ofrece una definición de competencia y dice: “la competencia es definida como la presencia de características o la ausencia de incapacidades que hacen a una persona adecuada o calificada para realizar una tarea específica o para asumir un rol definido”.

Entonces según Cepeda (2004) De lo anterior se deduce que una persona es competente cuando:

- Conoce cuáles son sus capacidades.
- Puede demostrar lo que sabe.
- Sobresale por su capacidad para desarrollar procesos terminales.

De ahí deduce Cepeda (2004) que una persona competente tiene características que lo conducen al autoanálisis de sus posibilidades de desarrollo así como de sus carencias, sin embargo, para llegar a este punto de formación, el docente debe utilizar un modelo de enseñanza que le permita tanto a él como a su alumno conocer y demostrar los logros alcanzados con relación a competencias. En consonancia con lo mencionado Ruiz.; Anguita, y Jorrín, (2006) nos dicen que las competencias van orientadas a lo que el alumno tiene que ser capaz de saber hacer cuando se enfrente al mundo laboral, a las habilidades que los sujetos tienen que saber al finalizar sus estudios además de los contenidos conceptuales.

Debido a la extensa complejidad de la naturaleza humana al hablar de competencias, estas por naturaleza deben ser de diversa índole nosotros aceptaremos 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 conocidos por el alumno; hablamos de conceptos, teorías, tratados, que servirán como sustento a otros conocimientos o procesos más complejos.
- *Metodológicas.*- Las competencias metodológicas, son aquéllas 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 sí lo sigue de manera correcta.

· *Humanas.*- Dentro de las áreas del conocimiento, el alumno verá la necesidad 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.

En el diseño de estrategias y actividades del taller, resultó interesante para los autores, las aseveraciones de Ruiz.; Anguita, y Jorrín, (2006) de que es importante mostrar desde la realidad educativa qué *habilidades o competencias* utiliza el alumnado para enfrentarse a las distintas situaciones conflictivas o problemáticas que les propone el profesorado, así como los propios compañeros a la hora de trabajar en grupo; sin olvidar que tienen como objetivo realizar un proyecto común, lo que implica llegar a acuerdos, tomar decisiones, resolver conflictos, comunicarse, escuchar, ser responsable, adquirir un compromiso individual y de grupo. Además de las habilidades anteriores, que el alumno/a sea consciente que trabajar de esta forma implica la existencia de una interdependencia positiva, una exigibilidad individual, además de una interacción cara a cara y una reflexión conjunta por parte del grupo. Esta colaboración implica una serie de habilidades interpersonales (capacidad crítica y autocrítica, capacidad para comunicarse con sus compañeros de forma asertiva, capacidad para tomar decisiones y respetar la de los demás, etc.) que se tienen que desarrollar y poner en práctica cuando trabajas con otras personas (Ruiz.; Anguita, y Jorrín, 2006)

De igual manera se consideró de importancia los conceptos aportados por Jonassen principalmente sobre la teoría de la actividad la cual dice que cuando se actúa, se gana conocimiento, este afecta la acción y a su vez cambia el conocimiento y así sucesivamente (Jonassen y Rohrer-Murphy, 1999) en (Cenich y Santos, 2005).

Jonassen en 1997 también aporta bases conceptuales para la aplicación de la técnica de aprendizaje por proyectos que es parte de las estrategias de utilizadas en el programa de este taller, esto es, el enunciado del problema no contiene toda la información necesaria para poder resolver la problemática. Para lograr posibles respuestas por parte de los alumnos, se requiere la puesta en juego de conocimientos y técnicas desarrolladas a lo largo del curso. Sus posibles soluciones no están restringidas por los dominios de contenidos que se han estudiado ni son predecibles o convergentes. Se espera que los estudiantes especifiquen los límites al problema, a

través de suposiciones y juicios, expresando opiniones personales y fundamentadas en los contenidos básicos del curso.

El taller de emprendedores

La Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY) imparte desde 2006 un “Taller de emprendedores” que originalmente nace para la licenciatura en Ingeniería Industrial Logística pero actualmente también se imparte en otras licenciaturas. Este programa es heredero del modelo que empieza en 1997 como “programa de emprendedores”, dirigido a estudiantes de licenciatura, su orientación es educativa, su objetivo es fomentar la cultura emprendedora, habilidades profesionales y actitudes que caracterizan el espíritu emprendedor, tomando como escenario la empresa, en el programa los estudiantes forman empresas, las operan temporalmente cubriendo los principales roles que existen en este tipo de organización (G.Canton, García e Iuit, 2014).

La propuesta de enseñanza tiene como eje principal promover el desarrollo de aprendizajes a través de actividades y proyectos, que respondan a una problemática real. Se trata de favorecer en los estudiantes la conexión entre los conocimientos y los contextos de aplicación y promover la reflexión sobre los procesos desarrollados en la elaboración de la solución (Cenich y Santos, 2005). Como se dijo al inicio, se tiene que pasar de la lectura a la acción, al análisis de lo realizado, al plan de mejora y nueva prueba de verdad.

Al comienzo del curso se presenta a los alumnos el proyecto general que se desarrollará a lo largo de la materia y que contribuirá al desarrollo de la misma, en el marco de las estrategias didácticas definidas. El proyecto se sitúa en el ámbito local o el más conocido por los alumnos y enriquecido con la descripción de todos los factores contextuales que la rodean (a partir de los trabajos generados en el curso y del bagaje de conocimientos ya adquiridos por los mismos alumnos), pero definida en forma insuficiente (Jonassen, 2000). De esta manera, se facilita una participación activa del alumno, animando la búsqueda de datos reales.

Esta actividad requiere que los alumnos se organicen, asuman roles y desarrollen la propuesta, sustentada en el conocimiento distribuido y el trabajo en colaboración, estrategias de aprendizaje que, dada la dimensión del problema a resolver y los plazos del calendario académico, los estudiantes deberán adoptar (Cenich y Santos, 2005).

Uno de los objetivos del curso se refiere a las habilidades, conocimientos y capacidades que se espera que los alumnos desarrollen como emprendedores y que dependerán del grado de involucramiento con la actividad, rol con que decidan participar aunque algunas actividades son obligatorias para todos por ejemplo la comercialización. aunando lo anterior a que el desarrollo de la empresa está condicionado por circunstancias del contexto de la práctica, y aunque en la mayoría de las situaciones hay una variedad de posibles “buenas” soluciones deberán realizar valoraciones y apreciaciones para elegir la solución más adecuada. (Jonassen, 1997).

Competencias inherentes al taller

Las competencias se pretende enseñar a los estudiantes son: Búsqueda de oportunidades, Perseverancia, Demanda de calidad, Toma de riesgos de forma calculada, Tolerancia a la incertidumbre, Fijación de objetivos, Búsqueda de Información, Planificación y seguimiento, Construcción de redes, 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. También se puede encontrar en Kantis (2004) y parcialmente en UADY (2012).

En el trabajo publicado por García et al (2016), se mide la percepción de los estudiantes en lo que respecta a las competencias inherentes a su aprendizaje en el taller, sea que hayan adquirido la competencia o la hayan mejorado, sus resultados se concentran en la siguiente tabla.

Tabla I. 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%

Fuente: Elaboración propia

C. METODOLOGÍA

Se elaboró un cuestionario que se aplicó a todos los alumnos de la facultad de ingeniería química que cursaron el taller de emprendedores en el año 2015 en donde se les pidió asociar las competencias que pretende aportar el taller a su formación asociando cuales de las actividades de aprendizaje realizadas en el taller consideraban que tenían una mayor contribución al logro de cada una de las competencias cuyo aprovechamiento fue evaluado previamente. Es importante destacar que las actividades se clasificaron en cuatro grupos: a) Producto que abarca la decisión de que producir, su desarrollo conceptual y su estandarización. b) Mercado que implica las pruebas que se realizan en expos y feria, decisiones de oferta, precio, realizar ventas y concursos. c) estrategias que abarcan la búsqueda de ideas de negocio aplicando técnicas de creatividad, análisis de resultados, reflexión y planes de mejora. Y d) Administración que tienen que ver con la operación de la empresa en aspectos como la elaboración de

presupuestos, financiamiento del proyecto, juego de roles e integración de conocimientos por áreas. Precedentes similares los podemos encontrar en Martínez (2008), y Gallardo (2009) entre otros.

D. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al hablar de resultados resulta imposible dejar de mencionar que los estudiantes de este taller enseñan a la sociedad en su conjunto las ideas innovadoras impulsan como emprendedores y que muchas veces demuestran con sus productos que existen nuevas opciones en diversos campos de la producción, entre los principales productos desarrollados se encuentran: jarabes de maracuyá, pitahaya, mango, galletas de arroz, de semilla de girasol, quesos, jamones, aderezos, y otros productos como bioinsecticida a base de hongos, telescopios, tapetes de uso rudo elaborados con residuos que provienen de la fabricación de neumáticos, placas ecológicas reciclando tetrapack, cursos de TIC's, nuevas formulaciones de bloqueador solar, cremas, jabones, tintes y champo de productos naturales de la región, etc.

En referencia a las competencias que los estudiantes adquieren o mejoran en el taller. cabe destacar que en todas las competencias los estudiantes reconocen un beneficio de aprendizaje en la tabla I del trabajo publicado por (García et al 2016) cuya encuesta fue aplicada a este mismo grupo de estudiantes, en ese estudio se demuestran los beneficios de aprendizaje, aunque en diferentes porcentajes pero en todas las competencias los estudiantes admiten un beneficio de aprendizaje.

Considerado lo anterior por la relación que implica con el taller y porque se trata de las mismas competencias pero con el objetivo de saber la contribución de las diferentes actividades de aprendizaje para adquisición, se aplicó un nuevo cuestionario que además de verificar aspectos de la participación individual y otras percepciones, pide al estudiante asociar las competencias adquiridas con cada actividad realizada en el taller según su percepción. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla II. Percepción de los estudiantes sobre la contribución de las actividades realizadas en el taller para el desarrollo de competencias

Competencia	Actividad	Porcentaje
Búsqueda de oportunidades	Producto	41%
	Mercado	67%
	Estratégicas	39%
	Administración	26%
Perseverancia	Producto	36%
	Mercado	43%
	Estratégicas	48%
	Administración	38%
Cultura de calidad	Producto	84%
	Mercado	31%
	Estratégicas	34%
	Administración	25%
Toma de riesgos de forma calculada	Producto	50%
	Mercado	90%
	Estratégicas	4%
	Administración	55%
Capacidad de negociar	Producto	9%
	Mercado	100%
	Estratégicas	14%
	Administración	34%
Tolerar la incertidumbre	Producto	26%
	Mercado	67%
	Estratégicas	20%
	Administración	35%
Trabajar por objetivos	Producto	32%
	Mercado	45%
	Estratégicas	35%
	Administración	70%
Planificar y dar seguimiento	Producto	50%
	Mercado	40%
	Estratégicas	54%
	Administración	61%
Capacidad de gestionar recursos	Producto	14%
	Mercado	55%
	Estratégicas	22%
	Administración	100%
Búsqueda de información	Producto	59%
	Mercado	51%
	Estratégicas	55%
	Administración	46%
Capacidad de persuasión	Producto	5%
	Mercado	100%
	Estratégicas	8%
	Administración	22%
Capacidad de trabajar en equipo	Producto	32%
	Mercado	48%
	Estratégicas	25%
	Administración	100%

Continuación Tabla II.

Competencia	Actividad	Porcentaje
Capacidad de solucionar problemas	Producto	16%
	Mercado	28%
	Estratégicas	60%
	Administración	68%
Orientación al logro	Producto	25%
	Mercado	54%
	Estratégicas	41%
	Administración	50%
Iniciativa	Producto	76%
	Mercado	67%
	Estratégicas	23%
	Administración	46%
Tener criterio independiente	Producto	31%
	Mercado	55%
	Estratégicas	36%
	Administración	55%
Tener autoconfianza	Producto	22%
	Mercado	100%
	Estratégicas	16%
	Administración	33%

Fuente: Elaboración propia

En general se puede afirmar que la contribución de las actividades del taller en el desarrollo de competencias, queda demostrada en la mayoría de los casos y por supuesto en mayor o menor medida según la percepción de los estudiantes.

Analizando de manera particular los resultados de la tabla II competencia y actividades por competencia, se puede observar que:

En el caso de la competencia “búsqueda de oportunidades”, las actividades que más aportan a su adquisición son clasificadas en el grupo de actividades de “mercado”, estas son, las pruebas que se realizan en las expos y la feria, decisiones de cuanto ofertar, a qué precio, realizar ventas a mercado abierto y participar en concursos donde son evaluados por jurados externos a la institución. El 67% de los estudiantes así lo considera.

En lo que se refiere a la competencia “Perseverancia”, el 48% de los estudiantes considera que las actividades que más aportan al aprendizaje de esta competencia son las clasificadas como “Estratégicas”, estas incluyen la búsqueda de ideas de negocio aplicando técnicas de creatividad, análisis de resultados por evento y reflexión e instrumentación de planes de mejora.

En cuanto a la competencia “Cultura de calidad” las actividades que más impactan de acuerdo al 84% de los estudiantes son las inherentes al producto, estas abarcan la decisión de que producir, el desarrollo conceptual del producto y su estandarización.

En cuanto a la competencia “Toma de riesgos calculada”, el 90% de los estudiantes considera que las actividades que más aportan son las de mercado. Asimismo el 100% considera que este mismo grupo de actividades es el que más aporta al aprendizaje de la competencia “Capacidad de negociar” y el 67% opina que es el que más aporta para aprender la competencia “Tolerar la incertidumbre”.

En el caso de la competencia “Trabajar por objetivos”, el 70% considera que las actividades clasificadas en el grupo de “administración” son las que más contribuyen a la adquisición de esta competencia. Asimismo el 61% considera que este mismo grupo de actividades es el que más ayuda para adquirir la competencia “Planificar y dar seguimiento” y el 100% opina que este mismo grupo el que más aporta en la adquisición de la competencia “Capacidad de gestionar recursos”.

En lo que respecta a la competencia “Búsqueda de información”, el 59% de los estudiantes indica que el grupo de actividades clasificado en “producto” es el que más aporta.

En referencia a la competencia “Capacidad de persuasión”, el 100% de los estudiantes considera que las actividades que más aportan son las de “mercado”.

En cuanto a la competencia “Trabajo en equipo”, el 100% considera que las actividades que más aportan son las de “administración” y el 68% opina que este mismo grupo de actividades es el que más ayuda a desarrollar la competencia “Capacidad para solucionar problemas”.

En lo que se refiere a la competencia “Orientación al logro”, el 54% de los encuestados considera de mayor influencia en el logro de esta competencia las actividades de “mercado”.

Con respecto a la competencia “Tener Iniciativa”, el 76% considera que las actividades de “producto” son las que más aportan.

En el caso de la competencia “Tener criterio independiente” el 55% considera que las actividades que más influyen son las de “mercado” y “administración”.

Por último en el caso de la competencia “tener autoconfianza”, el 100% considera que las actividades que más apoyan el desarrollo de esta competencia son las de mercado.

Es importante considerar que para el análisis antes expuesto solo se consideró los porcentajes más altos en cada competencia, por tanto para profundizar es importante analizar cada competencia con el grupo de actividades que se presenta en la tabla II.

E. CONCLUSIONES

Las actividades de aprendizaje del taller, en su mayoría son útiles para la adquisición de competencias emprendedoras por parte de los estudiantes.

El taller sigue siendo vigente para lograr los objetivos para los cuales fue creado y es acorde a las tendencias tanto de la propia UADY como las que establecen diversos organismos.

Este trabajo contribuye al avance y liderazgo que el cuerpo académico ha logrado en el desarrollo de programas y modelos de emprendimiento a nivel local, nacional e internacional.

El estudio también contribuye al avance del conocimiento en la temática de los programas para el desarrollo de emprendedores.

La información generada por el estudio será de utilidad para la confirmación, rediseño, retiro y adición de nuevas actividades de aprendizaje.

F. RECOMENDACIONES

Hacer más mediciones en diferentes puntos del tiempo para hacer comparaciones de resultados y aplicar estadística para ver diferencias significativas.

Analizar los cuestionarios para ver la posibilidad de mejorarlos.

Analizar los resultados a fin de confirmar, rediseñar, retirar y adicionar nuevas actividades de aprendizaje.

G. REFERENCIAS

- Applefield, J. M., Huber, R. y Moallem, M. (2001). Constructivism in theory and practice: Toward a better understanding. *The High School Journal*, 84 (2), 35-53.
- Cenich, G. y Santos G. (2005). Propuesta de aprendizaje basado en proyectos y trabajo colaborativo: experiencia de un curso en línea. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7 (2). Consultado el 15 noviembre de 2015 en: <http://redie.uabc.mx/vol7no2/contenido-cenich.html>
- Cepeda, Jesus (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
- Clark. B. W., Davis. C. H., Harnish. V. C., 1984. Do Courses in Entrepreneurship Aid in New Venture Creation?. *Journal of Small Business Management* 22(2), 26–31.
- Foro Economico 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 5. Overall recomendations. Karen Wilson GV Partners consultado el 2 de septiembre de 2015 en: http://www.weforum.org/pdf/GEI/2009/Entrepreneurship_Education_Report.pdf
- Cantón, L., (2013) Creatividad e Innovación, *Revista Empresa Global Editores*, 105, 7.
- Cantón, L., García, A., y 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>
- Gorman. G., Hanlon. D., King, W., 1997. Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A Ten-Year Literature Review. *International Small Business Journal* 15(3), 56–77.
- Hamada, T. y Scout, K. (2000). A collaborative learning model. *The Journal of Electronic Publishing*, 6 (1). Consultado el 1 de diciembre de 2015 en: <http://www.press.umich.edu/jep/06-01/hamada.html>
- Jonassen, D. (2000). El diseño de entornos constructivistas de aprendizaje. En C. Reigeluth (Eds), *Diseño de la instrucción. Teorías y modelos* (pp. 225-249). Madrid: Aula XXI Santillana.
- Jonassen, D. H. (1997), Instructional design models for well-structure and Ill-structure problem. Solving learning outcomes. *Educational Technology: Research and Development*, 45 (1), 65-95.
- Jonassen, D. y Rohrer-Murphy, L. (1999). Activity theory as a framework for designing constructivist learning environments. *Educational Technology: Research and Development*, 47 (1), 61-79.

- 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 Iberoamericano de Desarrollo/FUNDES International, Washington D.C recuperado en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=829131>
- Mayer, R. E. (2000). Diseño educativo para un aprendizaje constructivista. En C. Reigeluth (Ed.), *Diseño de la instrucción. Teorías y modelos* (pp. 154-171). Madrid: Aula XXI Santillana.
- Mc Cleary, Lloyd (1973) *Competency based Educational administration and applications to related fields*. Papeles mimeografiados.
- Peterman, N. E., Kennedy, J., 2003. Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(2), 129–144.
- Pittaway, L., Cope, J., 2007. Entrepreneurship education—A Systematic Review of The Evidence. *International Small Business Journal* 25(5), 479–510.
- Ruiz, I.; Anguita, R. y Jorrín, I. (2006). Un estudio de casos basado en el análisis de competencias para el nuevo maestro/a experto en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación, *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 5 (2), 357-368. Consultado el 15 de Noviembre de 2015 http://www.unex.es/didactica/RELATEC/sumario_5_2.html
- Santibañez, J. (1996) .Mitos y realidades del espíritu emprendedor. Conferencia impartida en la Universidad Autónoma de Yucatán.
- Slavtchev, Viktor; Laspita, Stavroula; Patzelt, Holger (2012) : Effects of entrepreneurship education at universities, *Jena Economic Research Papers*, No. 2012,025 consultado en: <http://hdl.handle.net/10419/70147>
- Tam, M. (2000). Constructivism, instructional design, and technology: Implications for transforming distance learning. *Educational Technology & Society*, 3 (2), 50-60.
- UADY (2012). Modelo Educativo para la Formación Integral MEFI. Universidad autónoma de Yucatán. Consultado el 10 de diciembre de 2015 en: http://www.dgda.uady.mx/media/docs/mefi_dgda.pdf

MODELO ACADÉMICO P.T.O. DE IDENTIDAD DE MARCA CORPORATIVA PARA PRODUCTOS INDUSTRIALES

*Patricio Javier Toro Orellana
Universidad Técnica Federico Santa María
ptoro24@me.com*

RESUMEN

La poca diferenciación que existe en las marcas para productos industriales y el enfoque de generación de valor por medio del producto ofrecido, ha permitido el planteamiento de la creación de un modelo de identidad de marca corporativa para productos industriales, el cual permitirá al estratega de marketing poder desarrollar planes de acción que fortalezca el valor de marca. Este Modelo P.T.O. de Identidad de Marca para Productos Industriales, está basado en teorías que permitan la construcción de un Lovemark (Roberts, 2005). Se ha tomado la compañía Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. Cedal como caso de estudio, el cual ha permitido implementar la propuesta de este modelo de identidad de marca para productos industriales.

El modelo académico P.T.O. de Identidad de Marca para Productos Industriales, se basa en tres pilares fundamentales, que son: la personalidad de marca, ejes de tensión de una marca y los arquetipos de marca; dando como resultado una marca Lovemark (amor emocional) o Trustmark (confianza en diferenciación a la marca).

PALABRAS CLAVES

Modelo, Branding, Identidad Marca, Productos Industriales, Marcas, Lovemark, Personalidad de Marca, Arquetipos de Marca

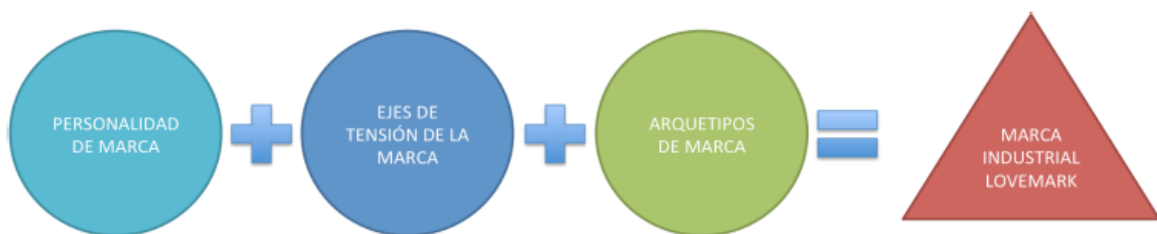
A. FUNDAMENTACIÓN

La fundamentación para poder desarrollar el Modelo Académico P.T.O. de identidad de Marca Corporativa para productos industriales, ha sido sustentando por las siguientes teorías:

Propuesta de Modelo Académico P.T.O. de Identidad de Marca Corporativa para Productos Industriales

El Modelo Académico P.T.O. de Identidad de Marca Corporativa para Productos Industriales propuesto, se basa en los siguientes autores y teorías: Lambin (2009) con su teoría sobre el Producto y Marca Multiatributo; Roberts (2005) con su teoría sobre las Lovemark; Sternberg (1986) sobre su teoría del amor; Aaker (2014) sobre la personalidad de marca; Jung (1967-1978) sobre la teoría de los Arquetipos de Marca y Fuhrbrand (2008) con su propuesta de Ejes de Tensión de la marca. ando como resultado la obtención de una marca, ya sea básica, marca como valor necesario, marca diferenciada o marca amada (Lovemark).

Gráfico 1. Base del Modelo Académico P.T.O. de Identidad de Marca Corporativa para Productos industriales



Fuente: Elaboración propia

La base principal del modelo es el desarrollo de la **Personalidad de Marca**, Aaker (2014) expresa que las características humanas pueden ser similares a las que la marca puede representar, es decir para generar identidad es necesario conocer cuáles son las características y rasgos que se identifican con las del cliente, permitiendo generar empatía y construir confianza como también algún tipo de amor.

Tabla 10. Factores de personalidad de marca básicos

Personalidad	Rasgos	Ejemplos
Sinceridad	Realista	Home Depot, Hallmark, Chevrolet, Schwab
	Honesto	
	Genuino	
	Amigable	
Excitación	Ilusionado	Porsche, Absolut, Red Bull, Virgin
	Animoso	
	Divertido	
Competencia	Confiable	AMEX, CNN, IBM, Toyota
	Serio	
	Exitoso	
Sofisticación	Clase Alta	Tiffany, Four Season, Mercedes,
	Encantador	
Rusticidad	Severo	Levi's, REI, Harley- Davison, Jeep
	Naturista	

Fuente: Elaboración propia en base a Aaker (2014)

El siguiente paso que las marcas deben desarrollar o identificar, son los **Ejes de Tensión**. Fuhrbrand (2008) creador de esta propuesta expresa que nos permitirá tener la dirección y control en la identidad que deseamos construir siempre tomando en cuenta la base que es la personalidad; es decir, si no tenemos personalidad los ejes de tensión no cumplirán su función de dirección ni mucho menos de diferenciación.

◆ **Brillo de Marca:** Las marcas que brillan, son aquellas que destacan de su categoría. Este tipo de marcas tienen como base principal la innovación y la generación de nuevas formas de cómo contactarse o generar vínculos con el consumidor.







◆ **Proximidad Proactiva:** Es cuando la marca está relacionada con su origen, y tiene la posibilidad de interactuar con el territorio o entorno. Son marcas que están vinculadas con ritos colectivos, cercanía territorial, sociabilización y lugares con estructuras flexibles.

◆ **Conexión Vivencial:** Son las marcas que permiten al consumidor expresar sus vivencias y las transmiten a otros por medio de sociedades de redes. Una de las características que debe cumplir es que deben tener su espacio de convivencia, donde el mercado puede tener su afinidad con ellas o vivir una experiencia.

- ◆ **Sensibilidad Selectiva:** Es el tipo de marca que muestra sofisticación, y tiene un gusto por el elitismo. Marcas como Rolex, Mont Blanc son el ejemplo ideal.
- ◆ **Hazlo Simple:** Es un facilitador de la vida, donde se valora lo simple y su accesibilidad. Son las marcas que predicán un hágalo usted mismo estilo mecánica popular y te permite entender fácilmente sus productos, o en resumen te facilitan la vida.
- ◆ **Cultura del Club:** Es cuando la marca está asociada con un grupo de personas, y en esta asociación no existen diferencias sociales, donde despierta sentido de pertenencia en el consumidor y beneficios.
- ◆ **Confianza Creativa:** Es la vocación por la experiencia en un espacio íntimo y familiar que está protegido, donde prima la autenticidad de los productos y los procesos, donde puedes usar tu imaginación para la creación.
- ◆ **Hito Arquitectónico:** Es cuando la marca está asociada con alguna construcción u alguna obra ícono que se convierte en un referente en una ciudad.
- ◆ **Tiempo Personalizado:** Son las marcas que el consumidor recuerda y se da un tiempo para estar a solas con la marca.
- ◆ **La Magia del Mercado:** Estas son marcas que te invitan al regateo.

Una vez desarrollado las bases de personalidad y los ejes de tensión, la marca debe trabajar sobre la emotividad conductual de sus clientes, esto se lo consigue por medio la aplicación e identificación de **Arquetipos de Marca**. Jung (1967-1978) expresa que estos arquetipos son parte de la psiquis humana, donde va atada a su personalidad y las características que forman el Yo de la persona. La marca puede presentar arquetipos ya desarrollados por la cultura organizacional o por su trayectoria en el mercado; sin embargo puede construir nuevos arquetipos de acuerdo a la propuesta de valor que la organización considere tomar. Los arquetipos permitirán comunicar y enlazar la emoción con el amor.

Tabla 11. Arquetipos de Marca Base

Arquetipo	Descripción	Arquetipo	Descripción
 EL EXPLORADOR	Está constantemente buscando, siempre tiene algo que encontrar, territorio desconocido, nuevos caminos, conocimiento de sí mismo.	 EL MAGO	Se atestigua el atractivo poderoso que tiene el arquetipo para nosotros en nuestra fascinación con los magos, ilusionistas. Está relacionado con la transformación, ya sea física o espiritual. Hace cambiar las situaciones para bien. Se apoya en la tecnología moderna y las imágenes.
 EL CUIDADOR	Está entregado a la seguridad, el bienestar y la comodidad de los demás. Está generalmente asociado con las figuras maternas y paternas. Cuida y protege a las personas que dependen de él.	 EL SABIO	Este arquetipo se presenta en la forma de oráculo, experto, consejero, maestro o mentor. A menudo, se presenta como el guardián de la verdad y la fuente de sabiduría. Cuando se muestra como un viejo sabio, la edad del personaje simboliza su experiencia y sabiduría.
 EL AMANTE	Es movido por el impulso de dar y recibir amor. Tanto una amistad o una relación amorosa son para el amante un compromiso afectivo. Es persuasivo, activo cuando encuentra placer y satisfacción a través del compromiso íntimo y apasionado, hacia algo o alguien.	 EL INOCENTE	Se presenta en forma de niño o joven ingenuo, de santo o de místico, y se caracteriza por poseer una gran fe y pureza. Tiene un optimismo sin límites y siempre mantiene vivas las esperanzas. En su aspecto más ingenuo e infantil, el inocente tiende a la dependencia y al deseo de ser cuidado.
 EL BUFÓN	Representa las energías de la travesura y el deseo de un cambio. Es el espíritu del desorden y el enemigo de los límites. Ansía lo fantástico y escapar de las rutinas monótonas de la vida.	 EL LÍDER	Se presenta en la forma del líder, manager, rey o reina. Se mueve para obtener y mantener el control, se hace cargo de las situaciones para revertir o prevenir un caos. El arquetipo inspira a las personas a hacerse responsables y a mantener los compromisos personales o profesionales de manera eficiente y organizada.
 EL CREADOR	Es el arquetipo que surge con el artista, el escritor, el músico y el inventor. Se conoce al arquetipo por su promoción y emprendimiento de esfuerzos imaginativos de todo tipo, enfocado en lo novedoso y que tenga valor perdurable.	 EL HEROE	Sus variantes como arquetipo incluyen al guerrero, al defensor y al campeón. Sale en defensa del vulnerable y rescata a los que están en problemas. Lo motiva el deseo de probar su valía mediante actos de valentía y hazañas nobles. Está dispuesto a soportar las penurias y golpes, pero está seguro que vencerá los obstáculos.
 EL REBELDE	El delincuente vive al margen de la sociedad y se lo percibe como un inadecuado social, como un intruso para la comunidad. Un sentimiento de falta de poder o resentimiento generado por el maltrato, a nivel personal o grupal, empuja al arquetipo a la acción. Es un arquetipo complejo que requiere ser tratado cuidadosamente en el contexto de una marca o publicidad.	 EL HOMBRE CORRIENTE	Representa las virtudes de un hombre común, es colaborativo, de mente abierta y amigable. Proporciona solución a necesidades, preocupaciones y prioridades pegadas a la realidad.

Fuente: Elaboración propia en base a Batey (2012)

Construcción de una marca Amada

Para poder construir una marca Lovemark o amada, se ha considerado la teorías de Producto o Marca Multi Atributo de Lambin (2009); Teoría del Amor de Sternberg (1986); Modelos de Lovemarks de Roberts (2005) y Construcción de Marca de Fuhrbrand (2008). Los diferentes autores se enfocan en como un producto o marca debe cruzar diferentes etapas para convertirse en una marca amada por el mercado.

El inicio es de desde lo básico: Lambin (2009) inicia con su teoría Producto-Marca Multiatributo, la cual el producto debe cumplir su función base, es decir por el cual fue creado. Bajo la teoría de Sternberg (1986), este producto puede generar un amor vacío por medio del compromiso, despertar cariño por medio de la intimidad o amistad o generar encaprichamiento por medio de la pasión. Para Roberts (2005) esto es el resultado de solo un producto que cumple su función y que todos lo tienen.

Tabla 12. Construcción de una marca Amada o Lovemark

Creación Marca Producto	Experiencia en el tiempo con el Producto y Marca			
Producto y Marca Multi-Atributo Lambin (2009)	Básico (Función Base del Producto, para que sirve o cual es su función por el cual fue creado)	Valor Necesario (Embalaje, Formato, Diseño, Calidad)	Diferenciado (Servicios, Instalación, Entrega y Crédito, Garantía, Servicio Posventa), ayuda al posicionamiento de Marca	Asociación Mental (Personalidad, Lo que me simboliza, Emociones), permite la construcción del Amor a la Marca
Acción Marca + Relación	Experiencia en el tiempo con la Marca			
Teoría del Amor Sternberg (1986)	Basado en el Producto Compromiso (Amor Vacío) Intimidad (Cariño) Pasión (Encaprichamiento)	Basado en la Marca Compromiso (Amor Vacío) Intimidad (Cariño) Pasión (Encaprichamiento)	Intimidad+Pasión (Amor Romántico) Intimidad+Compromiso (Amor Sociable) Compromiso+Pasión (Ilusión de Amor)	Intimidad+Pasión+Compromiso (Amor Consumado)
Construcción de Marca Fuhrbrand (2008)	Lo que todos tienen (Un producto y un registro de marca)		Lo que aprecian de mi (Lo que me diferencia y me hace distinto a los demás)	Lo que tengo solo yo (aman mi marca, se siente identificados con ellos, es de ellos, son fanes)
Acción Marca + Relación	Experiencia en el tiempo con la Marca			
Modelos Lovemark Roberts (2005)	Solo Producto (No posee una marca)	TradeMark (Marca Registrada)	TrustMark (Construyo confianza)	LoveMark (Amor a la marca, fanes)

Fuente: Elaboración propia en base a Lambin *et al.* (2009); Sternberg (1986); Roberts (2005); Fuhrbrand (2008)

Generación de valor: Los productos que reciben un valor agregado como objetivo de ser distintos ante el mercado, se lo considera como Valor Necesario según Lambin (2009), este comprende el embalaje que contendrá el producto, el formato, el diseño, la calidad y la marca. La marca en este punto empieza a generar su identidad en el mercado y a construir su valor por medio de esos elementos. El consumidor puede tener

un momento íntimo o de cariño con la marca, pasión o encaprichamiento, amor vacío o comprensión; es decir la marca toma un rol de mayor importancia para el cliente y empieza a vivir la experiencia con ella (Sternberg, 1986). Roberts (2005) expone que en estos casos la marca debe ser registrada para poder ser distinto a los demás productos, convirtiéndose en un *Trademark*.

Generando diferenciación: Cuando buscamos dar un paso más allá, de ser solo un lindo empaque o una marca que ofrece calidad, Lambin (2009) expone que los servicios, la postventa, garantía y el crédito que ofrece la organización son puntos de diferenciación que el consumidor percibirá en su mente, permitiendo a la marca construir un vínculo de confianza o también denominada por Roberts (2005) como una *Trustmark*, donde el nivel de diferenciación en el consumidor es alto. En este punto Sternberg (1986) menciona que las marcas pueden llegar a despertar un mix de sensaciones que refuerza su confianza con la marca, esto es generado por medio de los estímulos de marketing, construyendo nexos de intimidad + pasión, que representa un Amor Romántico; intimidad + compromiso, que genera un Amor Sociable; y Compromiso + Pasión, que ocasionará una Ilusión de Amor. Las marcas en este punto podrían hacerse la pregunta ¿Qué es lo que aprecian de mí?, sin duda un producto industrial a este nivel le permitirá utilizar estrategias en el mercado donde el precio, crédito y el plazo pasan a ser factores secundarios en la preferencia o elección de la marca.

Amor a la marca: Al final, llegamos al punto de mayor interés en el desarrollo de identidad de marca, y es la generación de una Lovemark (Roberts, 2005), ésta es construida por medio de las asociaciones mentales que hemos decidido dar a nuestra marca. La personalidad, identidad, símbolos, ejes de tensión, arquetipos, entre otros, cumplen un rol fundamental en la creación de estas asociaciones (Lambin, 2009), donde el consumidor despertará un Amor Consumado (Sternberg, 1986), que resulta de la suma de la Intimidad + Compromiso + Pasión, es decir siente que la marca es de el y para el, asociando su nivel psicológico con el de la marca, despertando emociones, amor y convertirse en un fan (Roberts, 2005).

Modelo Académico P.T.O. De Marca Corporativas para Productos Industriales

Los puntos anteriores que hemos tratado, permiten el desarrollo de identidad de marca corporativa para productos industriales dan como resultado la identificación del tipo de marca que poseemos, de acuerdo al mix de teorías de Robert (2005) con las marcas

Amor; Lambin (2009) con Marca Multiatributo; y Sternberg (1986) con su teoría sobre el amor; es decir si contamos con una marca *Lovemark*, marca de confianza o *Trustmark*, una marca con valores necesarios y registrada como un *Trademark* o simplemente con un producto básico. Al final lo que se busca es tener una marca emocional y social, donde el consumidor se sienta un *fan* y parte de ella.

Gráfico 2. Modelo Académico P.T.O. de Marcas Corporativas para Productos Industriales



Fuente: Elaboración propia

B. CASO DE ESTUDIO CEDAL

Antecedentes

Cedal es una fábrica de perfiles extruidos de de Aluminio, el cual son utilizados en el sector arquitectónico en la instalación de puertas y ventanas de aluminio. Tiene 40 años en el mercado Ecuatoriano con dos plantas industriales, una en la ciudad de Latacunga y la otra en Durán. Posee una distribuidora propia en Colombia, con el nombre de Vitral desde 1974.

En la actualidad, Cedal ha estado presente en obras íconos del Ecuador, como El Banco del Prestamos, Banco la Previsora, El IEES, El Coliseo Rumiñahui, Aeropuerto de Quito, Aeropuerto de Guayaquil, entre otros. La estructura de distribución de Cedal es considerada como su principal fortaleza, ya que cuenta con una Red de Distribuidores Exclusivos, el cual se han encargado de comercializar el producto a nivel nacional, actualmente cuenta con 80 puntos de venta a nivel nacional, de los cuales 9 son propios de la organización llamados Alumax; Cedal es el único en el sector que posee un Distribuidor en cada Provincia del Ecuador, en Latinoamérica es el único que mantiene una red de distribución exclusiva. La exclusividad es enfocada en el uso del derecho de marca y la comercialización de perfiles extruídos de aluminio.

El segmento de mercado el cual es atendido, es el de Carpinteros de Aluminio, el cual posee un dominio en la manipulación y fabricación de puertas y ventanas; el Constructor, el cual especifica en obras y requiere de los servicios del Carpintero de Aluminio; la cadena se complementa con el Arquitecto, el Proyectista y el Constructor. El Usuario Final es el que se beneficia al utilizar el producto ofrecido por todos los antes mencionados.

Desde el año 2009 al 2014, según información de manifiestos, Cedal posee un market share del 40%, el cual le permite ser líder del mercado. Su competencia directa es Fisa, con un 30% de participación, seguido de los importadores de origen Chino que representan un 15%. El porcentaje restante esta dividido entre Colombia y otros orígenes.

Cedal es reconocida como mejor marca por los productos que ofrece en el mercado, según investigaciones realizadas por Mind (2012-2013), las razones de preferencia de Cedal son por sus acabados en colores, resistencia del perfil y por su garantía como producto y marca, esto le ha servido como base de posicionamiento y diferenciación versus sus competidores. En cuanto al precio de los productos, el mercado reconoce que es el más costoso a diferencia del resto de oferentes.

Dentro de los diferenciadores ofrecidos por Cedal al principal segmento que es el Carpintero de Aluminio, es el beneficio de contar con un sistema de fidelización, llamado "Tarjeta Premio", el cual por cada compra en los puntos de distribución exclusiva podrá acumular puntos y podrá canjearlos por premios. Todo tarjetahabiente posee un seguro contra accidentes y de vida, con una vigencia de 30 días a la fecha de la factura de compra, donde se da una cobertura contra accidentes de \$200 y por

muerte de hasta \$3.000, este beneficio es percibido positivamente por parte del cliente. Cedal es el único en el mercado en ofrecer este tipo de beneficios.

En cuanto a los clientes Constructores, Arquitectos y Proyectistas, ofrece como diferenciación el servicio de fiscalización de obra en el Aluminio utilizado por parte del carpintero de aluminio en la obra, el cual certifica si es producto de marca Cedal.

Problemática

Cedal durante muchos años ha enfocado su diferenciación en la calidad ofrecida en sus acabados, en su resistencia y la garantía. Sin embargo, hoy en día existe un diferencial de precio que está afectando fuertemente a la marca, cada vez los carpinteros de aluminio han decidido probar productos de marca procedentes de la China, con precios que tienen diferenciales del 15% al 20% dependiendo de la ciudad y del tipo de productos.

Las importaciones de la R.P. China, han tenido un crecimiento el cual pasaron de 1.000 TON en el 2010 a 4.000 TON en el 2014, según información de manifiesto (2010-2014). La industria ha estado en crecimiento, sin embargo Cedal en los últimos años ha estado creciendo a la par de la industria e inclusive por debajo, a diferencia de los importadores de origen Chino.

Un mercado donde su atraktividad del negocio estaba en la venta de perfilería de aluminio, cada vez se ve afectada debido a los precios competitivos y la baja importancia del mercado en valorar la calidad debido a precios ofrecidos. Cedal es reconocido como la mejor marca en ofrecer productos de Calidad en acabados y resistencia, sin embargo su diferencial al ser enfocado en producto, a hecho que el carpintero de aluminio no valore otros atributos que puede ofrecer la marca, como el seguro Cedal, la Tarjeta Premia u otros que la organización debería considerar.

Internamente se reconoce la fuerza de la marca, sin embargo la organización no ha desarrollado la respectiva construcción de identidad de marca, el cual permita estratégicamente generar valor en el mercado. El departamento de marketing ha aceptado implementar el Modelo Académico P.T.O. de Identidad de Marca Corporativa para Productos Industriales, con el objetivo de que sea implementada en el transcurso de 5 años y que permita generar clientes fieles y leales.

Metodología Utilizada

La investigación fue realizada por la compañía Mind en el año 2013, el cual se estipuló el modelo investigativo cuantitativo descriptivo aleatorio simple. Se consideró un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. El método utilizado fue por medio de encuestas a un total de 384 carpinteros de Aluminio, de sexo masculino, el rango de 20 años hasta 65 años en 9 Ciudades del Ecuador. El universo de Carpinteros de Aluminio a nivel nacional es de 17.000 (información obtenida por la base de datos de la tarjeta premia Cedal).

C. DESARROLLO

Construcción Lovemark Cedal

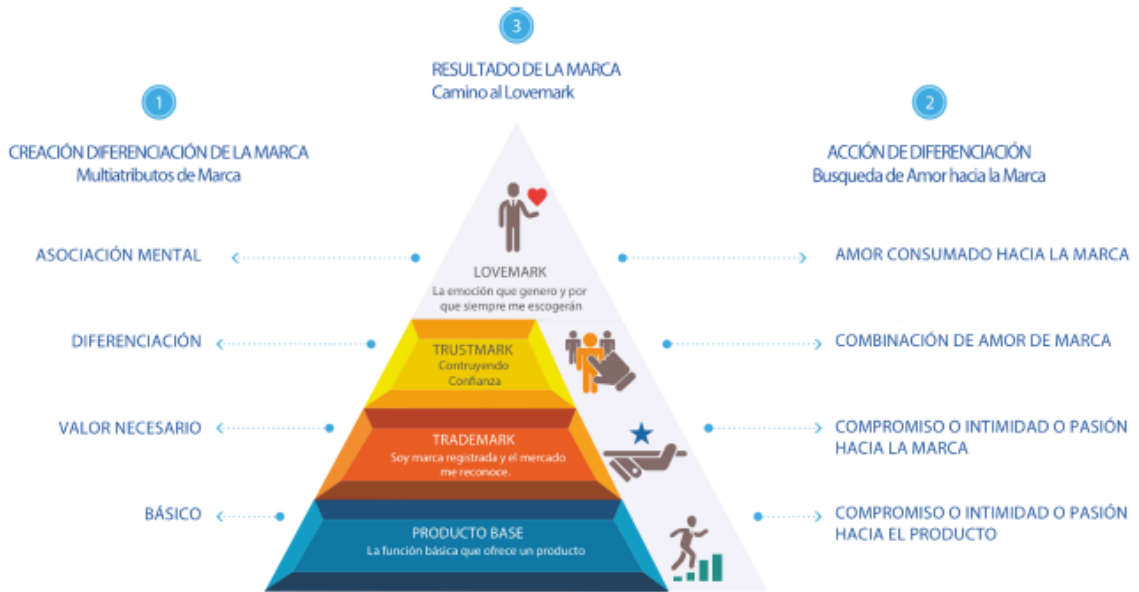
Para poder construir el valor y diferenciación de marca, debemos definir tres etapas claves que nos permitirán realizar la correcta creación de identidad de marca corporativa para productos industriales, primero debemos identificar o crear nuestros diferenciadores de marca basándonos por medio de la teoría de Lambin (2009) Producto – Marca Multiatributo.

Lo segundo es enfocarnos en las acciones que permitirán diferenciarnos de nuestra competencia en el mercado, para ello el producto, el servicio, las personas, la cultura organizacional, etc. influirán directamente en el consumidor, por ende despertaran según la teoría de Sternberg (1986) algún tipo de amor, que puede ser hacia el producto, hacia la marca, o la generación de un respeto por el cual el cliente nos prefiere ante su proceso de decisión de compra.

Por último, Roberts (1995) expresa que de todas nuestras acciones realizadas como organización, como marca y como producto, permitirán generar un vínculo emocional con el consumidor, el cual puede ser una marca que es necesitada como un Trademark, o una marca que genera mucha confianza y respeto como una Trustmark, o una marca emocional que es amada por el cliente como una Lovemark.

Debemos conocer en qué etapa nos encontramos en cada una de las fases, si somos un producto básico, una marca con valor necesario, somos diferenciadores o somos amados. En el gráfico Resultado de Amor de Marca, se vincula las tres teorías.

Gráfico 3. Resultado de Amor de Marca



Fuente: Elaboración propia

Podemos determinar que tanto la construcción como la acción de manejo de marca, nos permitirán identificar cual es el camino que debemos tomar para poder convertir la marca en una Lovemark. En el caso de Cedal, por medio de las investigaciones ofrecidas por Mind (2013) y la identificación de la cadena de valor que posee la organización, se determinó cuáles son los puntos actuales que ofrece como valor agregado y diferenciación por parte de la compañía, como también se definió cuáles serán los puntos a trabajar en el desarrollo de identidad de marca corporativa.

Gráfico 4. Construcción Lovemark Cedal



Fuente: Elaboración propia

Actualmente Cedal es una marca que posee claramente su identificación de *producto básico*, como Perfilaría de Aluminio y Productos que lo Complementan, así mismo es reconocido como *El Mejor del Mercado*, por su Resistencia, Acabados y Garantía que ofrece. Sin embargo, se identificó que no se ha explotado puntos diferenciadores que la organización puede aprovechar, por medio de la distribución de su Red Exclusiva, y el servicio que puede ser transmitido por medio de toda la cadena de valor. Se definió en conjunto con la alta dirección de la organización que la principal razón para escoger Cedal es por que posee la mayor cobertura, stock y por medio de los servicios ofrecidos a lo largo de toda la cadena de distribución de la organización, donde el mercado identifica que Cedal sabe hacer las cosas bien por su trayectoria y experiencia.

Personalidad de Marca

La personalidad en el modelo de Identidad de Marca Corporativa para Productos Industriales, cumple el papel de **Base** para la construcción de diferenciación. Aaker (2014) hace énfasis en que las características de personalidad que posee un individuo puede verse identificada con la de las marcas, es por ello que la personalidad de marca es una excelente herramienta para el desarrollo de la diferenciación, que genere cercanía y empatía con el cliente.

De acuerdo a las investigaciones de mercado realizadas por la compañía Mind en el año 2013, y bajo la cultura y filosofía organizacional, se detectó dos rasgos de personalidad que identifican a Cedal: Familiaridad y Competencia.

Familiaridad: El mercado identifica a la marca Cedal, con un 98% de reconocimiento a nivel nacional en el segmento de Carpinteros de Aluminio, es considerada de confianza y una marca cercana; respalda a quien la está utilizando, no solo con garantía de producto, sino como uso de garantía ofrecida al usuario final ofreciendo calidad en los detalles y acabado de su trabajo. Cedal es considerada como una persona sencilla donde el cliente se siente cercano a ella.

Competencia: Cedal es considerada como una marca que tiene la competencia para hacer las cosas, y cuando las hace, las hace bien. Basados en su historia y su cultura organizacional, el ser la única empresa con contar con un departamento de I+D, y los acontecimientos en el mercado ha dado a Cedal los conocimientos, habilidades y destrezas para enrumbar nuevos caminos. Esto ha hecho que el cliente se sienta parte de esa personalidad donde innovan sus trabajos y buscan diferenciarse por medio de nuevos tipos de negocios.

Gráfico 5. Personalidad de la Marca Cedal



Fuente: Elaboración propia

La personalidad de la marca Cedal, permitirá alinear el mensaje comunicacional que será dirigido en el mercado. Estos rasgos se identifican con los clientes de la organización, permitiendo la generación de empatía y vinculación Marca – Cliente, permitiendo diferenciarse de sus competidores.

Ejes de Tensión

Los ejes de tensión actúan directamente sobre la diferenciación de la marca Cedal. Éstos son vinculados por medio de la comunicación y las iniciativas estratégicas que son desarrolladas por los altos directivos de la organización y que luego son aplicadas directamente en el mercado.

Los ejes de tensión tienen como base la personalidad de la marca Cedal, permitiendo crear estrategias de diferenciación que la competencia no podrá imitar con facilidad.

Los ejes de tensión que se determinaron de acuerdo a la filosofía corporativa se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 6. Ejes de Tensión de la Marca Cedal



Fuente: Elaboración propia

Estos ejes permitirán a la organización poder enfocar su estrategia de *marketing* basado en tácticas que equilibrarán a la marca y diferenciarse de los demás, por su historia y cultura. Cedal ha sido asociado como un Hito Arquitectónico, por las grandes obras que ha realizado en el Ecuador, como por ejemplo el Edificio del Banco La Previsora en Guayaquil o Coliseo Rumiñahui en Quito; así mismo al ser líder e incursionar en nuevos mercados donde desplazó a la competencia, ha permitido a Cedal ser una Marca que Brilla en todas las categorías las cuales ha participado.

Por sus actividades, como ofrecer cursos y capacitaciones, el poseer una tarjeta de fidelización y un seguro de vida, la marca Cedal se convierte en una *Cultura del Club*, donde grupos de clientes se sienten parte de ella y se identifican con la marca. Estos ejes de tensión facilitarán a la marca un movimiento estratégico y sobre todo crear nuevas propuestas de valor que actuarán directamente sobre cada una de ellas.

C.4) Arquetipos de Marca

Jung (1967-1978) describe las marcas arquetípicas que están grabadas en nuestra psiquis como tendencias innatas a experimentar las cosas de una determinada manera. El arquetipo actúa como "principio organizador" de las cosas que hacemos y sentimos. Las marcas que acceden a las experiencias y motivaciones primordiales, establecen una afinidad emocional y forjan conexiones profundas con los consumidores, adquiriendo un significado simbólico.

De acuerdo a los rasgos como organización y acciones en el mercado, Cedal posee seis arquetipos que lo identifica con la marca, los cuales son: El Hombre Corriente, El Héroe, El Mago, El Líder, El Creado y el Cuidador.

Gráfico 7. Arquetipos seleccionados para la Marca Cedal

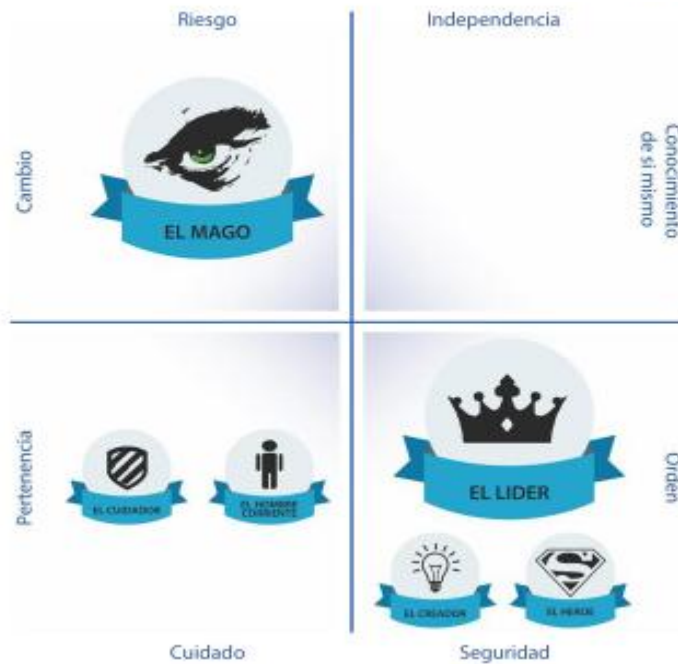


Fuente: Elaboración propia

Estos arquetipos han sido definidos por la Cultura y Filosofía Organizacional que posee la compañía Cedal, como también por los años de trayectoria y experiencia donde la competencia da su reconocimiento.

El mix de arquetipos permite a la marca tener una comunicación que genera una emotividad conductual o emocional. Permite reflejar la personalidad de la marca por medio de las acciones que el personal de la organización genera por medio del servicio ofrecido, contacto y soluciones en la entrega, resolución de problemas y cumplimiento de promesas.

Gráfico 8. Mix de Escenarios de Arquetipo para la Marca Cedal



Fuente: Elaboración propia

Los patrones conductuales reflejan el comportamiento de la Marca en los diferentes ámbitos que se desenvuelve. Estos están asociados a cada Arquetipo que fue determinado para la marca Cedal y su acción en el Mix de Escenarios, como se puede observar en el gráfico 9. Se definió 5 patrones, los cuales son la *Parte Profesional*, *Creencia*, *Parte Creativa*, *Su Imagen* y *lo Que Protege*.

Gráfico 9. Patrones Conductuales de la Marca Cedal

<p>PARTE PROFESIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cedal puede hacer que las cosas sucedan. • Desarrollamos una visión y vivo para ella. • Buscamos soluciones continuamente. 	<p>PARTE CREATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si lo puedo imaginar, se lo puede hacer. • Buscamos que los productos que hacemos permanezca en el tiempo. • Nuestros diseños marcan tendencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Cedal busca ser el líder del mercado. • Buscamos nuevas oportunidades en el mercado. • Protegemos nuestro territorio y lo defendemos. • Recuperamos nuestras plazas. 	<p>NUESTRA IMAGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para nuestros clientes somos familiar. • Quieren ser parte de Cedal. • Cedal respalda su trabajo. • Cedal es su herramienta principal.
<p>CREENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos somos iguales. • Uso el sentido común. • Soy realista y genero empatía. • Me preocupo por la sociedad. • Hago Responsabilidad social por que creo en ello. 	<p>LO QUE PROTEJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • MI RED. • Soy generoso (ayudo a crecer a los que están cerca de mí). • Capacito y formo al cliente.

Fuente: Elaboración propia

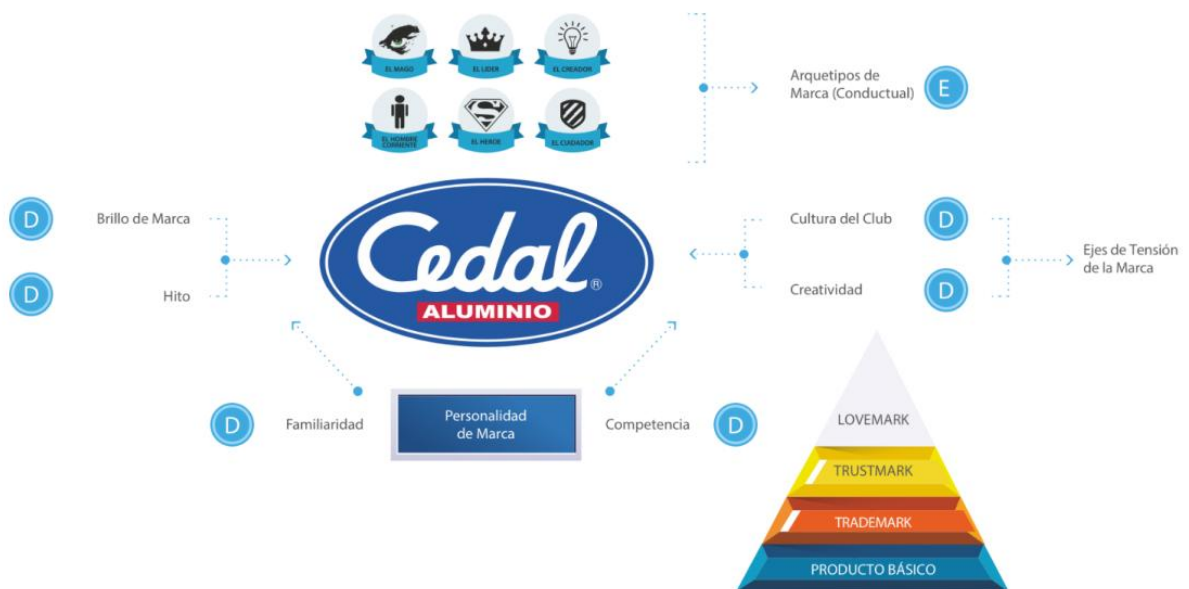
Estos patrones permiten al mercadólogo poder determinar su estrategia de comunicación y promoción, el cual está vinculada a cada arquetipo que asocia a la marca Cedal, construyendo en la mente del consumidor asociaciones mentales y emotividad.

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Modelo Académico P.T.O. Aplicado en Cedal

El modelo aplicado a la Marca Cedal, permite crear la diferenciación y emotividad conductual de la marca, teniendo como propósito el poder actuar directamente sobre la pirámide de Producto-Marca Multiatributo y generación de Lovemark, y sobre el pensamiento o emotividad del consumidor. De acuerdo al gráfico 10, podemos observar un diagrama que resume la personalidad, los ejes de tensión y los arquetipos que son aplicados a la marca Cedal, donde la organización puede generar su diferenciación fortaleciendo su Trustmark y alcanzar a ser una Lovemark.

Gráfico 10. Construcción identidad Marca Cedal



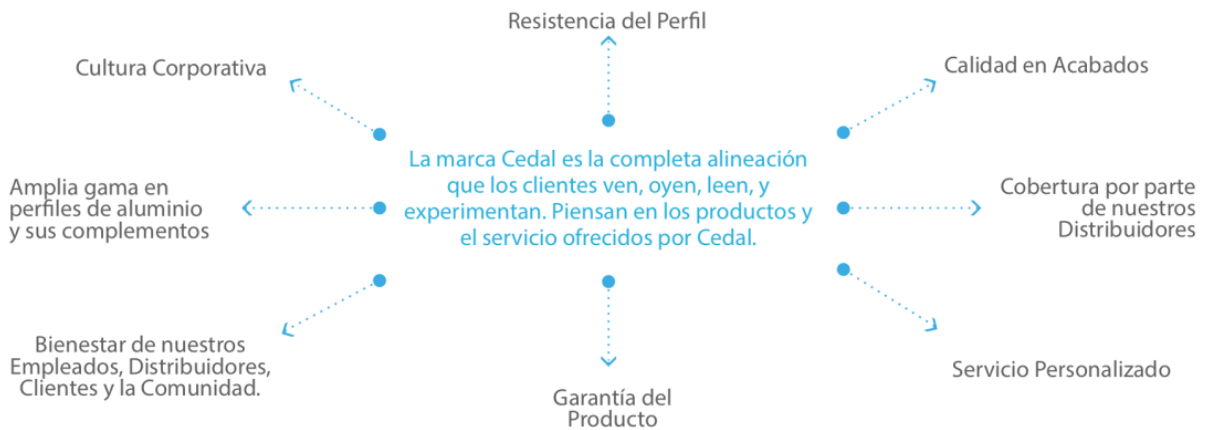
Fuente: Elaboración propia

Identidad de Marca Cedal

Como resultado final, se obtuvo la declaración de lo que significa la identidad de marca Cedal dentro de la organización, el cual marca el camino que la empresa debe seguir para alcanzar su objetivo en 5 años de convertirse en una marca Lovemark.

Cedal es una marca que sabe lo que quiere en mercado, por su visión, entrega y compromiso. Se diferencia en el mercado por su servicio, entrega y productos que sobresalen en su calidad de acabados y resistencia. Es una marca amiga y los clientes valoran quién es Cedal como empresa, como producto y como marca. De acuerdo a los atributos diferenciales y la personalidad de marca, Cedal es una empresa que sabe hacer las cosas bien y el mercado lo reconoce, demostrando sencillez, atendiendo amablemente, ofreciendo soluciones integrales en productos y servicios que satisfacen la demanda del mercado y además protege a sus consumidores. El comportamiento de compra, está atado a un factor racional en la mente del consumidor, sin embargo gracias al manejo conductual de su identidad tiene tendencia a generar estímulos emocionales por el sentimiento que puede llegar a despertar en su diferenciación de marca por su familiaridad, su competencia y brillo en el mercado. Cedal es asociado como una marca que puede ser utilizada en todo el mundo, ya sea para una construcción o ampliación de una vivienda, en grandes obras e ingeniería, para aquellos exigentes en calidad y que buscan garantía de producto y respaldo de la marca, porque al utilizar los productos con Marca Cedal respalda el trabajo del carpintero de Aluminio, el Constructor, Proyectista o el Arquitecto. Cedal tiene la capacidad de reacción al cambio, de marcar rumbos y generar tendencias, debido a que su parte conductual está enfocada a soluciones, innovación y liderazgo de mercados. Cedal se preocupa por el bienestar de sus empleados, de sus clientes, de la comunidad y del medio ambiente. Basados en la identidad de marca, se definió la Marca Cedal en la Mente del Consumidor (gráfico 11), el Posicionamiento de Marca (gráfico 12), la Asociación de Marca (gráfico 13) y el Compromiso de Marca (gráfico 14).

Gráfico 11. La Marca Cedal en la Mente del Consumidor



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Posicionamiento de Marca Cedal

NUESTRO POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de la marca Cedal expresa los beneficios que entregamos a nuestro mercado. Todas las comunicaciones y acciones deben reforzar nuestro posicionamiento.



Cedal es la marca para los compradores que buscan productos con la mejor calidad en acabados y resistencia, que la garantía del producto se cumpla y que el respaldo de su marca se viva cada momento, que se pueda encontrar a nivel nacional, que tenga disponibilidad en stock, ofrezca servicio de calidad y además cuide de ellos.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Asociación de Marca Cedal

ASOCIACIÓN DE MARCA

Cedal debe asociarse en el mercado como una marca que puede ser utilizada por todo el mundo.



Ya sea para una construcción o ampliación de una vivienda, en grandes obras e ingeniería, para los que exigen calidad y garantía, por que al utilizar los productos con marca Cedal respalda el trabajo del carpintero, constructor o arquitecto, así mismo protege al usuario con un producto

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Compromiso de Marca Cedal

NUESTRO COMPROMISO

Cedal se preocupa por el bienestar de todo su entorno.



Fuente: Elaboración propia

Lineamiento Futuro

Para el año 2017, se espera obtener la medición de los primeros resultados de la implementación de este modelo, el cual va a ser establecido por los parámetros:

- ◆ Lealtad de la marca
- ◆ Nivel de Recomendación aplicando modelo Net Promoter Score o NPS

- ◆ Percepción y asociación de Marca
- ◆ Medición del Posicionamiento
- ◆ Medición de la Asociación de la Marca Cedal
- ◆ Identificación del Compromiso de la Marca con la Sociedad
- ◆ Satisfacción de la Marca a través del Producto y Servicio ofrecido
- ◆ Medición de Lovemark Cedal

Esta medición permitirá determinar si el planteamiento estratégico de la marca basado en el Modelo Académico P.T.O., está dando resultados en la obtención de una marca Lovemark y a la vez el diferenciarse en el mercado.

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La Identidad de Marcas Corporativas para Productos Industriales, deben ser consideradas como uno de los elementos estratégicos dentro de las organizaciones, ya que permitirá gestionar la diferenciación sobre el mercado, convirtiéndolas en marcas amadas o Lovemarks y emocionales. En el caso de estudio Cedal, se pudo determinar que la propuesta de valor ofrecida por la organización debía reforzarse, teniendo como premisa en el 2015 desarrollar nuevas variables como servicios y relaciones que fortalezcan la Cadena de Valor de la Organización. El modelo de identidad de Marca para Productos Industriales, fue presentado y propuesto en Cedal, el cual fue acogido y actualmente se encuentra en fase de implementación en el ADN de la organización, el cual ha permitido orientar y aterrizar la identidad, posicionamiento, reconocimiento y valores de marca en la mente del cliente interno, de los clientes de la fuerza de distribución y consumidores. El impacto principal que fue mencionado en el punto anterior, ha sido en la Cadena de Valor ofrecida por la organización. Este modelo ha permitido crear nuevas directrices de estudio en marcas para productos industriales, como conocer el impacto de la cadena de valor en la identidad de marca, estudios de arquetipos de marca para productos industriales, reconocimiento del nivel de Lovemark de las marcas industriales y modelos de investigación emocionales en productos y marcas industriales.

F. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (2005). *Estrategia de la cartera de Marcas*. España: Gestion 2000.
- Aaker, D. (2014). *Las marcas según Aaker*. Barcelona: Empresa Activa.
- Arellano, S. (2013). *Investigación de Mercado para Ventaneros*. Quito.
- Batey, M. (2012). *El Significado de la Marca*. Argentina: Granica.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas Internacionales Cómo Crearlas y Gestionarlas*. Madrid: Piramide.
- Fuhrbrand. (2008). *Ejes de Tensión de la Marca. Más Allá del Branding*. Guayaquil.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing Duodécima Edición*. México, México.
- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y operativa del Mercado*. Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
- Manifiestos, E. (2010 - 2014). *Importaciones de Aduana Partida 76*. Guayaquil.
- Otaduy, J. (2012). *Genoma de la Marca*. Mexico: Colección Acción Empresarial.
- Ries, A., & Trout, J. (2000). *Posicionamiento*. New York: MCGRAW-HILL.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks*. Madrid: Empresa Activa.
- Sanders, E. (1992). *Converging Perspective: Product development research for the 1990's*. *Design Management Journal*, 3(4), 49-54.
- Sternberg, R. J. (1986). *A Triangular Theory of Love*. *Psychological Review*, 119-135.

ANÁLISIS DEL FRACASO EN EMPRENDEDORES EN LA CIUDAD DE PUEBLA, MÉXICO

*Alfredo Perez Paredes**, *Amado Torralba Flores*** y *Dulce María Martínez Ángeles****

**Facultad de Administración de la BUAP*

*** Facultad de Administración de la BUAP*

**** Facultad de Contaduría de la BUAP*

alfredoperez2001@hotmail.com, admon_buap_at@yahoo.com.mx, dul666_1@hotmail.com

RESUMEN

En el presente trabajo, se muestra la medición del fracaso en microempresarios poblanos, sobre todo porque en el fenómeno emprendedor, esta situación se visualiza como algo inherente del emprendimiento privado y que debe considerarse como un área de oportunidad, de aprender de los errores, lo que genera mejores condiciones para generar una nueva empresa y garantizar con ello el éxito de la misma y lo que contribuya al crecimiento y a la expansión de la empresa.

Por lo tanto, este trabajo se divide en una parte teoría y metodológica y en otra se presentan los resultados obtenidos que reflejan cuales son las causas que generan el fracaso en los microempresarios problemas y por último se generan algunas recomendaciones para utilizar la información generada.

PALABRAS CLAVES

Emprendedores, Fracaso, Puebla, microempresarios, financiamiento

A. FUNDAMENTACIÓN

Al hablar de emprendimientos resulta fundamental cuales son las principales características fundamentales que deben tener los emprendedores, que sin duda contribuyen a que las personas decidan crear su propia empresa. Por tal razón, es fundamental que las personas posean y desarrollen estas características y una de estas características el no temerle al fracaso, toda vez, que es importante que los emprendedores aprendan de los descabros empresariales con el propósito primordial de que en un futuro utilicen esas malas experiencias para crear una empresa exitosa.

Por ello la presente ponencia busca identificar cuáles son las causas que generan el fracaso en emprendedores de municipio de Puebla, en México y con ello generar algunas recomendaciones para los emprendedores que apenas inician con la identificación de ideas de inversión.

B. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para el presente trabajo se diseñó un instrumento de se diseñó un instrumento que contempló 15 ítems y se realizaron encuestas a 324 emprendedores de la ciudad de Puebla, considerando de 0 a 10 trabajadores es decir microempresas de cualquier giro, esta muestra se determinó a través de una formula estadística y se estratifico aplicándola en 4 zonas del mismo municipio.

Se validó a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach obteniendo una validación de .965, que es bastante confiable, tal y como se muestra en la Tabla No.1.

Tabla No. 1. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.965	75

Fuente: Elaboración propia en base a SPSS

Como se observa el instrumento cuenta con una validez que permite considerar que la información generada, realmente representa la situación actual del fracaso en el municipio de Puebla.

C. DESARROLLO

El fenómeno emprendedor se ha considerado en los últimos años como un factor de desarrollo económico y que busca un desarrollo social y la creación de nuevas empresas, a través de la creación de nuevos productos o servicios que no han existido hasta el momento de su creación. Se considera que los emprendedores contribuyen con los procesos en donde una persona transforma recursos, materiales y trabajo, asumiendo riesgos y por ende generando riqueza a través de las utilidades que genera la nueva organización productiva.

Por ello la iniciativa empresarial la define Hisrich como el “Proceso de crear algo nuevo con valor, dedicando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los correspondientes riesgos financieros, psicológicos y sociales, y obteniendo las recompensas resultantes de satisfacción e independencia económica y personal” (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2005) lo mencionado anteriormente refleja que las personas requieren de mucha decisión para asumir los riesgos que implica sacrificar los recursos financieros, materiales y humanos para generar una nueva empresa.

Las personas que deciden emprender tienen determinadas características o conductas que los caracterizan tal y como lo menciona Leiva “algunas de estas características pueden ser capacidad de planeación (fijar metas), manejo de contactos, comunicación efectiva, búsqueda de información, creatividad, trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo” (Leiva Bonilla, 2007), por lo antes mencionado se encuentra que las características que poseen los emprendedores son semejantes aunque las circunstancias que rodean a cada persona suelen desarrollar algunas características más que otras interviniendo entonces un nuevo elemento que son las motivaciones que orillan a los emprendedores a generar una nueva empresa.

Como se mencionó anteriormente las condiciones de cada uno de los emprendedores es diferente y es por ello que cada uno tiene diferentes motivaciones para decidir emprender por necesidad o por oportunidad y según “un emprendedor por necesidad es aquel que se encuentra inmerso en el proceso emprendedor por no tener una mejor opción en el mercado laboral; mientras que un emprendedor por oportunidad es aquel que escoge crear una empresa basándose en la percepción de que existe una oportunidad de negocio no aprovechada –o aprovechada de forma incompleta- por las empresas existentes”, (Fernández Laviada, 2015) aunque se debe considerar que en ocasiones los que emprenden por necesidad, tienden a abandonar su empresa cuando logran conseguir un empleo con ingresos fijos.

Algunos autores coinciden en que algunas características que tienen los emprendedores son la propensión a tomar riesgos, la inexistencia del miedo al fracaso, la necesidad de realización personal, el control interno, la necesidad de autonomía y por último la independencia según lo comenta (García, Martínez, & Fernández, 2010), observando que el temor al fracaso representa una barrera psicológica que frena a muchos empresarios potenciales a desarrollar sus ideas emprendedoras, por ello resulta fundamental estudiar el fracaso en los emprendedores.

Causas de fracaso en los emprendedores

El fracaso en el emprendimiento ¿Por qué hacer un libro acerca de las causas del fracaso en el emprendimiento y no acerca de los factores de éxito y las buenas prácticas de los emprendedores? ¿No sería mejor hablar de lo bueno? Efectivamente, definir, enumerar y aprender los factores de éxito son una fuente importantísima de información e inspiración para quienes están en el proceso de emprendimiento. Es por ello que se ha escrito bastante al respecto, desde miradas económicas hasta en manuales de políticas públicas. Si buscas un poco en Internet encontrarás numerosos documentos, blogs y vídeos que tratan del tema. Ciertamente, muchos más que si buscas acerca de factores de fracaso. De hecho, si revisas la literatura sobre este tema, muy probablemente encontrarás un libro cuyo título te llamará la atención: El libro negro del Emprendedor (Trias de Bes, 2007) pues al margen del contenido del documento, el hecho que dio pie a la escritura del mismo fue que el autor buscó en Google “factores clave de éxito” y luego “factores clave de fracaso” y las diferencias en la cantidad de resultados fueron abismales.

El fracaso lleva al éxito

Sin duda alguna, varios autores consideran que el fracaso tiene un papel clave en el proceso emprendedor. De hecho, el entorno ideal para la innovación es aquel que celebra el éxito pero también acepta (incluso incentiva) el fracaso.

En Estados Unidos, el pensamiento dominante es que el fracaso es únicamente una etapa en el camino al éxito. Thomas Alva Edison realizó más de diez mil experimentos fracasados hasta obtener la primera bombilla. Steve Jobs vivió el fracaso cuando Apple le echó de la compañía que había creado y solo lo readmitió cuando vio que revolucionaría de nuevo los mercados con iPod y iPhone. Desgraciadamente no en todo el mundo se piensa de la misma manera. El fracaso y las lecciones que podemos sacar de él para el crecimiento económico se plantean de un modo distinto en otras culturas empresariales.

En Japón, la cultura empresarial suele estar sesgada en contra del individualismo. La gente brillante no se arriesga a crear startups. Una gran empresa es más atractiva. El papel jugado por el gobierno en la política económica y el peso de las grandes corporaciones condicionan fuertemente el cambio de modelo.

En algunos países de Europa se juzga tanto el éxito como el fracaso. El nivel de aversión al riesgo empresarial parece mantenerse más elevado que en los Estados Unidos. Investigaciones evidencian que muy frecuentemente su actitud frente al fracaso es abierta y tolerante. Las startups fracasadas en las que el emprendedor estuvo involucrado no tienen prácticamente ningún efecto negativo ni condicionan su decisión de invertir en el nuevo proyecto. Sin embargo, no hay duda que el fracaso es importante, más allá del estigma negativo que lleva implícito la palabra, hay mucho que descubrir y aprender de él.

Efectivamente en el sentido formativo, y si se quiere práctico, saber qué ha hecho que las nuevas empresas fracasen puede transformarse en una buena “antiguía”, un manual atractivo sobre lo que hay que evitar o decididamente no hacer. El aprendizaje a nivel personal y social es lo que hace que valga la pena estudiar el fenómeno del fracaso en el emprendimiento. Se trata de sacar conclusiones desde el ámbito científico y académico para que puedan ser de utilidad a quienes están emprendiendo o piensan hacerlo en el futuro. El emprendedor que fracasa acumula experiencia que sin duda será útil en un eventual nuevo emprendimiento y, a nivel social, buscar causas comunes y enseñarlas a los futuros emprendedores para que aumenten sus probabilidades de éxito nos parece una cuestión de interés.

Las definiciones de fracaso

Es cierto que se vincula el proceso emprendedor con la complejidad de arrancar un negocio, y más aun, desarrollarlo y consolidarlo pero, ¿cuál es el alcance del término “fracaso”? Una de las definiciones de fracaso en el emprendimiento más citadas en la literatura es la quiebra del negocio. Es decir, la nueva empresa ha fracasado cuando no es capaz de hacer frente a los pagos que debe realizar porque sus recursos económicos no son suficientes. Es clara y breve, sin embargo, solo alude al nuevo negocio desarrollado y no al emprendedor que está detrás y que ciertamente tiene más opciones para salir adelante, además de acumular experiencia. En esa línea, vale la pena citar la frase de (Shuller, 2006) “Failure doesn’t mean you are a failure it just means you haven’t succeeded yet” (El fracaso no significa que eres un fracasado, solo significa que aún no has conseguido el éxito).

Otra acepción frecuente para el fracaso en el emprendimiento, normalmente asociada a una mirada de instituciones o autoridades, es la interrupción de la actividad empresarial. La terminología anglosajona habla de la “discontinuidad”. Es decir, el

fracaso sería el fin de las operaciones de la empresa por cualquier razón. Vinculado estrechamente a ello está la discontinuidad de la propiedad.

(Zacharakis, Meyer, & De Castro, 1999) vinculan el fracaso del emprendimiento a dos situaciones: cuando se liquida el negocio para prevenir nuevas pérdidas y cuando el valor de la empresa cae por debajo del coste que significa mantenerse en el negocio.

Clasificando las causas del fracaso

Factores internos y externos

- Internos: razones asociadas al propio emprendedor y su ámbito de acción.
- Externos: factores o variables relacionados con el entorno de la empresa.

Dentro de las causas internas y externas, hay subclasificaciones propias del concepto que las agrupa. Por ejemplo, las causas vinculadas a problemas de gestión constituyen un factor interno que agrupa a una serie de causas específicas vinculadas a la estrategia y administración de los recursos. Según el estudio realizado por (Gulst&Maritz, 2011), las principales causas del fracaso en el emprendimiento se pueden agrupar en siete grandes categorías que son las siguientes:

Tabla No. 2 Clasificación de las causas del Fracaso

Causas del Fracaso	Internas	Finanzas
		Gestión
		Producto y Mercado
		Recursos Humanos
	Externas	Finanzas
		Gobierno y Entorno
		Producto y mercado

Fuente: Gulst y Maritz(2011)

Los análisis de fracaso suelen evidenciar un mayor número de causas internas que externas. El peso concreto de estas causas en situaciones concretas de fracaso ya dependerá de muchos factores asociados al perfil del emprendedor, la tipología de actividad y las características del entorno.

En general, los análisis de la literatura empresarial evidencian que las principales causas del fracaso están en el interior de la organización y, por ende, se refieren a aspectos en los que el emprendedor puede incidir. Es, por tanto, lógico que las causas

internas suelen ser más estudiadas por la literatura de fracaso. Al final, las habilidades y experiencia en gestión son mucho más relevantes que el entorno y su evolución.

D. PRINCIPALES RESULTADOS

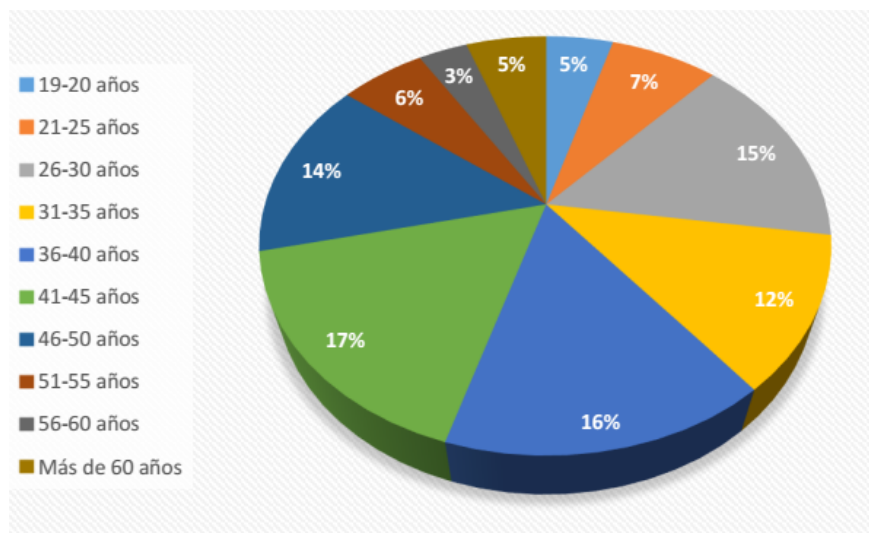
A continuación, se presentarán los principales resultados obtenidos después de haber aplicado el instrumento, analizando los diferentes aspectos establecidos en el instrumento diseñado.

Perfil de Emprendedores

Para analizar el perfil del emprendedor con base en los que han participado en la encuesta de esta investigación, se han considerado cuatro características clave: edad, sexo, nivel de estudios y experiencia laboral.

La edad de los encuestados oscila entre los 19 y 65 años, siendo la media de 39 años. En la Gráfica 1 se muestran los grupos de edad obtenidos en el caso de nuestra muestra, donde resalta el grupo de 41 a 45 años con un 17%; le sigue el grupo de 36 a 40 años; y, finalmente el de 26 a 30 años.

Gráfico 1. Grupos de edades de los emprendedores encuestados

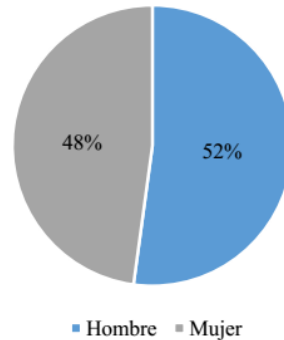


Fuente: Elaboración propia

Estos datos muestran claramente que uno de los aspectos del perfil de los emprendedores corresponde a grupos de edad mayores, dejando el tradicional perfil de jóvenes emprendedores, lo que refleja una experiencia, por parte de los empresarios en Puebla.

En la Gráfica 2 se observa que 52% de los encuestados corresponde a los hombres y 48% a las mujeres, lo que representa que el sector femenino, cada vez está dispuesta a emprender ya sea por necesidad o aprovechar una oportunidad.

Gráfico 2. Sexo de los emprendedores encuestados

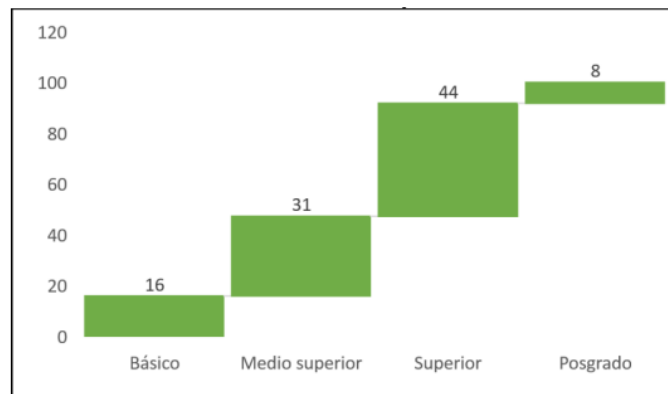


Fuente: Elaboración propia

Se puede inferir que existe una relación equitativa entre la participación de hombres y mujeres dentro del ámbito de los emprendedores. Sin embargo, es importante considerar que la proporción de estas mujeres emprendedoras encuestadas con respecto al total de la población femenina está sobre estimada.

En relación al nivel educativo de los emprendedores encuestados, en la Gráfica 3 se observa que 44.4% cuenta con nivel educativo superior, seguido del nivel medio superior con 31.5%; éstos dos niveles concentran a la mayoría de nuestros emprendedores encuestados.

Gráfico 3. Nivel educativo de los emprendedores encuestados



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la experiencia laboral de los emprendedores, los años oscilan entre 1 y 47 años, y la media es de 12 años y medio.

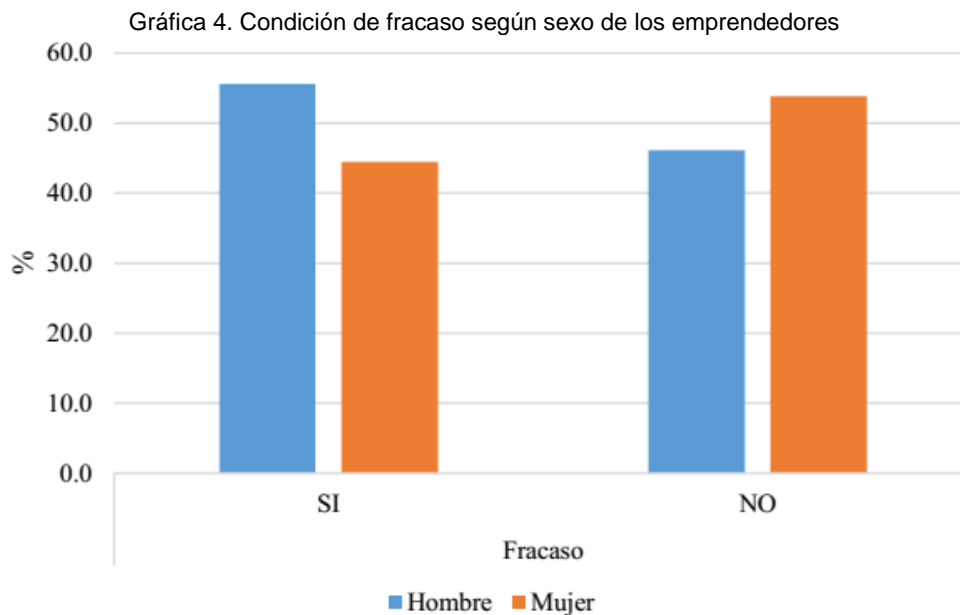
Perfil del emprendedor y fracaso

Cuando se le preguntó a los encuestados si alguna vez habían fracasado, casi el 64% respondió que sí. Esto denota que el fracaso no es definitivo, sino que puede ser visto como parte del camino dentro de la actividad emprendedora.

Considerando lo anterior, en este apartado mostraré la relación existente entre el perfil del emprendedor obtenido con la condición de fracaso.

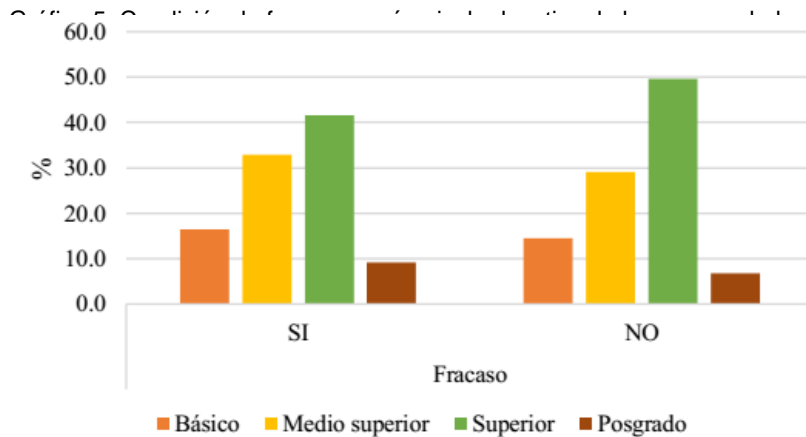
Para el caso del perfil referente a la edad, se realizaron pruebas de correlación y de diferencia de medias para hallar significancia estadística para determinar si hay explicación del fracaso debido a edades jóvenes o mayores; no se encontró relación respecto a los grupos de edad para determinar propensión al fracaso de los emprendedores.

Otro elemento de relación con el fracaso es el sexo, y en la Gráfica 4 se observa que los que más respondieron a algún caso de fracaso fueron los hombres con casi 56%, mientras que las que menos fracasan son las mujeres con 54%.



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, en términos de significancia estadística, las pruebas de correlación y diferencia de medias no arrojaron coeficientes significativos para denotar que existe una explicación de la influencia del sexo en el fracaso de los emprendedores. Indagando sobre la influencia del fracaso con el nivel educativo, en la Gráfica 5 se obtuvo que tanto los que fracasan como los que no fracasan, son los que tienen el nivel educativo superior.



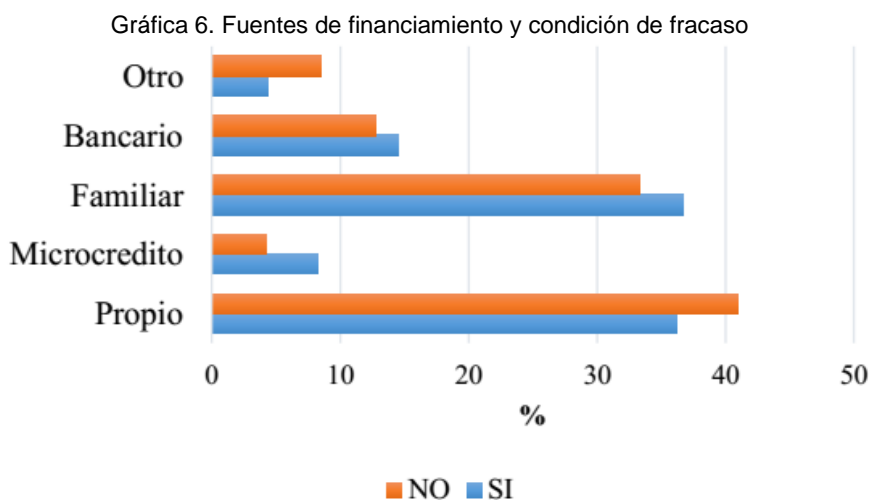
Fuente: Elaboración propia

Esto es muy importante de ser analizado porque en muchos estudios se ha argumentado que el fracaso en la actividad emprendedora está estrechamente relacionado con niveles educativos bajos, pero en el caso de nuestra muestra no ocurre.

Incluso aplicando pruebas de correlación y de diferencia de medias, los coeficientes no son estadísticamente significativos.

Tipos de financiamiento y fracaso

Al analizar a las fuentes de financiamiento de los emprendedores encuestados, 38% respondieron que usaron financiamiento propio, seguido del financiamiento familiar con 36%. Entre estos dos tipos de financiamiento se concentran los emprendedores encuestados. Al diferenciar el tipo de financiamiento con la condición de fracaso, se obtuvieron los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia

Dentro del grupo de emprendedores que respondió haber fracasado alguna vez, 37% utilizó financiamiento familiar, seguido del financiamiento propio con 36%. Es decir, hay una proporción casi equitativa de ambos tipos de financiamiento y corresponde con la tendencia general.

Con respecto a los emprendedores que no han fracasado alguna vez, la tendencia es la misma con los dos tipos de financiamiento, con la diferencia de que el financiamiento propio tiene un mayor porcentaje (41%), con respecto al familiar (33%).

Análisis de las causas del fracaso

En este apartado se identificarán las principales causas del fracaso de acuerdo a la percepción de los emprendedores encuestados con nuestro instrumento aplicado, y al que respondieron que sí han fracasado alguna vez. Para ello se utilizaron ocho dimensiones; las primeras cinco relacionadas las causas de mayor presencia identificadas, y las últimas tres relacionadas a valoraciones que, en opinión de los emprendedores, ayudarían a combatir el fracaso en la actividad emprendedora. A continuación, se describen de manera general las dimensiones:

1. Problemas de mercado. Análisis de variables relacionadas con el funcionamiento de los mercados en los que se desenvuelven los emprendedores.
2. Problemas de gestión. Análisis de actividades que promuevan el desarrollo y permanencia del negocio.
3. Problemas de recursos humanos. Análisis de la relación de los empleados, socios y el trabajo conjunto de ambos para fortalecer el negocio.
4. Problemas de financiamiento. Análisis de las condiciones de acceso a capital, así como también del manejo de los recursos.
5. Problemas asociados al papel del gobierno y entorno. Análisis de condiciones del contexto económico, político y social, tanto a nivel nacional como local.
6. Valoración de los elementos del mercado. Aspectos de relevancia para los emprendedores relacionados con la competencia, la distribución, precios, entre otros.
7. Valoración de los elementos del entorno. Aspectos de índole general, relacionados con las condiciones económicas, políticas y sociales del entorno en el que se desenvuelven los emprendedores.

8. Valoración de los elementos de competitividad del producto/servicio. Aspectos vinculados a las características del producto o servicio que se oferta, así como también elementos de calidad, precios, entre otros.

En la tabla 3 se muestran los resultados obtenidos mediante una prueba de diferencia de medias para determinar la dimensión de mayor relevancia para explicar el fracaso de los emprendedores.

Tabla 3. Causas del fracaso de los emprendedores entrevistados

CAUSAS DEL FRACASO	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	
	F	Sig.
Problemas de mercado	16,045	,000
Problemas de gestión	13,781	,000
Problemas de recursos humanos	9,031	,003
Problemas de financiamiento	22,138	,000
Problemas asociados al papel de gobierno y el entorno	2,615	,107
Valoración de los elementos del mercado	17,865	,000
Valoración de los elementos del entorno	22,055	,000
Valoración de los elementos de la competitividad del producto/servicio	17,553	,000

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que todas las dimensiones son estadísticamente significativas para ser considerados como causas del fracaso (significancia menor a .005), a excepción de los problemas asociados con el papel del gobierno y el entorno. El coeficiente F, representa un porcentaje de explicación al fracaso; por lo tanto, la dimensión con mayor porcentaje de explicación del fracaso, es la de los problemas de financiamiento con 22.13%.

Es necesario recordar que la principal causa del fracaso de los emprendedores fueron los problemas financieros, y al realizar el análisis de esta dimensión se pudo hallar, específicamente, que la deuda excesiva es la principal causa del fracaso de los emprendedores. Del resto de las dimensiones también se halló el ítem más relevante, y conciernen a la falta de experiencia, elección equivocada de socios y un plan de negocios pobre o inexistente, en el orden correspondiente.

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos se observa que los rangos de edad con mayor porcentaje en los emprendedores encuestados es del 47 % que va en un rango de edad que va de los 36 a los 50 años de edad.

También se observa que los niveles educativos con mayor representatividad son del 44% a nivel superior y 31.5% lo que representa que el nivel educativo en los empresarios poblanos es cada vez mayor, lo que refleja que los empresarios se caracterizan por tener mayor nivel educativo.

Por otra parte, se demostró con los resultados obtenidos, que el 64% de los empresarios ha fracasado, lo que muestra que sin duda esta situación forma parte del propio proceso emprendedor y de acuerdo a lo referido en párrafos anteriores, se demuestra que el fracaso ayuda a los emprendedores a mejorar la situación de la nueva empresa debido a que acumuló en experiencias anteriores aquellos conocimientos que le permiten ser mejor empresario.

También se identificó que una de las causas del fracaso que se mencionaron en párrafos anteriores son las finanzas, que se considera como causa tanto externa e interna, y en los resultados se representa como una de los principales motivos, por los cuales los emprendedores fracasan, tomando en cuenta que en Puebla representa el 38% aquellos empresarios que iniciaron su nueva empresa con financiamiento propio y 36% con financiamiento familiar, lo que representa también la limitada utilización de los créditos bancarios, lo que representa un problema para los empresarios por tienen muy mermadas las posibilidades de crecimiento y expansión.

Relacionado con lo anterior se determinó que de los emprendedores que fracasan el 41% son aquellos que utilizaron financiamiento propio y el 33% con financiamiento familiar y esto no podría ser diferente, dado que los porcentajes con este tipo de financiamiento son altos. Se puede concluir que para la ciudad de Puebla el fracaso si se presenta como parte del fenómeno emprendedor y que la edad de emprendimiento se genera en rangos de edad altos y que los problemas de financiamiento son una de las causas principales por los que los emprendedores fracasan en Puebla.

F. RECOMENDACIÓN

Por lo tanto, se recomienda considerar la información generada en este trabajo de investigación, como un primer diagnóstico de cuál es la situación que prevalece en el fenómeno emprendedor, sobre todo para generar condiciones de financiamiento más acordes para los empresarios micros que inician, que en la mayoría de los casos el pago de intereses, representa una limitante, por la cual los emprendedores no lo ven como una opción y prefieren emprender cuando han reunidos los recursos necesarios para iniciar, y esto se vuelve a repetir al volver intentar establecer un negocio.

Esta información debiera ser considerada por instituciones de educación superior que permita realizar oferta de programas de educación continua como cursos y talleres, para capacitar a los emprendedores sobre estos temas.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Fernández Laviada, A. (2015). *Informe GEM España 2014*. España: Universidad de Cantabria.
- García , C., Martínez, A., & Fernández , R. (2010). Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 31-48.
- Gulst, N., & Maritz, P. (2011). The Paradoxical Nature of New Venture Failure. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability* .
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Leiva Bonilla, J. C. (2007). *Los Emprendedores y la Creación de Empresas*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Shuller, R. (2006). *Success is Never Ending: Failure is never final*. New Delhi: Orient Paperbacks.
- Trias de Bes, F. (2007). *El Libro Negro del Emprendedor*. Colombia : Empresa Activa.
- Zacharakis, A., Meyer, G., & De Castro, J. (1999). Differing perceptions of new venture Failure: A matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of small of Business Mangement*, 3.

CENTROS DE ASESORAMIENTO E INCUBACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO. EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE COLOMBIA

María Eugenia Gómez Zuluaga y Eliana María Bedoya Acevedo
Universidad Pontificia Bolivariana
maria.gomez@upb.edu.co, proyeccion@ustamed.edu.co

RESUMEN

Esta ponencia describe los resultados de la investigación realizada durante el año 2015, desde el componente observatorio perteneciente a la Red Universitaria de Emprendimiento REUNE, adscrita a la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN. En la investigación participaron la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad de Medellín, la Universidad de Antioquia y la Universidad Santo Tomás, todas ellas de su sede Medellín y pertenecientes al nodo Antioquia de REUNE. Dicho ejercicio investigativo, fue de carácter exploratorio, transversal y de campo; cuyo diseño metodológico se soportó en técnicas cualitativas y cuantitativas.

El proyecto tuvo con fin identificar las prácticas en educación emprendedora de las Instituciones de Educación Superior, IES, pertenecientes a REUNE en Colombia. Para ello se tomó como base el estudio *Educación Emprendedora: Buenas Prácticas Internacionales*, realizado por la Fundación Universidad Empresa (Fundación Universidad Empresa, 2012), en el cual se definen nueve categorías de estudio. La investigación se centró en el componente C. *Centros de formación, asesoramiento e incubación de ideas de negocio*. A lo anterior se suma la importancia de reconocer las IES colombianas, que posean un centro, unidad o programa de emprendimiento en operación y caracterizar dichas dependencias de acuerdo a variables como trayectoria, responsabilidades, tipologías de emprendimiento, ámbito de especialización y servicios que presta, para finalmente analizar las prácticas diferenciadoras que poseen en temas de asesoramiento e incubación de ideas de negocio y la posibilidad de ser replicadas en otras IES para favorecer la formación de alianzas interinstitucionales.

PALABRAS CLAVES

Centros de asesoramiento, Preincubación incubación, emprendimiento en IES colombianas.

A. FUNDAMENTACIÓN

Dado que la investigación tuvo como referente un estudio internacional, el punto de partida de la fundamentación teórica fue la revisión a profundidad de los conceptos que en él se proponían, entre los más importantes, se presenta la definición de la categoría de estudio:

- **Centros de formación, asesoramiento e incubación de ideas de negocio**

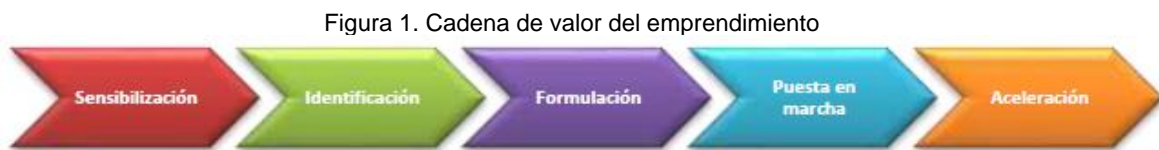
“Esta categoría agrupa áreas de emprendimiento que acogen a potenciales emprendedores o emprendedores activos para prestarles asesoramiento, apoyo material y otros servicios.

Los centros de asesoramiento e incubación de ideas de negocios universitarios incluyen:

- **Servicios de prácticas y empleo, y unidades de emprendimiento:** *prestan asesoramiento personalizado acerca de las metodologías necesarias para enfrentarse a una idea de negocio, identificar objetivos o planificar el seguimiento del proyecto. En ocasiones se trata de acciones a través de mentores, donde un emprendedor experimentado muestra su saber hacer, adquirido en contextos reales.*
- **Preincubadoras:** *prestan asesoramiento gratuito a emprendedores con una idea de negocio inicial. Aunque el servicio más habitual es la asistencia personalizada para realizar un plan de empresa detallado y realista, también se presta temporalmente el uso de la oficina, se ofrecen cursos formativos o se asesora en la búsqueda de financiación.*
- **Viveros:** *Los viveros ofrecen a emprendedores que hayan fundado una sociedad: 1) oficinas amuebladas a bajo coste, con salas de reuniones, salón de actos, cafetería, servicios de reprografía y similares compartidos; 2) servicios de información, asesoría jurídica, fiscal, laboral y contable, asesoramiento empresarial en orientación de negocio, financiación y subvenciones, diseño de prototipos, protección intelectual e industrial, promoción de la empresa, etc.*
- **Centros o escuelas de emprendimiento:** *integra todos los servicios a emprendedores de la institución madre, que suele ser una universidad, institución financiera o escuela de negocio. Centrados en un perfil diferenciado, combinan formación muy avanzada con servicios de asesoramiento en un enfoque integral*

que apoya también la mejora competitiva de empresas existentes.” (Fundación Universidad Empresa, 2012)

De otro lado y para contextualizar la definición del documento guía al ámbito colombiano, se toma como referencia la Cadena de Valor del Emprendimiento propuesta por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Departamento Nacional de Planeación de la República de Colombia. (Departamento Nacional de Planeación Colombia, 2012):



Fuente: Elaboración propia

De las 5 fases de la cadena, se seleccionan las dos en las que puntualmente se ofrecen servicios desde los de **Centros de formación, asesoramiento e incubación de ideas de negocio**, de las IES colombianas. La descripción de estos eslabones se presenta a continuación:

Identificación

En esta etapa se identifican y reconocen las oportunidades, problemas o necesidades del mercado a través de técnicas de observación, investigación, etnografía, cazatendencias (cool hunting), estudios de prospectiva tecnológica e industrial, patentes caducadas, análisis de clusters, pensamiento de diseño (Design Thinking), entre otras técnicas, para posteriormente diseñar una idea de negocio básica enfocada a la diferenciación de la oferta de los competidores, definiendo una propuesta de valor clara y concreta, diseñando bocetos de productos factibles y se prototipan los servicios, se desarrolla el prototipo funcional o producto mínimo viable de forma rápida y económica (Lean Startup), estableciendo el grado de madurez de la iniciativa empresarial y su posición en el entorno, identificando las competencias medulares (Core Competences) del equipo de trabajo. Este es el primer paso de exploración de un emprendedor alrededor de una idea de negocio, donde se validan las hipótesis (o supuestos) respecto a las necesidades del cliente, al contexto de consumo y al modelo de negocios a implementar.

Formulación

Potencialización del grado de madurez de la iniciativa empresarial a través del diseño del modelo de negocio diferenciado, servicios de prototipado industrial versión comercial y laboratorios, para ser validados con pruebas de concepto del producto, en las que se confronta en términos reales si el producto o servicio prototipado, cumple con las necesidades de los clientes y la definición de modelo de negocio (fuentes de ingresos, procesos clave, canales de distribución, alianzas estratégicas, relación con los clientes, recursos clave, gastos), recibiendo al mismo tiempo acompañamiento técnico con procesos de mentoría (Mentoring) para el diseño de la estrategia y de la visión del negocio de largo plazo (Prospectiva), entrenamiento del equipo de trabajo en competencias gerenciales (Coaching) preparando los emprendedores para la gestión de recursos de capital semilla (elevator pitch), articulándose con redes de contactos (Networking) y redes de colaboración con otros emprendedores (Co-working). En esta etapa es mucho más importante la focalización de acciones hacia el diseño diferenciado del modelo de negocio que a la formulación del plan de negocios (vida útil reducida). (Mesa nacional de emprendimiento, 2012)

Igualmente se realizó una revisión a la Ley 1014 de 2006 De Fomento a la cultura del emprendimiento (Congreso de Colombia, 2006), de donde se toman algunas definiciones que se presentan a continuación y en las que también se apoya la investigación.

- **Preincubación:** (Planes de Negocio): Identificar Oportunidades de Negocio y proponer una metodología de Plan de Negocios orientado a simplificar procesos en la región y adecuarlos a la toma de decisiones de inversionistas y del sector financiero.
- **Creación de Empresas:** La iniciación de operaciones de las empresas para que alcancen su maduración en el corto plazo y se garantice su autosostenibilidad. Buscar mecanismos para resolver problemas de comercialización e incentivar la investigación de nuevos mercados y nuevos productos.

En el mismo marco normativo de Colombia, se consulta la Política Nacional de Emprendimiento, de la cual se toma como referente uno de los ejes transversales en ella propuestos, el cual engloba servicios similares a los del objeto de estudio:

- **Industria de soporte no financiero:** El soporte no financiero provee el acompañamiento a emprendedores desde la concepción de su iniciativa empresarial hasta la puesta en marcha de la empresa. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).

De este mismo documento se obtiene la descripción de las actividades que realiza una Incubadora:

- **Incubadora de empresas:**

Institución que puede compararse con un laboratorio de empresarialidad de la época, cuyos insumos son ideas y equipos de conocimiento y sus productos: empresas rentables. Los beneficios que ofrece una incubadora de empresas varían de acuerdo con el modelo de incubación (virtual, intramuros, extramuros), el tipo de iniciativas empresariales que acompañan (de base tecnológica, enfocadas a un sector específico, etc.), y, sobre todo, con las necesidades de los emprendedores locales. Ofrece servicios desde el arrendamiento de espacio físico hasta servicios de mayor valor agregado, como redes de contactos, estrategias y modelos de negocio. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009)

Teniendo en cuenta que el objetivo esencial de un Centro de asesoramiento a emprendedores, es como su nombre lo dice, asesorar, se indago por la definición de éste concepto:

- **Asesoría**

La asesoría es una actividad muy común por estos días, pero informalmente utilizada desde tiempos inmemoriales por el hombre, mediante la cual se le brindará el apoyo necesario a las personas que así lo requiriesen para que puedan desarrollar diferentes actividades, motivos de la consulta y finalmente, a través del trabajo que la asesoría en cuestión le brinde, poder lograr la comprensión de diferentes situaciones en las cuales se halla la persona o institución que solicita asesoría, judiciales, económicas, políticas, financieras, inmobiliarias, entre otras. (Definición ABC, 2015)

- **Asesorar: (De asesor).**

Al consultar el verbo en la página de la Real Academia de la Lengua Española, se obtuvo el siguiente resultado:

1. tr. Dar consejo o dictamen.

2. prnl. Tomar consejo del letrado asesor, o consultar su dictamen.
3. prnl. Dicho de una persona: Tomar consejo de otra, o ilustrarse con su parecer. (Real Academia de la Lengua Española, 2015)

La conceptualización y definiciones presentadas anteriormente, sirvieron de soporte al desarrollo de la investigación y su aplicación en el contexto colombiano.

B. METODOLOGÍA

La investigación realizada es de carácter exploratorio, transversal y de campo. El diseño metodológico se soportó en técnicas cualitativas y cuantitativas.

Para el análisis cualitativo se realizó un estudio de documentos de referencia tales como el documento de Buenas prácticas que orienta este trabajo, y algunos estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Informe Global de Emprendimiento (GEM) e INNPULSA; buscando obtener precisiones conceptuales.

En el caso del análisis cuantitativo se diseña un formulario tipo encuesta, y se desarrolla de manera online. Para verificar su consistencia se realiza prueba piloto, con lo que se permite ajustar algunas preguntas para facilitar su interpretación por parte de los encargados de responderla. El tipo de muestreo es no probabilístico, se envía la encuesta a las instituciones adscritas a REUNE y se procesan las respuestas de las IES que contestan el instrumento.

Una vez recopilada la información y con miras a lograr el adecuado manejo estadístico, mejorar la coherencia interna del instrumento encuesta y obtener resultados estandarizados, se realiza un ejercicio de limpieza de la información obtenida en formato electrónico Excel, adicionalmente se generan categorías que permitan la normalización de las respuestas a campos comunes y percepciones homologables. Lo anterior se hace necesario debido a la gran cantidad de formas diferentes de obtener respuestas a errores tipográficos y ortográficos.

Para completar este análisis y mejorar los resultados en una etapa posterior se propone revisar mediante nubes de palabras y análisis básico de textos, utilizando frecuencias de palabras y relacionándola con su complejidad léxica para no perder de vista la adecuada interpretación de las respuestas y la captura de los elementos principales del texto.

C. DESARROLLO

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se desarrollaron las siguientes fases:

Fase I: Conceptualización

Se realizó la lectura del documento guía, partiendo de la definición y análisis de las nueve categorías definidas en el documento Educación emprendedora: buenas prácticas internacionales, y con la premisa de que en esta primera fase no se seleccionarán buenas prácticas, sino que, se analizarán las prácticas existentes en las IES de REUNE.

Se analizó y conceptualizó para el contexto colombiano la descripción de la categoría C. **Centros de formación, asesoramiento e incubación de ideas de negocio.**

Posteriormente se revisaron encuestas y cuestionarios aplicados anteriormente por otros programas e instituciones, en temáticas similares y los resultados obtenidos de ellos. Este análisis sirvió de insumo para la construcción del cuestionario a aplicar, el cual contenía un total de 34 preguntas entre abiertas y cerradas algunas de ellas con opción única de respuesta y otras con múltiples respuestas.

Fase II: Trabajo de campo

Una vez finalizado el formato de recolección de la información, se enlazó en la herramienta de Google docs, y se envió a la base de datos de la Red REUNE, la cual cuenta con 109 registros de IES adscritas.

Con el fin de validar la herramienta se realizó una prueba piloto con 5 Universidades de Medellín, la cual permitió realizar ajustes al formato de encuesta y redefinir las variables y categorías de análisis.

Posteriormente se envía desde el correo oficial de REUNE el link para acceder a la encuesta a 109 IES, obteniendo 51 registros validos de encuestas diligenciadas.

Fase III: Resultados

Una vez recibida la información se procede a realizar la tabulación y análisis sobre las respuestas obtenidas según los criterios y variables definidas. Los resultados

corresponden al campo de la estadística descriptiva y no permiten realizar inferencias, ni análisis de causalidades; tampoco se realiza análisis de correlaciones.

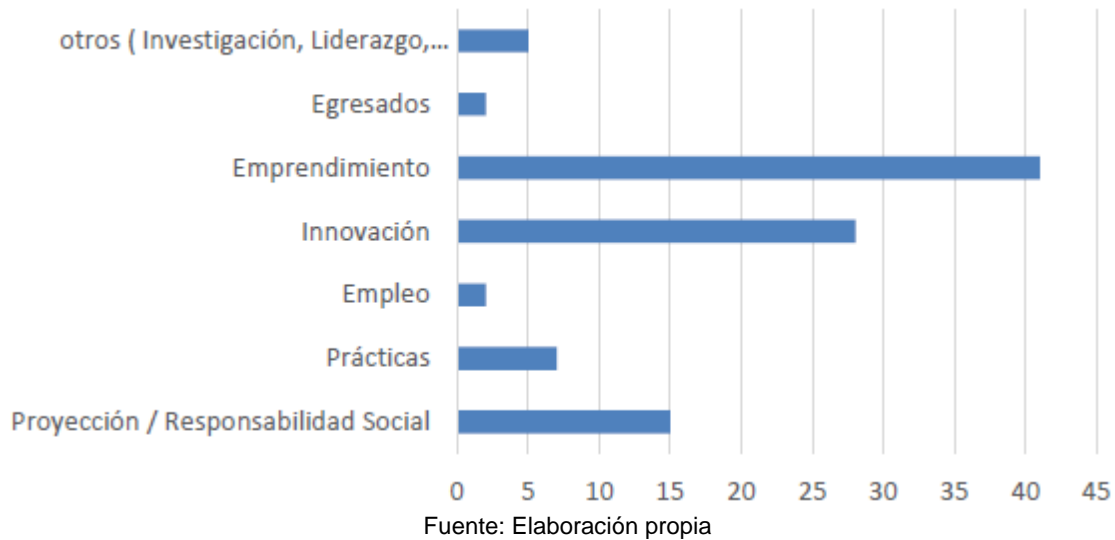
D. PRINCIPALES RESULTADOS

Del total de las 51 IES que respondieron la encuesta, se obtiene que el 69% corresponde a Instituciones privadas y el 31% restante corresponde a instituciones de carácter público. Respecto a la ubicación geográfica se obtuvo respuesta desde 16 ciudades de Colombia.

El 84% de las IES encuestadas cuenta con un centro de emprendimiento formalizado frente a un 16% que manifiesta no tenerlo formalizado aun institucionalmente. Se entiende por formalizado la existencia de un acto administrativo (resolución, acta, acuerdo, entre otros) mediante el cual se crea el centro. Se observa que el mayor porcentaje correspondiente al 35% de las IES formalizaron su centro de emprendimiento entre los años 2007 al 2011, seguido de un 29% que lo hicieron entre el año 2012 y 2015, y un 21% entre 2002 y 2006 lo que evidencia que la mayoría de las IES oficializaron el centro durante los últimos 13 años.

Respecto al respaldo de los procesos que se realizan en los centros, el mayor porcentaje de IES cuenta con políticas, lineamientos, normas o procedimientos, sólo un 25% de ellas no cuenta con un marco normativo que respalde sus procesos de emprendimiento. Dentro de las responsabilidades que asumen los centros se encuentra que solo el 6% está concentrado exclusivamente en los temas de emprendimiento, 43% en los temas de emprendimiento e innovación y el 51% atiende otros asuntos como prácticas, empleo, proyección social, extensión, investigaciones.

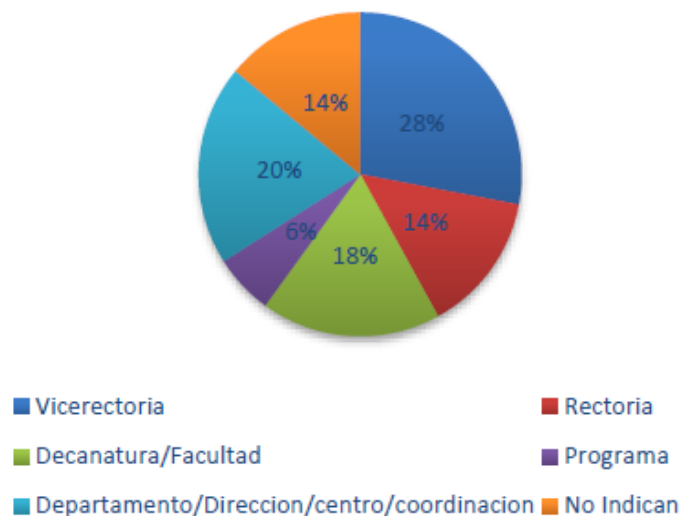
Figura 2. Temas que son responsabilidad del Centro de emprendimiento



Describe cómo está conformada la estructura administrativa del Centro, indicando a que unidad o dependencia está adscrito.

Al indagar por la unidad o dependencia a la cual está adscrita el centro, se encuentra que el 28% de ellos se encuentran adscritos a nivel de vicerrectoría, principalmente la académica y en menor medida la de extensión, en segunda instancia con un 20% se encuentran vinculados a departamentos, direcciones, coordinaciones o centros, predominando los de investigación, seguidos de los de proyección social. El 18% se encuentran adscritos a la decanatura o facultad, especialmente de Ciencias económicas y administrativas, seguido de un 14% que dependen directamente de rectoría y por ultimo un 6% son coordinados desde un programa académico especial.

Figura 3. Dependencia a la cual se encuentra adscrito el centro



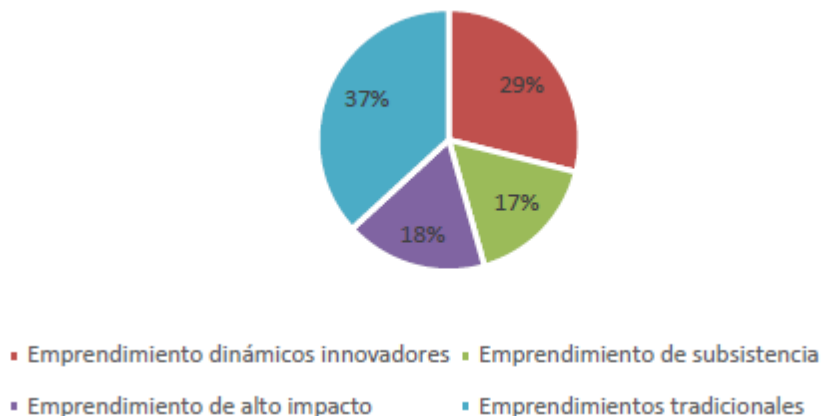
Fuente: Elaboración propia

Un 54% de las IES cuentan con una planta de personal en su centro de emprendimiento entre 1 a 5 personas, seguido de un 16% con un rango de 6 a 10 personas y en igual porcentaje entre 11 y 15 personas. El 14% restante corresponde a centros que trabajan con más de 15 personas el tema de emprendimiento, es importante anotar que en la mayoría de estos casos se incluyen personas que trabajan con proyectos especiales, lo cual no facilita identificar el personal que se dedica exclusivamente a los temas de emprendimiento.

Con el ánimo de conocer la especialización de los centros y siguiendo la clasificación realizada por la Mesa nacional de emprendimiento y conforme a las definiciones del BID, el GEM, INNPULSA entre otros, se indaga por las diferentes tipologías que atienden los centros de emprendimiento, se obtuvo que: el 37% atiende a emprendimientos tradicionales, seguido del 29% que trabaja con emprendimientos dinámicos e innovadores, un 18% se enfoca en emprendimientos de alto impacto y el 17% que apoya emprendimientos de subsistencia.

Al indagar a profundidad que se entiende por emprendimientos de alto impacto, se encontraron diferencias conceptuales respecto a las definiciones que se habían tomado como referencia, la mayoría de las IES que manifestaron trabajar con esta tipología de emprendimiento se refiere a emprendimientos que generen un alto impacto social al trabajar con comunidades de la base de la pirámide.

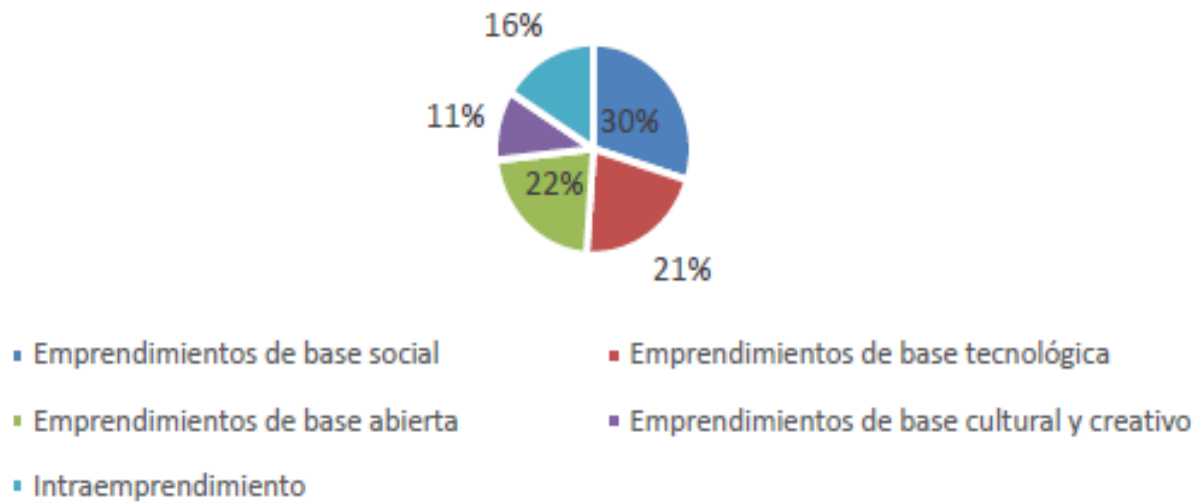
Figura 4. Tipologías de emprendimiento que se atienden



Fuente: Elaboración propia

De otro lado al revisar las manifestaciones de emprendimiento con las cuales se trabaja, el 30% de las IES manifiesta atender emprendimientos de base social, un 22% de base abierta, un 21% de base tecnológica, un 16% intraemprendimientos y el 11% restante apoya emprendimientos culturales y creativos.

Figura 5. Manifestaciones de emprendimiento con las que trabaja en centro

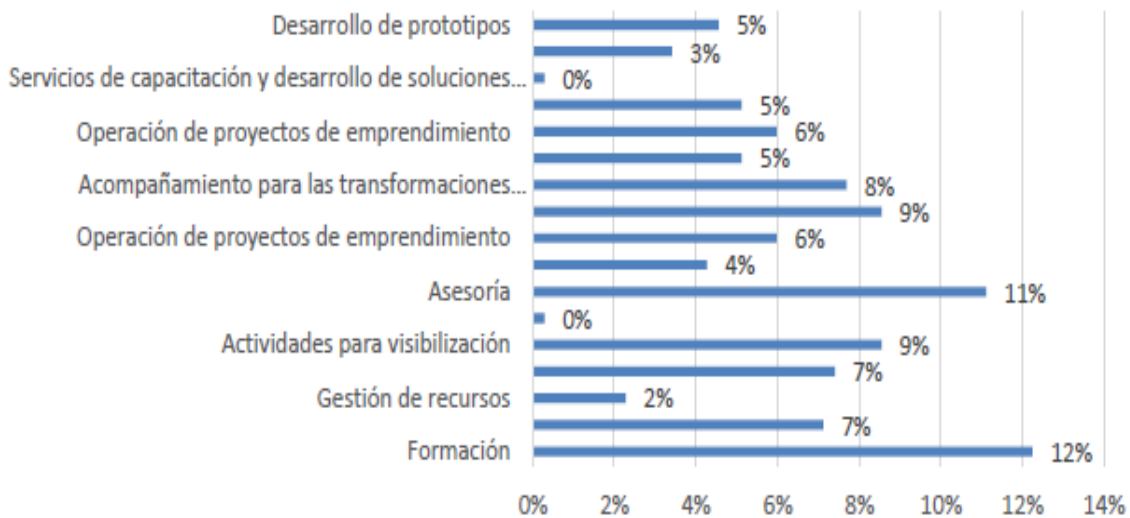


Fuente: Elaboración propia

Apoyados en la Cadena de valor del emprendimiento se analiza en cuáles de los eslabones trabaja el Centro de emprendimiento, obteniendo que el 32% de las IES atiende el eslabón de fomento, el 26% de formulación, el 17% puesta en marcha, el 16% identificación y el 8% aceleración. Estos resultados son acordes con la razón de ser o misión que cumplen las IES, la cual es formar y desarrollar capacidades en emprendedores, centrándose en las etapas de sensibilización y formación, delegando a otros actores del ecosistema procesos de puesta en marcha y aceleración, sin embargo se evidencia debilidad en el desarrollo de acciones que permitan realizar procesos de Identificación.

De igual manera la mayor concentración de servicios prestados en los centros de emprendimiento se encuentran en formación, asesoría y hacer visible los emprendimientos y en menor proporción servicios de desarrollo de prototipos y gestión de recursos.

Figura 6. Servicios prestados por el centro

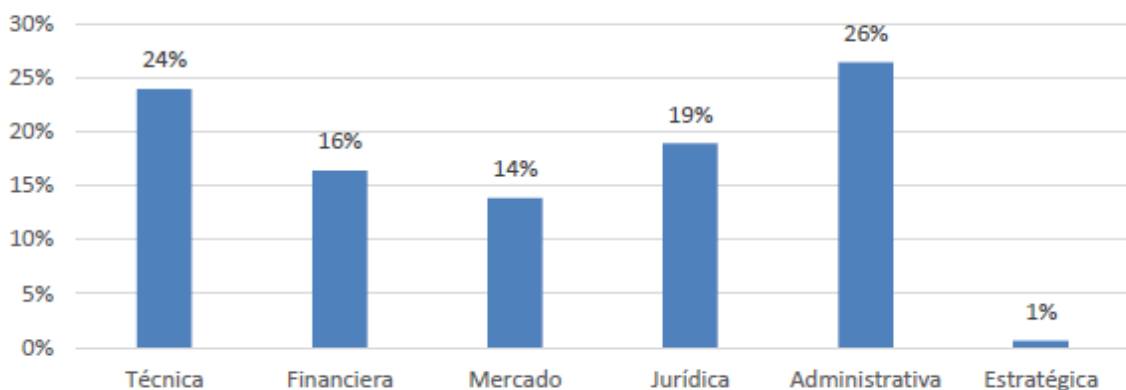


Fuente: Elaboración propia

Al profundizar el tema de los servicios se encuentra que el 26% de éstos se prestan a estudiantes de pregrado, el 21% a egresados, el 16% va dirigido al personal administrativo, seguido de un 15% a docentes, un 12% a Investigadores y un 11% presta sus servicios a nivel externo.

En cuanto a las temáticas que se abordan en las asesorías a los emprendedores, los resultados de la investigación muestran que el 26% de las IES ofrece sus asesorías en el área administrativa, seguido de un 24% en temas técnicos y en menor proporción se prestan servicios de asesoría jurídica, financiera y mercadeo. Tan solo un 1% manifiesta prestar servicios en temas estratégicos.

Figura 7. Temas en que se ofrece asesoría a los emprendedores



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la articulación del Centro de emprendimiento con las áreas de investigación, se encontró que el 47% se articula a través de proyectos, seguido de un 10% por línea de transferencia, el 8% con semilleros y un 4% para el desarrollo de prototipos. El 31% de las IES no cuenta con ninguna clase de articulación con las áreas de investigación.

Uno de los objetivos de la investigación fue reconocer prácticas diferenciadoras, a lo que las IES respondieron que consideran tenerla en: 19% en servicios de formación, el 15% en sensibilización, el 12% en consultoría, el 9% en transformaciones curriculares, 8% en hacer visible a los emprendedores, 8% en operación proyectos de emprendimiento, 6% en gestión relacional e investigación y en menor proporción del 2% en desarrollo de prototipos, fuentes de financiación propias y solo el 1% en acompañamiento empresarial. En el mismo sentido el 59% de las IES considera que tiene una buena práctica que puede ser replicada, mientras el 41% considera no tenerla.

En cuanto a la línea en que se sitúa la buena práctica, el 23% ubica su práctica en la línea de formación, 12% en sensibilización, 14% en asesoría, 11% en actividades de sensibilización, 8% en espacio de trabajo para los emprendedores, 7% en consultoría, 6% en gestión de capital relacional y gestión de recursos, 4% en operación de proyectos de emprendimiento, 3% en desarrollo de prototipos y fuentes de financiación propias y 1% en acompañamiento para las transformaciones curriculares y acompañamiento a la propiedad intelectual.

Figura 8. Líneas en que se ubica la buena práctica



Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas las líneas de trabajo de las buenas prácticas se pregunta por los tipos de públicos a los cuales se dirigen, hallando que el 32% se enfocan en docentes, el 20% a egresados, público externo y estudiantes y en una proporción de tan solo el

2% a estudiantes de posgrado, administrativos y encargados de centros de emprendimiento.

Respecto a la pregunta de si estaban dispuestos a transferir su práctica a otras IES, solo el 24% de las 30 IES que consideran tener prácticas diferenciadoras, están dispuestas a transferirlas, lo anterior invita a REUNE a generar procesos de intercambio de aprendizajes entre instituciones, impactando positivamente en la consolidación de ecosistemas de emprendimiento.

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

- La investigación pretendía reconocer las buenas prácticas existentes en las 109 IES adscritas a REUNE. De ellas, se obtuvo 50 respuestas válidas, de las cuales solo 30 manifiestan tener prácticas y sólo 7 están dispuestas a transferirlas. Lo anterior, incita a generar otros espacios de estudio, que den cuenta de la necesidad o interés de fortalecer el trabajo colegiado de una Red.
- Al preguntarse acerca del rol de las universidades en la cadena de valor del emprendimiento, se observa que los eslabones de sensibilización y formación son cubiertos a cabalidad, pero en el eslabón de ideación y formulación hay baja participación por parte de las universidades.
- Esta investigación, no logró describir plenamente las capacidades de los centros de emprendimiento, específicamente, en lo referente al recurso, concentrado en actividades de cultura emprendedora (sensibilización – formación) y acompañamiento de las iniciativas emprendedoras, objeto de este estudio.
- Se pudiera inferir, que por el carácter y objeto social de las Instituciones adscritas a REUNE, deberían tener mayor representación los emprendimientos generados por oportunidad, frente a los generados por necesidad. Lo cual se pudiese explicar, por los diversos frentes de trabajo que atienden las oficinas, donde la proyección social, tuvo una gran representación.
- Es importante resaltar, que la descripción de los frentes de trabajo de los centros, ha evolucionado hacia la convergencia del emprendimiento y la innovación, potenciando las capacidades de las instituciones de educación superior hacia la transferencia de conocimiento para el desarrollo de los territorios.

- Al indagar por los públicos objetivo de los centros se identifica que aún no es significativo el trabajo con los investigadores y la población de posgrados. Esto puede representar una oportunidad para desarrollar proyectos en el marco de REUNE.
- Lo anterior muestra como la mayoría de las IES se concentra en atender la Comunidad Universitaria sin embargo se muestra también poca participación de los investigadores en temas relacionados con emprendimiento así como los docentes y personal administrativo, lo que dificulta la generación de empresas de base tecnológica o Spin Off académicas.
- El bajo porcentaje de instituciones que cuentan con buenas prácticas y desean transferirlas, presenta una situación que invitaría a generar procesos de intercambio de conocimiento, capitalizando aprendizajes e impactando positivamente en la consolidación de ecosistemas de emprendimiento y por otro lado invitaría a indagar sobre la razón por la que se presenta este comportamiento.

F. RECOMENDACIONES

- Se invita a REUNE a generar procesos de intercambio de aprendizajes entre las instituciones vinculadas, impactando positivamente en la consolidación del ecosistema de emprendimiento colombiano.
- Al realizar el análisis de la información recopilada, se obtuvo respuestas que deben ser consideradas en una siguiente fase de la investigación, en la cual se recomienda profundizar en el conocimiento de las prácticas existentes.
- Se debe fortalecer la articulación al interior de la IES, entre las áreas de emprendimiento e investigación, ya que éstas son las llamadas a forjar emprendimientos dinámicos y de alto impacto que fortalezcan el tejido empresarial de la región.
- Se recomienda a REUNE implementar acciones concretas para fortalecer entre sus IES afiliadas, los eslabones de ideación y de formulación, las cuales hacen parte del core de este tipo de instituciones.
- Es importante robustecer en los centros de emprendimiento servicios orientados al desarrollo de prototipos, capital relacional y propiedad intelectual. Sin embargo no se puede desconocer que aunque estos servicios no los preste el

centro de emprendimiento de las IES, puede ser que lo esté prestando otra área de ella u otro agente del ecosistema.

G. BIBLIOGRAFÍA

- ASCUN Asociación Colombiana de Universidades: <http://www.ascun.org.co/>
- BID Banco Interamericano de Desarrollo: <http://www.iadb.org/es/temas/competitividad-tecnologia-e-innovacion/area-de-accionemprendimiento,6276.html>
- Congreso de Colombia. (26 de Enero de 2006). Ley de Fomento a la cultura del emprendimiento. Bogotá, Colombia.
- Definición ABC. (2015). Obtenido de: <http://www.definicionabc.com/general/asesoria.php>
- Departamento Nacional de Planeación Colombia. (2012). Articulación del Sistema de Emprendimiento. Obtenido de www.culturaemedellin.gov.co: <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/culturae/ciudade/Documents/William%20P%C3%A9rez%20-%20ARTICULACION%20ECOSISTEMA%20EMPREDIMIENTO%20DNP.pdf>
- Fundación Universidad Empresa. (2012). Educación emprendedora: buenas prácticas internacionales. Madrid: Fundación Universidad Empresa.
- GEM Global Entrepreneurship Monitor, Colombia. <http://gemcolombia.org/>
- INNPULSA Colombia <http://www.innpulsacolombia.com/>
- Mesa nacional de emprendimiento. (2012). Cadena de valor del emprendimiento. Presentación. Bogotá, Colombia: Departamento nacional de planeación.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Julio de 2009). Política Nacional de Emprendimiento. Bogotá, Colombia.
- Real Academia de la Lengua Española. (2015). www.rae.es. Obtenido de <http://lema.rae.es>
- REUNE Red Universitaria de Emprendimiento <http://www.ascun.org.co/red/detalle/red-de-emprendimiento-reune>

UNIVERSIDAD VS. EMPRESA: PERSPECTIVAS Y OFERTA DE FACTORES MOTIVADORES

José Manuel Comeche Martínez*, Jose Vte. Pascual Ivars y Vte. Ramón Torcal i Tomás

Universitat de València

*Comeche@uv.es

RESUMEN

El intercambio de conocimiento entre las “universidades y los negocios” es un elemento clave para el incremento de la competitividad en Europa en una economía de conocimiento global. En este sentido, las Universidades Emprendedoras, como instrumento proactivo en la transferencia de conocimiento, son la maquinaria del desarrollo económico. Por ello, la dirección efectiva del sector universitario tiene un significado crítico en el proceso innovador (EU, 2010).

No obstante, para que se produzca de manera fluida esa cooperación entre la Universidad y la Empresa deberían conocerse por unos y otros los factores que motivan a un trabajador a elegir/aceptar un trabajo y no otro, de forma que se pudiera arrojar luz sobre las motivaciones que tiene en el desempeño diario de su trabajo y, por ende, de los factores que van a hacer que fracase o tenga éxito en el mismo.

KEY WORDS

Emprendimiento, motivación, satisfacción laboral, compromiso.

A. INTRODUCCIÓN

Como ya anunciamos en un anterior Encuentro (XV), en esta nueva y exigente economía inserta en una sociedad innovadora y creativa, la actividad “emprendedora” es el núcleo central (Marina, 2013). No obstante, el desarrollo de la misma exige de un entorno propicio que aporte los nutrientes principales para que la semilla emprendedora germine. Los condicionantes mínimos básicos exigidos a dicho entorno configuran el denominado ecosistema emprendedor.

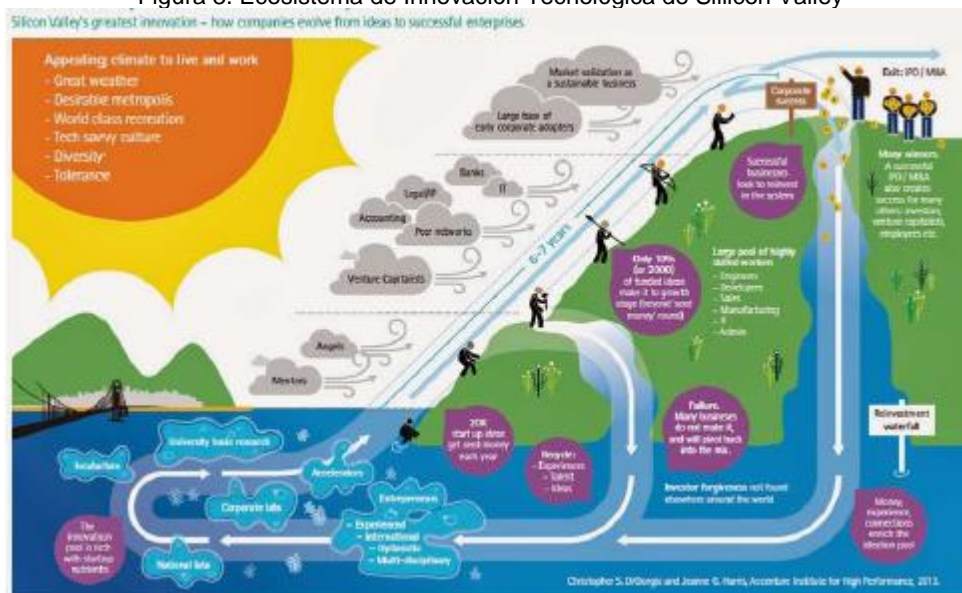
Ahora bien, para crear un ecosistema emprendedor que genere cambios positivos de forma permanente, las sociedades deben tener en cuenta que el emprendimiento no es un acto heroico de unos pocos individuos, sino la actuación de muchas personas

empendedoras que persiguen sus ambiciones en un entorno ambiental, institucional y cultural “que ayuda”. En este trabajo, pretendemos identificar los factores motivadores del trabajo entre los futuros directivos y trabajadores, y reflexionar desde un punto de vista tanto académico como profesional acerca de la importancia del dinero como factor motivador y su posible efecto moderador sobre otros factores; pues, en una sociedad donde se ha demostrado que el elemento humano es probablemente el componente más importante en la consecución del éxito por parte de las empresas, parece lógico, que se analice cuáles son los factores que motivan a un trabajador a escoger/aceptar un determinado trabajo o a rechazarlo. El análisis desde un punto de vista científico de las razones por las que un trabajador está más comprometido y en consecuencia tiende a rendir más puede arrojar luz sobre las motivaciones que tiene en el desempeño diario de su trabajo y en consecuencia de las circunstancias que van a hacer que fracase o tenga éxito en el mismo, máxime cuando la mayor parte de nuestro tiempo lo dedicamos a trabajar.

B. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR: CONCEPTO

La RAE⁸ identifica el término Ecosistema como “Comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente”.

Figura 3. Ecosistema de Innovación Tecnológica de Silicon Valley



Fuente: Accenture 2013. High Performance. Delivered

⁸ RAE: Real Academia Española.

Por otro lado, según el Diccionario Económico y de Finanzas (Tamames, 1995), el término ecosistema hace referencia al “conjunto de características de un espacio de vida, en el que se relacionan el medio y las distintas poblaciones, con interacciones recíprocas”.

Por tanto, si relacionamos ambos extremos con el término emprendedor, el concepto “ecosistema emprendedor” haría referencia al conjunto de emprendedores que desarrollan sus capacidades en un entorno físico y ambiental determinado.

Ya en 2014 aportamos multitud de definiciones de un ecosistema emprendedor y todas incorporaban referencias a la combinación de alguno de los siguientes elementos: las personas, las instituciones y los medios y/o recursos físicos.

Figura 4. Componentes del ecosistema emprendedor



Fuente: Elaboración propia

“Conjunto de relaciones complejas entre entidades y personas emprendedoras con sus entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos; estimulante para el desarrollo de iniciativas emprendedoras (M-607)⁹”

Figura 3. Relaciones en el ecosistema emprendedor



Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2013)

Incluso a nivel más local, los promotores del Proyecto M-607 se han unido para crear un “Ecosistema Emprendedor”, entendiendo la “acción de emprender” como un proceso evolutivo que se inicia en el momento en el que surge la idea y se culmina cuando ésta

alcanza su máximo desarrollo y no, meramente, como la acción de iniciar un proyecto. Visualizando el emprendimiento como un proceso en cadena en donde cada eslabón sería un estadio distinto del proyecto, así, según se avance en la cadena la madurez del proyecto iría aumentando, transformándose gradualmente desde una idea inicial difusa hasta una empresa consolidada.

Dicho de forma gráfica:

Figura 5. La cadena de valor del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

Y en donde las actuaciones, colaboraciones y servicios ofrecidos al emprendedor variarán en consonancia con el punto en donde se sitúe, en cada ocasión la madurez del proyecto iniciado. Es decir:

Figura 6. La cadena de valor del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

A nivel aún más local, el Ayuntamiento de Valencia ha desarrollado el siguiente esquema donde se pretende dar a conocer, igualmente, quién es quién en el ecosistema emprendedor valenciano:

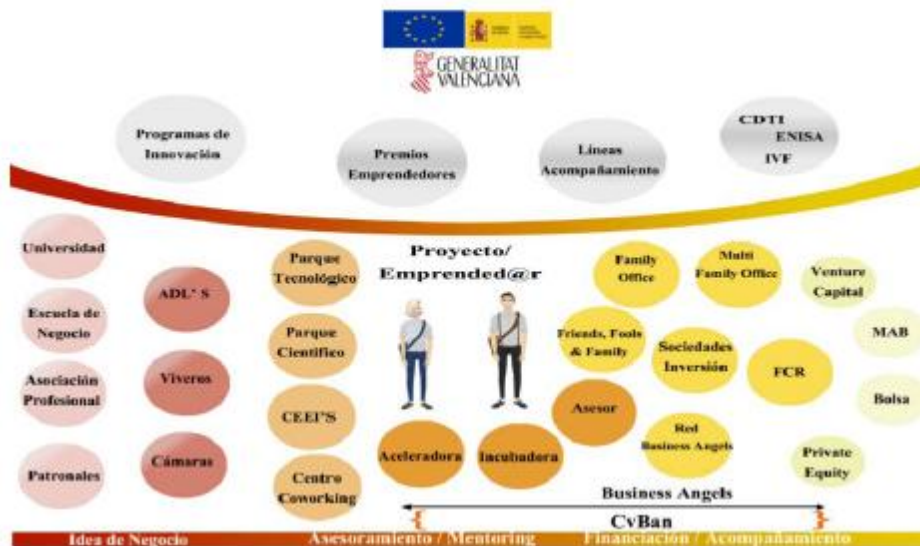
Figura 7. Ecosistema emprendedor de Valencia



Fuente: Ayuntamiento de Valencia

En el mismo sentido opera un órgano superior. Presentamos el esquema obtenido de la Generalitat Valenciana en donde se reflejan los distintos *partners* que el Proyecto Emprended@r exigirá en función igualmente de su grado de madurez:

Figura 8. Proyecto Emprended@r



Fuente: Generalitat Valenciana

A nivel más internacional, aportábamos otros planteamientos de lo que se sugiere al hablar de ecosistema emprendedor, de esta forma, *Mexicoinnova* aporta un esquema incluso algo más completo que los anteriores pues correlaciona distintos entornos en su esfuerzo por dar a conocer los roles y acciones de los Participantes del Ecosistema Emprendedor en Conjunto:

Figura 9. Ecosistema emprendedor en México



Fuente: Mexicoinnova

Figura 10. Ecosistema emprendedor en Córdoba



Fuente: Ecosistema Emprendedor Córdoba (EECBA)

Y por qué no, también en Argentina.

Aportando una clara referencia al camino emprendedor y a las instituciones acompañantes.

Como podemos observar, existen innumerables ejemplos de aportaciones sobre Ecosistemas Emprendedores, diseñados más hacia un sentido u otro en función de sus promotores y de las intenciones y objetivos que se pretendan con su desarrollo. Para nuestro trabajo, concluimos que se necesita conjugar la influencia de, al menos, cuatro elementos, a saber:

1. Las Personas.
2. La Función Pública.
3. El Mercado Financiero.
4. Las Universidades.

Centrémonos en el último: **LA UNIVERSIDAD.**

Existe un elemento fundamental que ejerce un papel determinante en la generación del cambio cultural necesario para generar el entorno ambiental adecuado en el desarrollo del ecosistema emprendedor: la Universidad.

Ya en 2013, la Comisión Europea definió la relación deseada respecto del estado de la *University-Business Cooperation in Spain*⁹ (UBC Ecosystem Model) poniendo de manifiesto cuál es el modelo de ecosistema buscado y los distintos elementos que lo componen y su influencia en el modelo UBC:

Figura 10. Elementos del ecosistema emprendedor según Comisión Europea

1. Indirect outcome (society)	2. Direct outcome (actors)
3. University-Business Cooperation (UBC) types	4. Influencing factors
5. Supporting mechanisms	6. Key stakeholders

Fuente: Comisión Europea

En el Anexo I podemos observar las influencias y efectos de los distintos elementos y cómo el *entrepreneurship* (emprendimiento) es uno de los tipos de UBC buscados para generar un ecosistema global completo.

C. REVISIÓN TEÓRICA

El intercambio de conocimiento entre las “universidades y los negocios” es un elemento clave para el incremento de la competitividad en Europa en una economía de conocimiento global (EU, 2010). A lo cual han contribuido la generación de Parques Tecnológicos de Ciencia y Tecnología pues han demostrado su potencial de contribución al desarrollo socioeconómico del ecosistema emprendedor que los integra. En este sentido, las Universidades Emprendedoras, como instrumento proactivo en la transferencia de conocimiento, son la maquinaria del desarrollo económico. Por ello, la dirección efectiva del sector universitario tiene un significado crítico en el proceso innovador (EU, 2010).

No obstante, para que se produzca de manera fluida esa cooperación entre la Universidad y la Empresa deberían conocerse por unos y otros los factores que motivan

⁹ Science-to-Business Marketing Research Centre, aprimo UG and University Industry Innovation Network (UIIN), 2013. ISBN: 978-90-820668-5-2.

a un trabajador a elegir/aceptar un trabajo y no otro, de forma que se pudiera arrojar luz sobre las motivaciones que tiene en el desempeño diario de su trabajo y, por ende, de los factores que van a hacer que fracase o tenga éxito en el mismo.

En este sentido, al realizar una revisión de la literatura científica nos encontramos numerosos trabajos que analizan también la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Probablemente la referencia más importante y citada proviene del trabajo realizado por Herzberg *et al.* (1959), donde partiendo de una muestra heterogénea desde el punto de vista sociodemográfico se analizaron factores como la seguridad, el interés, la posibilidad de promocionar, el sentirse valorado, entre otros. La teoría de Herzberg, denominada también como teoría de los dos factores ha sido utilizada en numerosas ocasiones por la literatura científica además de Harpaz (1990) y Luna-Arocas & Tang (2004) destacan autores como Jones & George (2006), Cheng (2007). Otros autores lo utilizan en un sentido positivo para justificar que a pesar de las diferencias culturales los factores higiénicos y motivadores afectan de forma similar a lo largo del planeta. En su artículo Bassett-Jones & Lloyd (2005) se preguntan si, 50 años después, la teoría de Herzberg puede tener vigencia y en donde los autores concluyen, a pesar del trascurso del tiempo y tras encuestar a 3200 personas, que en línea con su teoría los factores asociados con motivaciones intrínsecas juegan un papel destacadamente más importante.

Vroom (1964), introdujo como novedad el establecimiento de una conexión (teoría de las expectativas) entre la importancia que los trabajadores otorgan a cada uno de los diferentes aspectos laborales y como afectan a nivel global cada uno de esos factores a la satisfacción laboral. En este sentido Lawler (1973) en esta misma línea concluye que para la mayoría de trabajadores la satisfacción salarial tiene una gran influencia sobre la satisfacción global. Por otro lado hay estudios que analizan la satisfacción de los directivos como el realizado por Porter (1964) que llegó a la conclusión de que para los directivos las necesidades de rango superior (las necesidades sociales, de estima, la autonomía y la autorrealización) son las más importantes aunque se encontraban más satisfechos con las de orden inferior (seguridad, salario). En la misma línea encontramos el estudio de Porter & Lawler (1965) donde los autores concluyen que para los trabajadores esas necesidades primarias adquieren más importancia que para los directivos. En este mismo sentido, Garrido, Pérez y Antón (2005) analizan la satisfacción laboral de los directores o jefes de ventas y llegan a la conclusión de que las prácticas de recursos humanos basadas en la compensación (niveles y tipos) y en el

diseño del puesto de trabajo (recursos y autonomía) resultan ser “las principales culpables” de la satisfacción laboral de los jefes de ventas.

Al mismo tiempo los autores confirman que existe una creciente necesidad para las empresas de combinar incentivos económicos con factores no económicos para lograr la satisfacción de los directivos.

En relación a los diferentes estudios que analizan la satisfacción desde un punto de vista grupal existen dos líneas fundamentales, básicamente contrapuestas, por un lado aquellos que afirman que existen diferencias significativas entre los grupos a la hora de valorar la importancia de las diferentes facetas laborales (Friedlander, 1965; Hinrichs, 1968; Hofstede, 1972), y por otro lado los autores que han encontrado similitudes significativas entre grupos en la valoración de la importancia de los diferentes aspectos (Ronan, 1970; Starcevich, 1972).

Otra corriente investigadora que cabe destacar, relacionada con los aspectos motivacionales del trabajo, es aquella que estudia las diferencias y similitudes a la hora de valorar los diferentes factores entre países. En este sentido hay autores que han encontrado similitudes significativas en la valoración de la importancia de los factores motivacionales entre los diferentes países (Haire *et. al.*, 1966; Sirota & Greenwood, 1971). En este mismo sentido Kraut & Ronen (1975) encontraron pocas diferencias en la valoración de la importancia de las diferentes facetas motivacionales entre los diversos países. Así, Bigoness & Hofstede (1987) recabaron información sobre motivaciones laborales de trece grupos en dos momentos diferentes del tiempo concluyeron y demostraron que la importancia de diez facetas motivacionales permanencia estable en el transcurso del intervalo de tiempo. En ambos estudios los encuestados puntuaban en orden de importancia el trabajo con retos, la responsabilidad o libertad, la buena relación con el inmediato superior y las posibilidades de promocionar como los cuatro factores más significativos.

En contraposición a estos autores hay una corriente que ha encontrado divergencias y diferencias entre las diferentes naciones a la hora de valorar los diferentes objetivos motivacionales. De esta forma Bass & Eldridge (1973) hallaron resultados que concluían que directivos con éxito en Dinamarca hacían hincapié en la importancia de los aspectos sociales a la hora de tomar decisiones, en contraposición a los directivos americanos, británicos y alemanes que valoraban como aspecto a destacar los beneficios económicos. En esta misma línea Hofstede (1980) en un estudio realizado

para una empresa con sede en cuarenta países concluyó que había diferencias significativas en cuatro dimensiones culturales, a las que denominó distancia en el poder, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad. Según Kanungo & Wright (1983) los directivos británicos otorgaban una mayor importancia a la autonomía y al logro personal de los que hacían los directivos franceses. Los franceses valoraban una supervisión competente, políticas empresariales sólidas, retribución extra o reparto de beneficios, seguridad y unas buenas condiciones laborales. Dowling & Nagel (1986) concluyeron que los encargados australianos hacían cierto énfasis en los aspectos extrínsecos, mientras que sus homólogos americanos valoraban el enriquecimiento personal, la responsabilidad y otros factores intrínsecos, como los más destacados. En este mismo sentido encontramos el estudio de Beer & Katz (2003) que justifican diferencias entre países aunque para ello los autores se centran en el análisis del papel de los incentivos (concretamente de los *bonus*). Las principales diferencias encontradas residen en que la consideración de los incentivos en el caso de los directivos es un constructo social que prevalece más en los Estados Unidos que en Europa o Asia. En la misma línea, argumentan que, en general, los ejecutivos opinan que los *bonus* motivan aunque mejoran muy poco el rendimiento si es que lo llegan a mejorar. Otro resultado que hallaron los autores es el hecho de que el uso de *bonus* se justifica por su papel como atrayentes y retenedores (es decir, actúan como motivadores), aunque con bastantes limitaciones.

D. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO Y OBJETIVOS

En nuestro estudio analizamos las respuestas de estudiantes egresados del área de administración y dirección de empresas de España, Italia y Eslovenia; e intentaremos averiguar los factores que configuran la perspectiva motivacional para aceptar un trabajo y lo que las empresas ofrecen (o al menos lo percibido por el trabajador, en ese sentido) con el objetivo de aportar luz al conjunto de estrategias motivacionales empleadas por las Empresas y, al mismo tiempo, aportar información para que la Universidad oriente la capacitación emocional sobre los factores que el estudiante desea y los que cree que, en realidad, ofertarán las empresas a fin de reducir al máximo el posible “gap motivacional¹⁰”. Para ello hemos escogido aquellos factores que más se utilizan en la literatura del tema, entre los que destacan un buen sueldo, el

¹⁰ Gap Motivacional: diferencia entre las motivaciones deseadas y las esperadas/ofertadas (Joffe y Scott, 1989).

trabajo interesante, un buen clima, horario adecuado, formación y la autonomía entre otros. En definitiva, unos factores extrínsecos y otros intrínsecos cuya combinación debería hacer que el trabajador encuentre la motivación necesaria para realizar de forma satisfactoria su trabajo (Harpaz, 1990; Luna y Tang, 2004; Pascual-Ivars, 2006).

El cuestionario debidamente contrastado (Luna y Tang, 2004; Pascual-Ivars, 2006) pretende obtener información acerca de los siguientes temas:

Gaps motivacionales

Afirmar que alguien tiene una fundamentación normativa para realizar una determinada acción significa que esa acción se justifica desde la perspectiva del sistema normativo; mientras que afirmar que alguien tiene una razón motivacional para realizar una determinada acción, significa que esa persona se encuentra en un estado psicológico que le otorga una actitud proactiva para la realización de la acción relevante (Williston, 2005). Así pues, se puede definir el gap motivacional como la carencia que los sujetos pueden experimentar, a diferentes niveles, entre estos dos tipos de razones o entre sus razones y sus motivos; hasta el punto de que podemos encontrar un “gap” entre lo que originariamente son las razones por las que hacemos algo y lo que verdaderamente queremos hacer, incluso por motivos externos al sujeto.

La importancia del dinero y la actitud de los estudiantes hacia él.

Un objetivo central de este trabajo es analizar hasta qué punto la importancia del dinero modera y condiciona al resto de factores motivadores. Para ello, estudiaremos la actitud hacia el dinero de los estudiantes y su relación con los factores motivacionales, así como factor moderador de la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La importancia que las personas, como trabajadores, otorgamos al dinero va a tener una influencia significativa tanto en el compromiso organizacional como en la satisfacción laboral. Así, mientras que hay estudios que demuestran que la relación entre el dinero o el ingreso y la satisfacción laboral tienen una relación negativa (Tang, Luna & Sutarso, 2004, 2005; Tang *et. al.*, 2006) hay otra línea que justifica que la compensación influye de forma positiva en la satisfacción laboral (Groot & Van den Brink, 1999, Igalens & Roussel, 1999).

Analizar las posibles diferencias en función del género y finalmente respecto de la situación y la experiencia laboral.

El último objetivo es estudiar las posibles diferencias entre las motivaciones de los estudiantes en función de una serie de variables como son:

- Diferencias en función del género. Una vez realizado el análisis de la literatura encontramos numerosos estudios que confirman que existen estas diferencias significativas que mencionábamos. De hecho, Tang, Luna & Sutarso (2004) confirmaron que mientras que la influencia que para los hombres tenía el dinero en la búsqueda de la satisfacción laboral era positiva en el caso de las mujeres la relación no era significativa. En un estudio posterior, Tang, Luna & Sutarso (2005) confirmaron que existían diferencias significativas entre hombres y mujeres en su percepción del dinero como motivador para alcanzar la satisfacción laboral.
- En este mismo sentido podemos encontrar estudios como los de Heneman (1992) que concluyó que las mujeres otorgan una mayor importancia a las necesidades sociales frente a los hombres, mientras que estos últimos tienden a dar una mayor importancia al dinero que las mujeres. Anteriormente, Jurgensen (1978) había realizado un estudio utilizando 10 ítems motivacionales, donde los hombres posicionaban el dinero como el quinto factor más importante mientras que las mujeres lo valoraban como el séptimo factor más importante. Crosby (1982) formuló la paradoja de “la mujer contenida”, cuyo significado reside en el principio de que la mujer puede estar pobremente remunerada en sentido financiero si psicológicamente se siente rica. Las mujeres por otro lado tienen expectativas salariales más bajas que los hombres o, formulado de otra manera, las mujeres se encuentran más satisfechas que los hombres ante la igualdad salarial (Sausser & York, 1978).
- Diferencias en función de la experiencia y objetivos laborales. El último objetivo se centra en analizar las posibles diferencias entre aquellos alumnos que están trabajando por cuenta propia y/o ajena o han tenido experiencia laboral previa y aquellos que nunca han trabajado puesto que suponemos que la importancia concedida al dinero y su relación con el resto de factores motivadores puede cambiar de forma significativa.

E. RESULTADOS

Si observamos de forma global e indiscriminada los resultados obtenidos concluiremos que el factor al que más importancia dan los encuestados, como elemento motivador, es el denominado “Buenas condiciones de trabajo y de Salud laboral” (4,49); en segundo lugar se encuentra el “Buen clima laboral” (4,47) y el “Trabajo interesante” (4,45) y la “Estabilidad laboral” (4,34) en tercer y cuarto lugar; dejando para el quinto puesto un “Buen sueldo” (4,32) ver tabla 1.

Como podemos observar, los encuestados, independientemente del país, no consideran el factor “Buen sueldo” como el elemento motivador de más peso; si no que se centran en aspectos de carácter higiénico e INTRÍNSECO a la hora de expresar sus preferencias. Este aspecto contrasta con el análisis de los factores respecto del grado en que los encuestados o, piensan que se da en las empresas, o que perciben que efectivamente así ocurre, en función de que el encuestado tenga experiencia laboral o no. Efectivamente, coincide que los trabajadores perciben que los factores que las empresas emplean como elementos motivadores con más peso son: unas buenas “Condiciones de trabajo y de Salud laboral” y un “Buen clima laboral”, en primer y segundo lugar (3,83 y 3,61) y unos elevados 3º y 4º puestos para la “Coincidencia entre requerimientos... y habilidades” y la “Estabilidad laboral” (3,45 y 3,42 respectivamente). Aunque priorizando los aspectos relativos a la “Formación”, la “Posibilidad de promocionar”, la “Responsabilidad” y el “Trabajo interesante” (5º, 6º, 7º y 8ª lugar). Dejando en un escaso 10º lugar el “Buen sueldo” (3,28).

Parece claro que los trabajadores NO DAN una excesiva importancia al sueldo como elemento motivador para acceder o aceptar un trabajo y sí lo hacen con aspectos de carácter más intrínseco / higiénico como las “Condiciones de higiene y salud laboral y el “Clima laboral”; hechos que, a su vez, sí son facilitados por las empresas y debidamente percibidos por los trabajadores pero, a su vez, las propias empresas enfrentan al empleado factores que aunque efectivamente considerados motivadores, incorporan elementos satisfactores negativos o insatisfactores, es decir, desplazando a un lejano lugar el elemento retributivo del trabajo que, sin ser motivador sí puede ser insatisfactor (Herzberg), lo cual podría tener efectos e influencia en la respuesta del trabajador a la hora de establecer el lógico equilibrio entre el esfuerzo proyectado en el trabajo y la retribución esperada (Vroom, 1964).

En otro orden de cosas, si incorporamos la variable género, podemos observar como aparecen diferencias significativas entre las respuestas obtenidas, de hecho, el orden global es “fijado” por el varón” al fijar el factor “Estabilidad laboral” como primer elemento “más deseado” en orden de importancia a la hora de la aceptación o cambio de un trabajo (4,34 s/5), pasando el “Buen sueldo” al segundo lugar (4,32) y la “Autonomía” y la “Responsabilidad” al 3º y 4º lugar, (4,03 y 3,75), respectivamente ver tabla 2. Priorización que varía respecto de la consideración que las mujeres ofrecen a esta clasificación; en este caso, las mujeres posicionan en primer lugar el “Buen sueldo”, como factor motivador más deseado (4,37) arrancando de la primera posición a la “Estabilidad laboral” y posicionándola en segundo lugar (4,28) dejando, eso sí, a la “Autonomía” y la “Responsabilidad” igualmente, como tercer y cuarto puestos inalterables. Entendemos que, por fin, se ponen de manifiesto los deseos del colectivo respecto de la natural y constante reivindicación de la igualdad en materia retributiva de las mujeres; estos resultados, probablemente, sean la constatación de que las mujeres expresan claramente sus deseos de priorizar los mismos elementos a la hora de escoger, aceptar y/o promocionar en el trabajo, incluso, y con énfasis en este caso, en temas económicos.

Tabla 1. Elemento motivador de acuerdo a los encuestados

	General	Varón	Mujer
1º	Estabilidad	Estabilidad	Buen sueldo
2º	Buen sueldo	Buen sueldo	Estabilidad
3º	Autonomía	Autonomía	Autonomía
4º	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

En nuestro análisis, no podríamos dejar de intentar averiguar, igualmente, el posible efecto de la variable trabajas, pues inferíamos que la influencia de la experiencia profesional podría tener efectos sobre la consideración de aquellos factores considerados más o menos motivadores para aceptar o cambiar de trabajo. De esta forma pues, incorporamos a nuestro estudio la variable mencionada, obteniendo diferencias significativas en las respuestas relativas al “Sueldo”, la “Estabilidad laboral” y la “Formación” ver Tabla 3.

En un cuadro explicativo podremos observar más claramente dicha priorización, incluso por sectores de trabajo:

Tabla 2. Elemento motivador de los encuestados según sectores de trabajo

	Global	SIN experiencia	CON experiencia	Agr. y Pesca	Industria	Construcc.	Serv. y Otros
1º	Estabilidad	Estabilidad	Buen Sueldo	Estabilidad	Buen Sueldo	Buen Sueldo	Estabilidad
2º	Buen Sueldo	Buen Sueldo	Estabilidad	Buen Sueldo	Formación	Estabilidad	Buen Sueldo
3º	Formación	Formación	Formación	Formación	Estabilidad	Formación	Formación

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, el grupo de encuestados “sin experiencia” marca, en este caso, la jerarquía de factores considerados importantes para acceder o cambiar de puesto de trabajo y CONFIRMANDO nuestras inquietudes; efectivamente, el rasgo “experiencia” infiere diferencias significativas entre los grupos de encuestados. Parece que la falta de experiencia laboral marca la tendencia a pensar que lo importante es la “Estabilidad laboral” en el empleo, dejando en un segundo puesto de importancia como elemento motivador al salario; mientras que la incorporación de la experiencia laboral reconfigura la ordenación incorporando al primer puesto de importancia al “Buen Sueldo” y relegando al segundo la estabilidad laboral. Creemos entender que este hecho está motivado por el propio factor experiencia que aporta al sujeto esa mayor creencia en sus posibilidades y, por lo tanto, en que en ese momento lo más importante es el aspecto salarial pues las habilidades adquiridas le posibilitarán, caso de necesidad, la incorporación al nuevo puesto o la búsqueda de nuevas empresas.

No encontramos diferencias importantes en la consideración global (indistintamente del sector de actividad) entre las respuestas de los que NO tienen experiencia laboral y los que SÍ. Respecto del “Buen sueldo”, el 89,7% de los encuestados que no trabajan piensa que es bastante o muy importante a la hora de decidirse a aceptar o acceder a un trabajo. Mientras que ese porcentaje asciende a un 93,64% en el caso de los que sí tienen experiencia laboral. Variaciones similares respecto de los factores “Buen Sueldo” y “Estabilidad laboral” encontramos a la hora de diferenciar por sectores de actividad. De esta forma vemos que los encuestados que trabajan en sector como Industria o Construcción valoran más al factor “Buen Sueldo” a la hora de acceder o cambiar de puesto de trabajo, mientras que en la Agricultura y Pesca o en el sector Servicios y Otros, es más “importante” la estabilidad laboral. Podríamos inferir que este hecho se produce debido a la posible influencia del factor especialización en los sectores industriales y construcción, que posibilitarían, debido a la adquisición de capacidades específicas, acceder o cambiar de puesto/empresa de forma más “sencilla” que los

empleados de los otros sectores, con habilidades más genéricas y en donde es más valorada la “Estabilidad” frente al “Buen Sueldo”.

Otros factores considerados importantes para los encuestados, aunque de carácter más intrínseco o higiénico como la “Estabilidad Laboral”, mantienen los niveles de consideración entre los grupos de estudio (NO TRABAJAS/EXPERIENCIA LABORAL) respecto de su importancia para los encuestados con un 85,09% y un 84,10% respectivamente. Hecho similar observamos en el factor “Formación”, con unos niveles del 78,10% y 77,40%.

Tabla 3. Buen Sueldo*Trabajas

		TRABAJAS						Total	
		0	1	2	3	4	5		6
BUEN SUELDO	1	1	0	0	0	0	0	0	1
	2	5	0	0	1	0	1	0	7
	3	34	0	3	2	11	0	0	50
	4	206	5	18	7	79	17	0	332
	5	143	5	22	8	89	14	1	282
Total		389	10	43	18	179	32	1	672

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Estabilidad Laboral*Trabajas

		TRABAJAS						Total	
		0	1	2	3	4	5		6
ESTABILIDAD LABORAL	1	4	0	0	0	0	0	0	4
	2	9	0	3	0	3	1	0	16
	3	45	0	7	5	21	4	0	82
	4	130	2	16	7	50	8	0	213
	5	201	8	17	6	105	19	1	357
Total		389	10	43	18	179	32	1	672

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Formación*Trabajos

	TRABAJAS							Total
	0	1	2	3	4	5	6	
FORMACION 1	1	0	0	0	0	0	0	1
2	10	1	1	2	4	1	0	19
3	74	0	11	7	29	7	1	129
4	180	5	18	7	82	14	0	306
5	124	4	13	2	64	10	0	217
Total	389	10	43	18	179	32	1	672

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, no podemos dejar de incorporar a nuestro estudio una de las variables que consideramos que sí pueden tener influencia a la hora de discriminar o acceder a puestos de trabajo, nos referimos a la nacionalidad. Entendemos que diferentes nacionalidades infieren diferentes comportamientos frente a similares situaciones.

En esta ocasión, encontramos diferencias significativas a la hora de priorizar, sin distinción de nacionalidad, los factores considerados importantes a la hora de acceder o cambiar de empleo por los encuestados. De hecho, únicamente, el factor "Autonomía" (ver Tabla 4) no aporta un nivel de significatividad suficiente para considerarlo en el estudio, el resto, en su mayoría aportan niveles próximos al 100,00 (***)

En el cuadro siguiente podemos observar lo comentado indicando los niveles de priorización de los factores motivadores, incluso considerando la nacionalidad; a partir de los cuales podremos observar si, efectivamente, esta variable influye o no en las consideraciones prioritarias a la aceptación o acceso a un puesto de trabajo:

Tabla 6. Niveles de priorización de los factores motivadores

		Media Global	ESP	ITA	ESL
1º	Buenas condiciones Salud e Higiene Laboral	4,49	Buen sueldo	Trabajo Interesante	Buen clima Laboral
2º	Buen clima Laboral	4,47	Buenas condiciones Salud e Higiene	Buenas condiciones Salud e Higiene	Buenas condiciones Salud e Higiene
3º	Trabajo interesante	4,45	Estabilidad	Buen clima Laboral	Trabajo interesante
4º	Estabilidad laboral	4,34	Buen clima laboral	Trabajo con Retos Personales	Estabilidad
5º	Buen sueldo	4,32	Trabajo interesante	Variedad de Tareas	Posibilidad de Promocionar
6º	Posibilidad de Promocionar	4,26	Horario Adecuado	Buen sueldo	Trabajo con Retos Personales
7º	Horario Adecuado	4,15	Posibilidad de Promocionar	Coincidencia entre Requisitos y Exigencias y Habilidades y Exp. necesarias	Horario Adecuado
8º	Trabajo con Retos Personales	4,11	Formación	Estabilidad	Coincidencia entre Requisitos y Exigencias y Habilidades y Exp. necesarias
9º	Formación	4,07	Coincidencia entre Requisitos y Exigencias y Habilidades y Exp. necesarias	Posibilidad de Promocionar	Variedad de Tareas
10º	Coincidencia entre Requisitos y Exigencias y Habilidades y Exp. necesarias	4,06	Trabajo con Retos Personales	Formación	Formación
11º	Variedad de Tareas	3,98	Más Responsabilidad	Horario Adecuado	Buen sueldo
12º	Más responsabilidad	3,75	Aprendizaje con Superior	Más responsabilidad	Más responsabilidad
13º	Aprendizaje con Superior	3,61	Variedad de Tareas	Aprendizaje con Superior	Aprendizaje con Superior

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar analizando el cuadro presentado y la Tabla 4 enunciada anteriormente, vemos que considerado de forma global, indistintamente de la nacionalidad, el factor considerado importante o muy importante para acceder o cambiar de empleo son las “Buenas condiciones de Salud e Higiene Laboral” con un 92,6% de respuestas entre los encuestados; dejando en un 5º lugar el factor “Buen Sueldo”. Y entre ambos, aspectos higiénicos e intrínsecos al trabajo: Un “Buen Clima Laboral”, “Trabajo interesante” y “Estabilidad Laboral”. Incidiendo aún más en nuestra manifestación inicial, el aspecto remunerativo NO es el factor más importante entre los egresados, existen otros factores que desde su perspectiva son considerados con un poder motivador más elevado y habitualmente son de carácter intrínseco e higiénico.

Otros análisis podrían efectuarse a partir de la incorporación del país origen de los encuestados: como se observa, entre los CINCO principales factores motivacionales, NO se encuentra el “Buen Sueldo”, excepto en el caso de España, que lo hace,

curiosamente, en primer lugar; en el caso de Italia este factor pasa al sexto puesto y en el de Eslovenia al UNDÉCIMO. Tanto en el caso de Italia como en el de Eslovenia, los cinco primeros puestos están ocupados por factores claramente INTRÍNSECOS E HIGIÉNICOS: “Trabajo interesante”, “Buenas condiciones de salud e higiene”, “Buen clima laboral”, “Trabajo con Retos personales”, “Estabilidad” y “Variedad de Tareas”.

F. CONCLUSIONES

Existen factores de carácter intrínseco e higiénico al trabajo que son considerados más importantes que el dinero a la hora o momento de ser considerados como factores motivadores en el trabajo:

- Buenas condiciones de trabajo y Salud laboral
- Buen clima laboral
- Trabajo interesante
- Estabilidad Laboral

Ello quiere decir que el aspecto remunerativo no es importante, en absoluto; lo que ocurre es que los trabajadores (en nuestro caso 672 datos de TRES países diferentes) opinan que para ellos NO es prioritario, que existen otros factores que sí lo son.

Parece confirmarse, igualmente, la exigencia de la mujer por recuperar el espacio perdido y reclamar un ajuste remunerativo para acabar con las desigualdades laborales. Efectivamente, el “Buen sueldo” es el elemento considerado más importante como factor motivador para la mujer de la muestra analizada.

La experiencia laboral es un factor influyente en la consideración de los factores motivadores: los trabajadores de la Industria y la Construcción, opinan que el “Buen Sueldo” es más importante que la “Estabilidad Laboral” y la “Formación” como factor motivador del trabajo.

Y, por último, la Nacionalidad también influye en la jerarquización de los factores motivadores. Parece que la cultura Eslovena es determinante a la hora de establecer esa jerarquización, de hecho, el hecho de que Eslovenia esté a la cabeza de la lista de los países europeos con mayor número de libros impresos per cápita confirma la importancia de los libros en la cultura eslovena. En el año 2010 Liubiana fue la Capital Mundial del Libro, elegida por la organización UNESCO. Puede ser esto un indicador de

que los eslovenos prefieren factores ampliamente motivadores relacionados con aspectos intrínsecos e higiénicos del trabajo. Entendemos que las Universidades deberían enfocar su capacitación emocional hacia estos aspectos a fin de reducir la brecha motivacional del futuro trabajador que, como hemos visto, es amplia en algunos puntos y que, aunque el salario siempre debe ser la compensación a un esfuerzo, aquél no es considerado relevante por la empresas; de hecho, no es percibido de tal forma por los encuestados por lo que para atraer, retener y motivar a los empleados, los directivos necesitarán aplicar una combinación de estrategias compensatorias y técnicas y factores motivacionales y las Universidades así deberían de transmitirlo.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B.M. & Eldridge, L. (1973). "Accelerated managers' objectives in twelve countries". *Industrial Relations*, núm.12, pp. 158-171.
- Basset-Jones, N. & Lloyd, G.C. (2005). "Does Herzberg's motivation theory have staying power?" *The Journal of Management Development*. Vol. 24 (10), pp. 929.
- Beer, M. & Katz, N. (2003). "Do incentives work? The perceptions of a worldwide sample of senior executives". *Human Resources Planning*, vol. 26 (3), pp. 30-44.
- Bigoness, W.J. & Hofstede, G. (1987). "A Cross-national Study of Changes in Managerial Work Goals: A Quasi-longitudinal Investigation". Paper presented at National Academy of Management Meetings, New Orleans, LA.
- Cheng, C. (2007). "A Research Study of Frederick Herzberg's Motivator-Hygiene Theory". *Journal of American Academy of Business*, vol. 12(1), pp. 186.
- Crosby, F. (1982). "Relative deprivation and working women". New York: Oxford University Press.
- Dowling, P.J. & Nagel, T.W. (1986). "Nationality and work attitudes: A study of Australian and American business majors". *Journal of Management*, núm.12, pp. 121-128.
- Friedlander, F. (1965). "Relationships between the importance and the satisfaction of various environmental factors". *Journal of Applied Psychology*, núm.49, pp. 160-164.
- Garrido, M.J., Pérez, P. & Antón, C. (2005). "Determinants of sales manager job satisfaction. An analysis of Spanish industrial firms". *International Journal of Human Resource Management*, vol.16 (10), pp. 1934-1954.
- Groot, W. & Van den Brink (1999). "Job Satisfaction of Older Workers". *International Journal of Manpower*, vol. 20(6), pp. 343-60.

- Haire, M.; Ghiselli, M.M.; & Porter, L.W. (1966). "Managerial Thinking: An International Study". New York, John Wiley.
- Harpaz, I. (1990). "The importance of work goals: an international perspective". *Journal of International Business*, vol. 21(1), pp. 75-93.
- Heneman, R.L. (1992). "Merit pay". Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). "The motivation to work". New York: John Wiley & Sons.
- Hinrichs, J.R. (1968). "A Replicated Study of Job Satisfaction Dimensions", *Personnel Psychology*, Vol. 21 (4), pp. 479-503.
- Hofstede, G.H. (1972). "The colors of collars", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 7 (5), pp. 72-80
- Hofstede, G.H. (1980). "Culture's consequences: International differences in workrelated values". Beverly Hills, Cal. and London: Sage.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1999). "A Study of Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 1003-25.
- Jones, G.R. & George, J.M. (2006). "*Contemporary Management*". 4ª Ed. Mexico, MX. McGraw-Hill.
- Jurgensen, C. E. (1978). "Job preferences (what makes a job good or bad?". *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, pp. 267-276.
- Kanungo, R.N. & Wright, R.W. (1983). "A cross-cultural comparative study of managerial job attitudes". *Journal of International Business Studies*, núm. 14, pp. 115-129.
- Kraut, A.I. & Ronen, S. (1975). "Validity of job facet importance: A multinational multicriteria study", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60 (6), pp. 671-677.
- Lawler, E. E. (1973). "*Motivation in work organizations*". Brooks/Cole. Monterey, CA.
- Luna-Arocas, R. & Tang T.L.P. (2004). "The love of money, satisfaction and the Protestant Work Ethic: Money profiles among university professors in the USA and Spain". *Journal of Business Ethics*, vol. 50(4), pp. 329-354.
- Marina, J.A. (2013): Ideas. Aprender. *Periódico El Mundo*, 24 febrero. Madrid.
- Pascual-Ivars, J. (2006). "*Money as a motivation factor. The gap between expected motivations and real given motivations*". Congreso de la International Association for Research in Economic Psychology. Paris.
- Presidencia Española de la Unión Europea (2010). Draft Conference Conclusions: *Entrepreneurial Universities: New Models*, Santiago, March 22-23.
- Porter, L.W. & Lawlar, E.E. (1965). "Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior". *Psychological Bulletin*. Vol 64 (1) pp. 23-51.

- Porter, L.W. (1964). "Organizational patterns of managerial job attitudes". New York: American Foundation for Management Research.
- Ronan, W. W. (1970). "Relative importance of Job characteristics." *Journal of Applied Psychology*, vol. 54 (2), pp. 192-200.
- Sauser, W.I., & York, C.M. (1978). "Sex differences in job satisfaction: A re-examination". *Personnel Psychology*, vol. 31, pp. 537–547.
- Sirota, D. & Greenwood, M.J. (1971). "Understanding your overseas work force". *Harvard Business Review*, vol. 49 (1), pp. 53-60.
- Starcevich, M. (1972). "Job factor importance for job satisfaction and dissatisfaction across different occupational levels". *Journal of Applied Psychology*, vol. 56 (6), pp. 467-471.
- Tang, T.L.P. Luna-Arocas, R. & Sutarso, T. (2004). "From income to pay satisfaction. The Love of Money and Pay Equity Comparison as Mediators and Culture (the United States and Spain) and Gender as Moderators". *Management Research*, vol. 3 (1), pp. 7–26.
- Tang, T.L.P., Luna-Arocas, R., Sutarso, T., & Tang, D.S.H. (2005). "Does the love of money moderate and mediate the income–pay satisfaction relationship?" *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19 (2), pp. 111–135.
- Tang, T.L.P., Sutarso, T., Akande, A., Allen, M.W., Alzubaidi, A.S., Ansari, M.A., Arias-Galici, F., Borg, M.G., Canova, L., Charles-Pauvers, B., Cheng, B.S., Chiu, R.K., Codoban, I., Du, L.Z., Garber, I., Garcia de la Torre, C., Higgs, R.C., J en, C.K., Kazem, A.M., Kim, K., Lim, V.K.G., Luna-Arocas, R., Malovics, E., Manganelli, A.M.,Moreira, A., Nnedum, A.U.O., Osagie, J.E., Osman-Gani, A., Pereira, F.C., Pholsward, R., Pitariu, H.D., Polic, M., Sardžoska, E., Stembridge, A.F., Tang, T.L.N., Teo, T.S.H., Tombolani, M., Trontelj, M., Urbain, C., & Vlerick, P. (2006). "The love of money and pay level satisfaction: Measurement and functional equivalence in 29 geographical entities around the world". *Management and Organization Review*, vol. 2, pp. 423–452.
- Vroom, V. H. (1964). "Work and motivation". San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Williston, B. (2005). "Reasons for action and the Motivational Gap". *The Journal of ValueInquiry*, vol 39, pp. 309-324.

FACTORES QUE LIMITAN LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA: MÁS ALLÁ DEL RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

*Silvia Teresa Morales Gualdrón y Braulio Andrés Angulo Martínez
Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquía
silvia.morales@udea.edu.cobraulio, angulo@udea.edu.co*

RESUMEN

La presente investigación consiste en una revisión bibliográfica crítica sobre los factores que limitan la transferencia tecnológica bajo los mecanismos de licenciamiento y creación de empresa (spin-off), más allá del resultado de investigación. Esto se hace desde distintas agrupaciones y enfoques identificados en la literatura, tomando como principales, los factores relacionados con la *institución*, con el *contexto* y con los *investigadores*. Se comprende que la mayoría de factores se expone en forma positiva, es decir, como elementos facilitadores (que si no se dan, limitarían), además, que el 70% se relaciona con la universidad. Al final, se genera un modelo propio que plantea elementos de relevancia para la transferencia tecnológica a partir del resultado de investigación.

PALABRAS CLAVES

Resultado de investigación, transferencia tecnológica, licenciamiento, spin-off, limitantes.

A. FUNDAMENTACIÓN

Transferencia tecnológica

Acorde con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual – OMPI, la transferencia de tecnología puede ser entendida en un sentido limitado o amplio. En el primero, partiendo de una transferencia del sector público y de las universidades al sector privado, se entiende como “**comercialización de tecnología**”, a través de la “cual se aplican los resultados de investigaciones científicas básicas efectuadas por universidades y organismos de investigación públicos a los productos comerciales y

prácticos de empresas privadas que tienen como destino el mercado” (OMPI, 2010, pág. 5).

En un sentido amplio, la entiende como ese conjunto de “procesos destinados a compartir ideas, conocimientos, tecnologías y capacidades con otro particular o institución (por ejemplo, una empresa, una universidad o un organismo gubernamental) y la adquisición por la otra parte de esas ideas, conocimientos, tecnologías y capacidades” (OMPI, 2010, pág. 5). Los siguientes conceptos pueden dar cuenta de distintas posturas en relación con el tema a través de los años.

Tabla 13. Definiciones de Transferencia de Tecnología

Definición	Autor
El movimiento de tecnología y saber-hacer (<i>know-how</i>) relativo a la tecnología entre socios (individuos, entidades y empresas) con el objetivo de mejorar como mínimo el conocimiento y habilidad de uno de los socios, así como fortalecer la posición competitiva de cada uno de los socios.	Abramson(1997)
Transmisión –y en ocasiones la creación– de tecnología, con o sin la transmisión simultánea de bienes y servicios.	Echarri yPendás (1999)
El movimiento de know-how, de conocimiento tecnológico o de tecnología de una organización a otra.	Roessner(2000) en Castro et al. (2008)
Acuerdo por el que una empresa adquiere las licencias de uso relativas a los derechos de propiedad de los que disponen otras empresas con el fin de acceder a la tecnología necesaria para el desarrollo de sus productos.	Hidalgo etal. (2002)
Ventas o concesiones, hechas con ánimo lucrativo, de tecnología que deben permitir al licenciatarario o comprador fabricar en las mismas condiciones que el licenciante o vendedor.	Escorsa yValls (2003)
Transferencia del capital intelectual y del know-how entre organizaciones con la finalidad de su utilización en la creación y el desarrollo de productos y servicios viables comercialmente.	Cotec(2003)
La gestión (administración) de los derechos de propiedad industrial e intelectual de una organización: identificación, protección, explotación y defensa.	OCDE(2003b) en European Commission (2009)

Fuente: González Sabater (2011: 18)

En todas las definiciones anteriores, se pueden rescatar puntos de sumo interés para lo que se estudia:

- Se reconocen los resultados de investigación como parte importante de la transferencia de tecnología.
- Implica necesariamente una relación con un tercero, que por lo general es una empresa.
- Tiene un generador y un receptor de la tecnología.
- Incluye aspectos relacionados a propiedad intelectual.

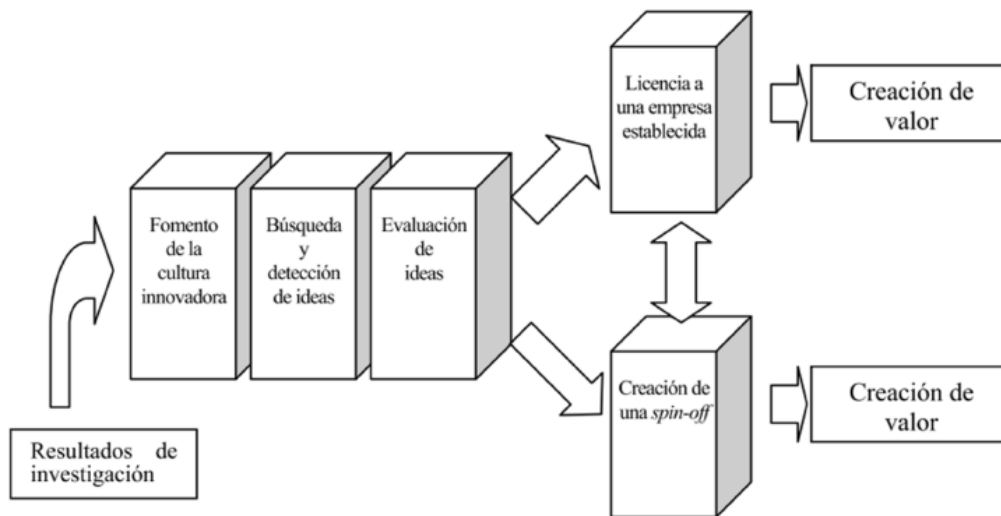
- Puede darse con o sin ánimo de lucro, es decir, no siempre implica una transacción monetaria.
- Reconoce distintos mecanismos a través de los cuales se puede materializar la transferencia.

Sobre dichos mecanismos, Landry, Amara & Rherrad (2006, pág. 1599) recuerdan las tres principales formas de transferencia de las universidades e investigadores: difusión del conocimiento (conferencias, publicaciones); formación de mano de obra especializada y comercialización del conocimiento. Exponen que la comercialización, a su vez, se caracteriza por los mecanismos de:

- Actividades de consultoría
- Contratos de investigación con industria
- Patentamiento (para licenciar o vender)
- Creación de spin-off

Son los últimos dos, los que han venido tomando relevancia en un entorno donde se habla de la universidad que no solo genera conocimiento, sino que está en capacidad de lograr relaciones comerciales con el sector productivo licenciando tecnologías de interés que puedan incidir en su desarrollo económico y social. Precisamente sobre estas dos formas de transferencia, Beraza & Rodríguez (2010) reconocen la creación de valor, en una ruta que parte en el resultado de investigación y pasa por el fomento de la cultura innovadora, la búsqueda y detección de ideas y la evaluación de las mismas. Esto significa que la universidad, ante el resultado de investigación, puede y debe tomar decisiones para lograr la obtención y generación de valor mediante dos opciones: licenciar a una empresa establecida o crear directamente una nueva empresa.

Ilustración 3. Proceso de creación de valor



Fuente: Beraza & Rodríguez (2010)

Factores que limitan la transferencia tecnológica

Al analizar algunas posturas relacionadas a los factores que podrían limitar la transferencia de tecnología de los resultados de investigación, Acevedo et al. (2005) hacen énfasis en algunos puntos relacionados con lo que llaman transferencia y apropiación en universidades de los resultados de investigación:

- La intencionalidad marcada de la mayoría de las universidades hacia las publicaciones y participación en eventos académicos.
- La falta de apoyo o apuestas tímidas de las instituciones por la transferencia de resultados de investigación.
- El condicionamiento de la propiedad intelectual en relación con reservas sobre ciertos procesos que no podrían ser divulgados.

Así mismo, Valente & Soto (2007) se enfocan en las razones por las cuales no se da una relación mucho más cercana entre la universidad y el sector productivo. Para el caso del trabajo, los autores hablan sobre las modalidades de transferencia tecnológica y puntualmente, los factores obstaculizadores y los facilitadores de esta. Para empezar, anotan la importancia de la vinculación de la universidad con el sector productivo, el cual, pese a darse en algunos casos, no pasa de ser para firma de convenios que se reducen a prestación de servicios y transferencia de resultados.

Estos autores plantean tres grupos de barreras u obstaculizadores (2007, pág.5):

- Barreras estructurales (“naturaleza de la investigación, la confidencialidad y la administración de proyectos de I+D”).
- Barreras motivacionales (la desconfianza).
- Barreras de procedimiento (“inadecuada mercadotecnia de servicios por parte de las universidades, complejidad de un contrato de transferencia tecnológica, dificultad para integrar equipos de trabajo interdisciplinarios, distancia, tanto física como psicológica, que puede haber entre ambos sectores”)

Con todo esto, se empieza a comprender la amplitud del tema y sus múltiples variables, dónde no solo inciden el Estado y las universidades, como promotores de la investigación, sino también las personas que generan el conocimiento y los que apoyan la transferencia. Además, se debe entender que quizás los factores que limitan no se dan desde el momento en que se generan los resultados de investigación sino desde mucho antes, al plantearse la pregunta de investigación, definir la línea del grupo o cuando se formula o actualiza el marco político y normativo de la institución. Llegan a incidir incluso, asuntos de un manejo un poco más complejo como las motivaciones y aspiraciones de los investigadores, lo que ya toca el plano de la gestión del talento humano. En fin, se aprecia que los factores mezclan una serie de diversos actores, temas, momentos y contextos que serán de interés para tratar de analizarlos y entenderlos desde tantas vertientes.

B. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de trabajo

Este proyecto es una revisión de bibliográfica crítica¹¹ a través de la cual se identificaron los actores que limitan la transferencia de resultados de investigación de la universidad al entorno. Para el rastreo bibliográfico hubo un enfoque en tres fuentes principales (Sciencedirect, Scopus y Scielo), complementado con fuentes secundarias (ej. Google Scholar), para reconocer la bibliografía no identificada a través de la ecuación de búsqueda en las bases de datos. Así mismo, para incluir la literatura gris de relevancia.

Fases del rastreo

¹¹“El Trabajo de Profundización podrá ser, con base en lo dispuesto en Decreto 1295 de 2010 del Ministerio de Educación Nacional, una investigación aplicada, una revisión bibliográfica crítica o el estudio de casos”.

B.2.1. Fase 1: Definición de mecanismos y ecuación de búsqueda

Por un lado, los factores a rastrear se delimitaron desde dos mecanismos: licenciamiento, y spin-off. Esto, en una adaptación de los planteamientos de Beraza&Rodríguez (2010), quienes hablan de una ruta similar a la pregunta que origina este

rastreo, y puntualizan en que el resultado de investigación debe cerrar en la “creación de valor”, a lo cual se llega, según los autores, mediante el licenciamiento y la creación de empresas spin-off.

Por otro lado, la ecuación de búsqueda consideró los factores que no facilitan o que restringen la transferencia de resultados de investigación al entorno (Agrawal, 2001;

Rogers, Takegami& Yin, 2001; Simpson, 2002; Siegel et al., 2003; Powers&McDougall, 2005a; Landry, Amara & Rherrad, 2006; Valente & Soto, 2007; O’Shea, Chugh& Allen, 2008; Beraza& Rodríguez, 2010; Ospina Sánchez, 2012; Zhao, Zuo&Deng, 2015) y los factores que facilitan, entendiendo que si no se dan, limitarían (Lockett et al., 2005; O’Shea et al., 2005; Beraza& Rodríguez, 2011; Ospina Sánchez, 2012; Herrera & Valencia, 2014; Jiménez & Carmen, 2014; Moutinho et al., 2014; Universidad Nacional Autónoma de México, 2014).

Ilustración 4. Elementos de la pregunta de investigación para el rastreo bibliográfico



Fuente: Elaboración propia

B.2.2. Fase 2: Rastreo bibliográfico y documental

En esta etapa se realizó la revisión de la bibliografía y estado del arte en libros, bases de datos y revistas especializadas relacionados con el objeto de estudio, con el fin de describir y comprender a través de la literatura los factores que podrían

limitar la transferencia de resultados de investigación.

Se generó una herramienta en Access¹² para consignar de manera organizada la información proveniente de las fuentes documentales seleccionadas. Aquí se recogieron los datos principales de 65 documentos (41 de las fuentes principales y 24 de las secundarias) y el conjunto de factores y autores que aportaron al análisis. Se debe anotar que, por año de publicación de los documentos, distribuidos en rangos, el 9% se ubica entre 1991-1999, el 54% entre 2000-2009 y 37% entre 2010-2015, teniendo así, información muy reciente.

No obstante, se esclarece que se recurrió a lecturas variadas de distintos artículos y documentos en el periodo de revisión que pudiera aclarar factores o profundizar en bibliografía citada dentro de los documentos recogidos en la herramienta Access.

Ilustración 5. Formulario principal de herramienta digital para recopilar información



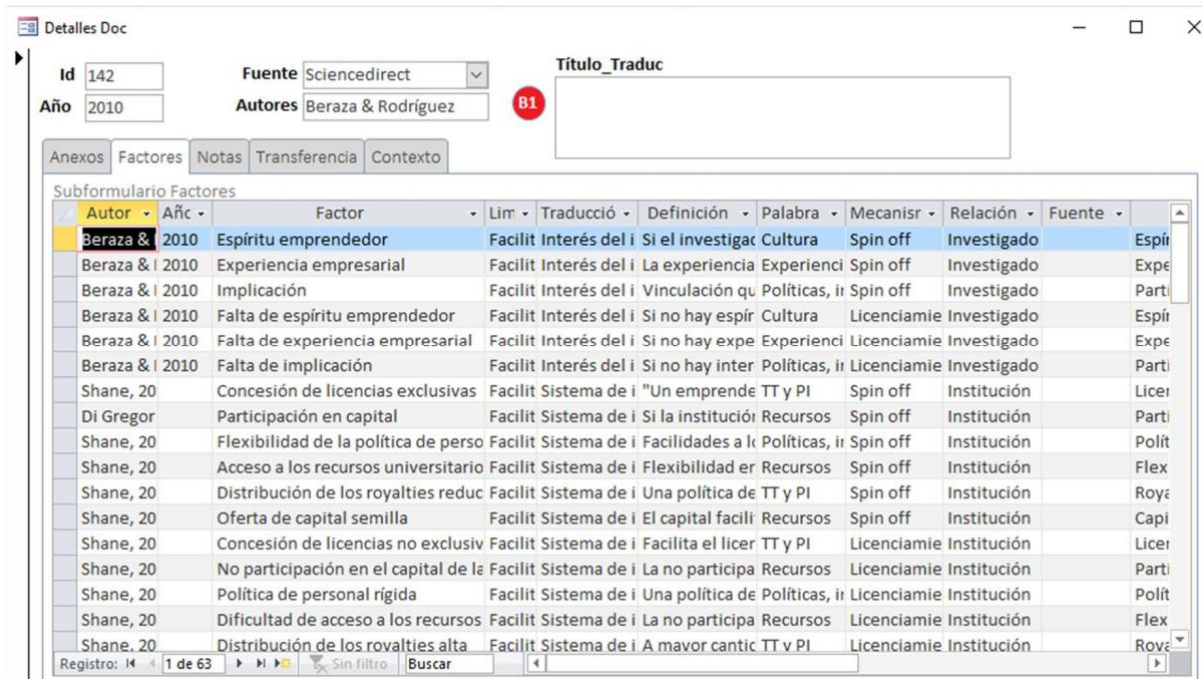
The screenshot shows a window titled 'Documentos' with a form for entering document details. The form includes the following fields and content:

- Id:** 210
- Fuente:** Google scholar
- Tipo:** Artículo científico
- Año:** 2007
- Enfoque:** Factores
- Autores:** Valente & Soto
- Título:** Modalidades de transferencia tecnológica en la vinculación universidad-sector productivo : Motivaciones y obstáculos
- País:** Venezuela
- Bibliografía:** Valente, M. R., & Soto, A. (2007). Modalidades de transferencia tecnológica en la vinculación universidad-sector productivo : Motivaciones y
- Resumen:** En Venezuela, las relaciones universidad-sector productivo podrían calificarse de "débiles", casuísticas y cortoplacistas; donde lo conveniente se sobrepone a lo pertinente y necesario; dando como resultado el predominio de modalidades coyunturales. Por esta razón, el objetivo del trabajo es determinar las modalidades de transferencia tecnológica que efectúan los entes de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia que se relacionan con el sector
- Palabras claves:** Modalidades; motivaciones; obstáculos. Modes; transferencia tecnológica; vinculación
- Interés:** 5
- Estado:** Analizado
- Footer:** Registro: 4 de 65, Sin filtro, Buscar, B2

Fuente: Elaboración propia

¹² Descargar de <https://www.dropbox.com/s/swl2p3js0da2dx0/Rastreo%20factores.accdb?dl=0>

Ilustración 6. Formulario secundario de herramienta digital para recopilar información



Autor	Año	Factor	Lim	Traducción	Definición	Palabra	Mecanismo	Relación	Fuente
Beraza & I	2010	Espíritu emprendedor	Facilit	Interés del i	Si el investigac	Cultura	Spin off	Investigado	Espiri
Beraza & I	2010	Experiencia empresarial	Facilit	Interés del i	La experiencia	Experienci	Spin off	Investigado	Expe
Beraza & I	2010	Implicación	Facilit	Interés del i	Vinculación qu	Políticas, i	Spin off	Investigado	Part
Beraza & I	2010	Falta de espíritu emprendedor	Facilit	Interés del i	Si no hay espír	Cultura	Licenciamie	Investigado	Espiri
Beraza & I	2010	Falta de experiencia empresarial	Facilit	Interés del i	Si no hay expe	Experienci	Licenciamie	Investigado	Expe
Beraza & I	2010	Falta de implicación	Facilit	Interés del i	Si no hay inter	Políticas, i	Licenciamie	Investigado	Parti
Shane, 20		Concesión de licencias exclusivas	Facilit	Sistema de i	"Un emprende	TT y PI	Spin off	Institución	Licer
Di Gregor		Participación en capital	Facilit	Sistema de i	Si la institució	Recursos	Spin off	Institución	Parti
Shane, 20		Flexibilidad de la política de perso	Facilit	Sistema de i	Facilidades a l	Políticas, i	Spin off	Institución	Polít
Shane, 20		Acceso a los recursos universitario	Facilit	Sistema de i	Flexibilidad er	Recursos	Spin off	Institución	Flex
Shane, 20		Distribución de los royalties reduc	Facilit	Sistema de i	Una política de	TT y PI	Spin off	Institución	Royz
Shane, 20		Oferta de capital semilla	Facilit	Sistema de i	El capital facili	Recursos	Spin off	Institución	Capi
Shane, 20		Concesión de licencias no exclusiv	Facilit	Sistema de i	Facilita el licer	TT y PI	Licenciamie	Institución	Licer
Shane, 20		No participación en el capital de la	Facilit	Sistema de i	La no participa	Recursos	Licenciamie	Institución	Parti
Shane, 20		Política de personal rígida	Facilit	Sistema de i	Una política de	Políticas, i	Licenciamie	Institución	Polít
Shane, 20		Dificultad de acceso a los recursos	Facilit	Sistema de i	La no participa	Recursos	Licenciamie	Institución	Flex
Shane, 20		Distribución de los royalties alta	Facilit	Sistema de i	A mavor cantic	TT y PI	Licenciamie	Institución	Royz

Fuente: Elaboración propia

B.2.3. Fase 3: Agrupación de factores por grupos temáticos

Los planteamientos expuestos en el marco teórico, fueron una base para proponer una agrupación de los factores que limitan o que facilitan la transferencia de tecnología de la academia al entorno, más allá del resultado de investigación. Para ello, se consideraron unos “originadores de los factores”, es decir, cuáles de estos se relacionaban directamente con el resultado mismo o la nueva iniciativa (conocimiento generado), cuáles con los investigadores (quienes generan el conocimiento), cuáles con la institución (donde se genera el conocimiento) y cuáles con el contexto (donde se comparte el conocimiento).

- Factores relacionados con los investigadores
- Factores relacionados con la institución
- Factores relacionados con la nueva iniciativa
- Factores relacionados con el contexto

B.2.4. Fase 4: Análisis e interpretación de los datos

Para el análisis se identificaron las recurrencias en los grupos expuestos en las fases anteriores, pero también por temas en común. Así mismo, se realizaron cruces entre ellos para comprender en su amplia dimensión los limitantes o facilitadores de la

transferencia: entre mecanismos, por originadores de factores y por facilitadores vs limitantes.

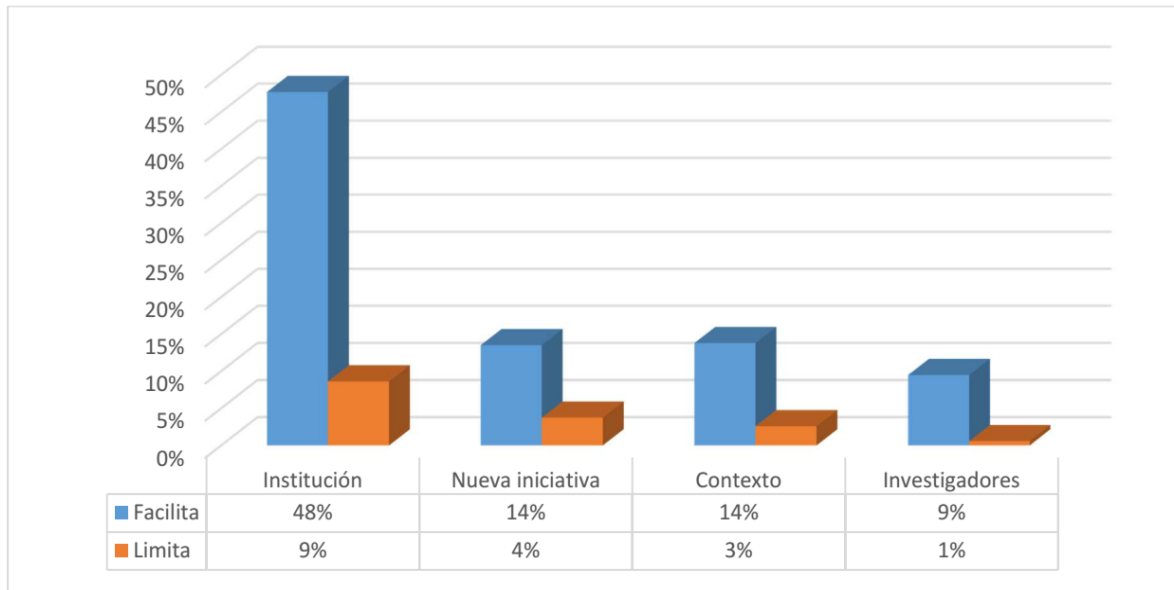
C. PRINCIPALES RESULTADOS

El análisis bibliográfico arrojó un total de 348 factores¹³ expuestos por más de 50 autores¹⁴, la mayoría de los cuales, los plantean en un lenguaje positivo, es decir, como facilitadores de la transferencia de resultados de investigación de la academia al entorno. Esos suman el 84%, mientras que solo el 16% fueron planteados como limitantes. La *Ilustración 6* evidencia de igual forma, que la mayor cantidad de factores se relacionan con la institución (56%), seguidos de aquellos vinculados a la nueva iniciativa (17%) y al contexto (16%). Cierran los factores relacionados a los investigadores con tan solo un 10%, lo cual quita mérito a la idea de que la mayor dificultad para hacer un tránsito rápido y coherente del resultado de investigación, al desarrollo tecnológico y a la respectiva transferencia, pueda estar relacionada con las personas y/o los grupos de investigación. Una conclusión a priori que se podría plantear en este punto, es que los procesos de transferencia tecnológica en las universidades, más allá del resultado de investigación, tiene que ver en gran medida con las condiciones relacionadas a las instituciones mismas. Si se analizan los factores internos y del contexto, se podría incidir en más del 70% de los elementos que, acorde con autores, son necesarios para facilitar o limitar de la transferencia.

¹³ Los 348 factores fueron tomados de forma individual al ser planteados en los artículos por distintos autores. Es decir, cada vez que se identificaba un factor, se agregaba sin pensar si otro autor lo había planteado de forma similar. Esto, para analizar posteriormente la recurrencia en la mención de factores y la agrupación coherente de ellos por temas, dando pie a identificar esos asuntos repetitivos e importantes en el mundo académico.

¹⁴ Contándolos de forma individual, ya que algunos factores son planteados bajo una agrupación de autores.

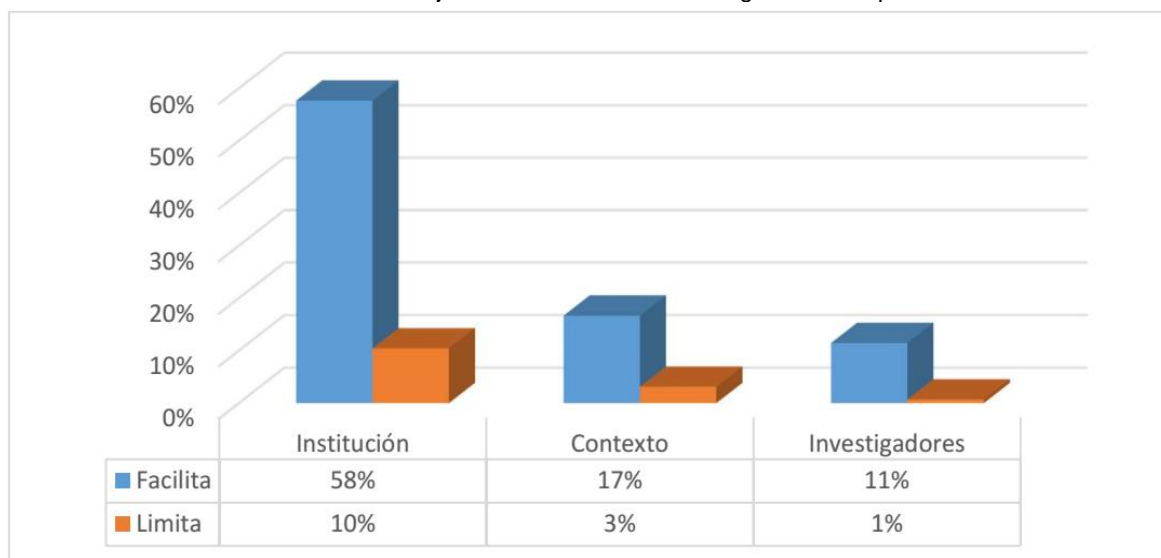
Ilustración 7. Porcentaje de factores acorde con originadores



Fuente: Elaboración propia

Al tener estos resultados, también se identifica que los factores relacionados con la *nueva iniciativa* se concentran en las condiciones de la calidad y sostenibilidad de una spin-off cuando se pone en marcha, es decir, mucho después del resultado. Por ello, este capítulo ahondará en los factores relacionados a los otros tres grupos (institución, investigadores y contexto), para guardar coherencia con el análisis de los que limitan la transferencia de los resultados de investigación y no incluir asuntos de sostenibilidad después de transferido. De esta forma, de los 348 factores iniciales, el análisis se concentra en 288, como lo muestra la *ilustración 7*.

Ilustración 8. Porcentaje de factores acorde con originadores depurados

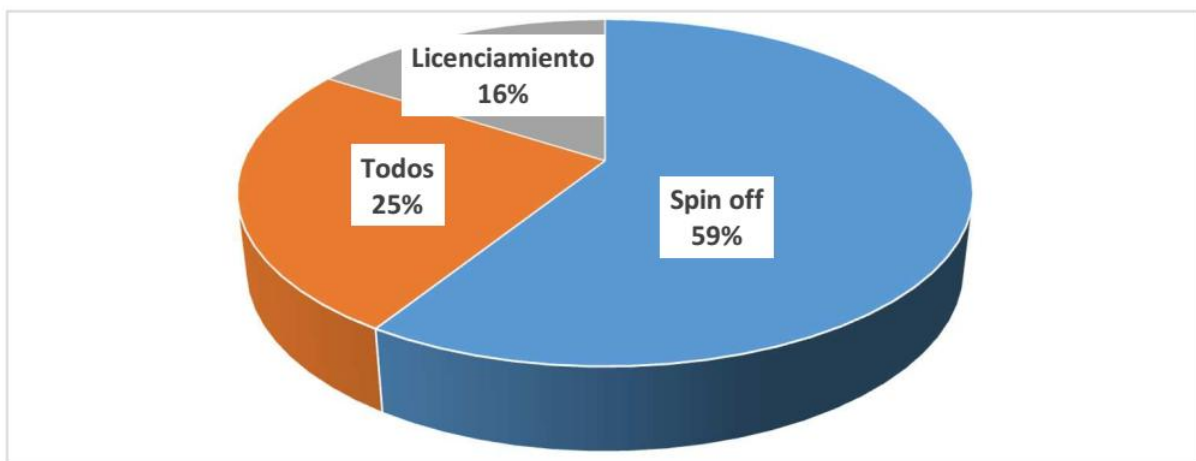


Fuente: Elaboración propia

Factores según el mecanismo de transferencia

Al revisar los mecanismos de transferencia priorizados para el presente estudio, se tiene que la literatura es recurrente en el término spin-off (59%), muy por encima del de licenciamiento (16%). El 25% de los factores no fueron expuestos de forma directa en relación con uno u otro mecanismo, los cuales fueron agrupados como “TT en general”. Esto es coherente con lo planteado por Beraza & Rodríguez (2010), donde las spin-off se reconocen como un mecanismo de análisis (y utilización) creciente en el mundo de la transferencia tecnológica. El autor argumenta que, a partir de lo que llama universidad innovadora, la institución pasa de registrar, proteger y explotar el conocimiento vía patente (para licenciar), a generar otras herramientas para la creación y potenciamiento de nuevas empresas. Estas valoran cada día más la necesidad de abrirse a su tercera misión, es decir, ir más allá de sus roles académicos (universidad para formar profesionales) y de investigación (universidad para generar nuevo conocimiento), y lograr transferir y diseminar el conocimiento generado, convirtiendo los resultados e inventos científicos en oportunidades de spin off (Rogers, Takegami & Yin, 2001; O’Shea et al., 2005). Esto es, una universidad que aplica y crea valor con el conocimiento o, en palabras de Etzkowitz (1998), una institución orientada al emprendimiento; lo cual no significa que no pueda haber una combinación entre la visión tradicional y la empresarial de la universidad, porque “la institución llega a investigar para fines comerciales, empezando (y nunca descuidando) el fin NO comercial” (Landry, Amara & Rherrad, 2006).

Ilustración 9. Porcentaje de factores por mecanismo



Fuente: Elaboración propia

Al profundizar un poco más entre los mecanismos de transferencia y si se originan en la institución, en el contexto o en los investigadores, los de spin-off se distribuyen en 67%, 20% y 14% respectivamente. Mientras que el licenciamiento en 70%, 23% y 6% para el mismo orden.

Ahora bien, al analizar si existen factores diferenciados para cada mecanismo, se encuentra que hay algunos que pueden incentivar más o menos, dependiendo de la forma en que se transfiera, específicamente al hablar de spin-off y licenciamiento. Beraza & Rodríguez (2010) ahondan en esto y exponen, por ejemplo, que una unidad de transferencia privada con ánimo de lucro facilita el proceso de spin-off pero no el de licenciamiento, para el cual, es preferible una unidad pública sin ánimo de lucro. Así mismo, detalla que se facilita la generación de spin-off si los resultados (o ranking) en investigación de la institución, son inferiores a los de universidades similares, ya que obliga a transferir de forma distinta al licenciamiento, al considerar que no se tiene reconocimiento del entorno para ello. Sucede lo contrario si el ranking universitario es similar o superior, ya que la alternativa sencilla y coherente sería la de licenciar como líder de conocimiento.

En la siguiente tabla, se resumen algunos factores que podrían incentivar más un mecanismo que a otro.

Tabla 2. Factores según su aporte al licenciamiento y a la generación de spin-off

Factor	Licenciam.	Spin-off
OTRI privada con ánimo de lucro	-	+
OTRI pública sin ánimo de lucro	+	-
Calidad superior de la investigación universitaria	+	-
Calidad inferior de la investigación universitaria	-	+
Coordinador de la OTRI sin experiencia en la industria	+	-
Antigüedad de la OTRI	+	-
Personal de la OTRI sin <i>expertise</i> tecnológico y de marketing	+	-
Base tecnológica madura	+	-
Falta de experiencia empresarial de los investigadores	+	-
La no participación en el capital de las spin-offs por parte de las universidades	+	-
La dificultad de acceso a los recursos universitarios	+	-
Inexistencia de capital semilla en el ámbito institucional	+	-
Experiencia empresarial de la institución	-	+
<i>Expertise</i> universitario en la obtención de innovaciones	-	+
Base tecnológica joven	-	+
Una persona de prestigio con experiencia en la industria es responsable de la OTRI	-	+
Antigüedad de la OTRI	-	+
Personal con <i>expertise</i> tecnológico y de marketing	-	+

Fuente: Elaboración propia en base a Beraza & Rodríguez(2010)

Agrupación de factores por temas

Luego de analizar de forma general los resultados por mecanismo de transferencia y por su relación con la institución, el contexto y los investigadores, se hizo un ejercicio

que permitió agrupar los 288 factores en nueve (9) grandes temas, a partir de recurrencias significativas en asuntos similares. Al final, se eligieron ocho grupos, ya que el último solo recogió cuatro (4) factores enfocados a las condiciones del mercado. De esta forma, se tiene un total de 284 factores mencionados por los autores como limitantes o facilitadores (si no se garantizan limitarían) los resultados de investigación.

Tabla 3. Factores por tema y por grupo

Tema	Institución	Contexto	Investigadores	Total general
Capacidades	31	13	9	53
Políticas, instrumentos y normas	37	6	3	46
TT y PI	32	5	1	38
Cultura	16	5	14	35
Relacionamiento UEE	18	11	3	32
Recursos	20	8	1	31
Experiencia	18	6	4	28
Estructuras y procesos	23			23
Total general	195	54	35	284

Fuente: Elaboración propia

En un primer grupo, con un 19%, se tienen los factores que se relacionan a las *Capacidades* institucionales, del contexto y de los investigadores, para el desarrollo de procesos de transferencia tecnológica. Incluye esas capacidades de investigadores, de funcionarios de las oficinas de transferencia y de las OTRIS en sí mismas, de la institución en cuanto a su nivel investigativo y de los resultados que obtiene y del entorno en elementos como el nivel de desarrollo tecnológico.

Un segundo grupo recoge el 16% de los factores que, por su descripción, se integran como *políticas, instrumentos y normas*, el cual es claro en su nombre, al sumar esos asuntos relativos a reglamentaciones, normativa y apuestas estructurales desde las distintas partes, especialmente, en el ámbito institucional.

El tercer grupo toma los factores que se relacionan con el proceso de *transferencia* propiamente y lo relativo a la *protección del conocimiento*, como limitante o facilitador de la transición desde el resultado hasta el mercado como licencia de tecnología o spin-off. Mientras que el de *cultura* centra su atención en esos hábitos, costumbres y estilos de las distintas analizadas desde los distintos originadores. Incluye temas como cultura emprendedora, cultura organizacional, clima laboral, entre otros que se detallarán más adelante.

El *relacionamiento UEE* recoge los planteamientos de la triple hélice, pero no solo en los ámbitos universitario o de contexto, sino también desde los investigadores, al hablar de la necesidad de ecosistemas y redes sociales activas donde estos últimos participen. Seguido de *recursos* enfocado en fuentes de financiación y disponibilidad de capital económico, humano y de infraestructura para la transferencia. Sigue un análisis del plus que genera la *experiencia*, especialmente institucional, para facilitar (o limitar si no es suficiente) la transferencia de resultados de investigación.

Se cierra con el tema de *estructuras* (de organigramas, de infraestructura, de personal) y *procesos* (trámites, procedimientos, formas de funcionamiento) que pueden limitar o facilitar la transferencia.

Factores relacionados con la institución

Como se expuso anteriormente, de los 284 factores seleccionados al final, 195 (68%) se relacionan directamente con la institución o universidad en la cual se genera el resultado de investigación, muy por encima de los otros dos tipos (del contexto y de los investigadores). Esto significa que fue los artículos y diversos autores se enfocaron en gran medida en asuntos que tenían que ver, de forma directa o indirecta, con el lugar en que se genera el resultado de investigación. Es decir, si se generan una serie de condiciones internas se abonaría gran parte del terreno para facilitar transferencia tecnológica, más allá del resultado de investigación. Esto se acerca a una ley de Pareto, donde solo un tercio de las partes (la institucional), incide en el 70% de los factores. Se debe anotar que 164 factores se plantean de forma positiva y 31 negativamente.

En ese orden de ideas, para concretar estos planteamientos y tratar de entender los factores, es necesario que se analicen con base en los ocho (8) grupos temáticos planteados en la *Tabla 4*, donde es claro que lo principal para disminuir barreras o límites, y en sí, facilitar el proceso de transferencia de resultados de investigación en el nivel *institucional*, tiene que ver con las *políticas, instrumentos y normas*. Dentro de este conjunto de factores, distintos autores hablan de la necesidad de definir un claro enfoque misional que reconozca áreas de tendencia mundial para investigar, que dé importancia al relacionamiento con el entorno y a la orientación comercial de resultados, que sea flexible en su gestión de personal y en sus trámites administrativos y de transferencia (Dosi, Llerena & Labini, 2006; Siegel et al., 2008; Iglesias, Jambrino & Peñafiel, 2012). Así mismo, que se analicen los sistemas de incentivos institucionales

para la transferencia de resultados, en coherencia con los distintos mecanismos y especialmente, con aquellos que pueden crear valor, como el licenciamiento y la creación de iniciativas spin-off, que estimule la investigación para la comercialización y el emprendimiento. Esto debe vincular a los investigadores de forma suficiente, con las regalías que se obtengan como resultado de los procesos de transferencia (Siegel et al., 2004; Siegel et al., 2003; Herrera & Valencia, 2014). Este grupo también da relevancia a la definición de un marco normativo coherente, claro y amplio que no limite al investigador que genera conocimiento, ni al administrativo (gestor) que facilita las herramientas para transferir.

Al dar paso al segundo grupo (*transferencia tecnológica y propiedad intelectual*), los factores relevantes para facilitar el tránsito del resultado al entorno, empiezan por valorar y proteger el conocimiento generado por la institución. Para esto, se debe pensar en una protección para crear valor y no para limitar la transferencia. Dentro de los elementos que los autores plantean como facilitadores (limitarían si no se dan), se tiene:

- La transferencia debe tener ánimo de lucro (Siegel et al., 2003).
- Se debe mejorar la percepción de las universidades sobre el dominio público del conocimiento (Powers&McDougall, 2005a), ya que muchas veces regala valor a terceros quienes se lucran por ello.
- Una distribución alta de regalías (Beraza& Rodríguez, 2010) facilita la transferencia bajo el mecanismo de spin-off, mientras que una baja aporta al licenciamiento. Además, manejar política de licenciamiento por acciones (para spin-off) o por dinero (para incentivar el licenciamiento) (Lockett et al., 2005).
- Alinear expectativas y ser realistas frente al valor de la tecnología, el cual suele sobrevalorar la universidad y subvalorar la industria (Siegel et al., 2003).
- Mantener un historial de patentes (Moutinho et al., 2014) y tener rutinas de transferencia (Landry, Amara & Rherrad, 2005) que faciliten la documentación de la experiencia y el aprendizaje desarrollado a través del tiempo.
- Ser selectivos en el proceso de transferencia, enfocados en los resultados que realmente tengan potencial para desarrollarse tecnológicamente y ser transferidos bajo alguno de los mecanismos (Phillips, 2005).

En el tercer grupo, los autores hablan del desarrollo de *capacidades* institucionales de distintos tipos:

- En talento humano: se empieza por tener profesores de calidad (Powers & McDougall, 2005a) y sumando expertos jurídicos y estratégicos (Simpson, 2002) y gerentes de reconocida experiencia (Siegel et al., 2004). O'Shea et al. (2005) aclara que la cantidad sí importa, y que a mayor número de empleados en la OTRI y de doctores enfocados en la investigación, mejores resultados en transferencia tecnológica.
- En la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI): Moutinho et al. (2014) son claros en la necesidad de evaluar y seguir la efectividad de la OTRI. Distintos autores proponen factores que se relacionan directamente con ésta, además de los planteados en la línea de talento humano. Anotan que la OTRI debe tener un portafolio de start-up que dinamice y potencie, además de capacidad de negociación, de mercadeo y velocidad en la difusión, (Siegel et al., 2003; Landry, Amara & Rherrad, 2005; Moutinho et al., 2014).
- En el conocimiento: que lo generado sea de calidad, que identifique necesidades de clientes, con conocimiento del mercado y rutas claras para su atención, incluso que se actúe por fuera de lo convencional (Siegel et al., 2004), que tenga un enfoque en el desarrollo económico local (Beraza & Rodríguez, 2010). Se debe incentivar la generación de conocimiento bajo formas flexibles y dinámicas (Morrissey & Almonacid, 2005).

En el grupo de *estructuras y procesos* institucionales, los factores apuntan a la importancia de tener una estructura organizacional que dé relevancia a la investigación y al trámite hacia formas de transferencia que creen valor. Esto debe sumar procesos que agilicen, faciliten, diseminen y fortalezcan la conexión entre el resultado y el mercado. Así mismo, infraestructura desde la cual se brinden las condiciones y se materialice la transferencia, como las incubadoras al interior de la institución, las cuales son indispensables para (Phillips, 2002; O'Shea et al., 2005). Por su parte, Herrera & Valencia (2010) anotan que la estructura de la unidad de apoyo para la transferencia (OTRI) juega un papel de importancia. Es aquí donde Beraza & Rodríguez (2010) exponen que una unidad descentralizada con ánimo de lucro, facilita el desarrollo de nuevas empresas spin-off, mientras que una centralizada, sin ánimo de lucro, aporta en mayor medida al licenciamiento de tecnología.

En el quinto lugar, aparece el grupo de factores relacionados a los *recursos* donde se plantea que la transferencia de resultados de investigación se ve limitada si no hay capital suficiente al interior de la universidad para financiar I+D e incluso, tal como lo expone O'Shea et al. (2005), el área de ingeniería. Por su parte, Beraza & Rodríguez

(2008) llega a hablar de la necesidad de oferta de capital semilla, participación de los investigadores en las acciones de la nueva empresa (para el caso de la spin-off), unidad con apoyo financiero externo a corto plazo para la dinamización del mecanismo spin-off o autofinanciación de corto plazo si se quiere incentivar el licenciamiento. Al seguir con el grupo seis (6), distintos autores analizan que el bajo nivel de relacionamiento de la universidad con su entorno, es un factor que limita la transferencia de resultados de investigación. Enfatizan en la necesidad de:

- Incluir dentro de las políticas universitarias, el relacionamiento con actores, como un elemento de relevancia. Esto obliga a tener apertura y capacidad para lograr relaciones con resultados, no solo con el gobierno sino también con la industria (Lockett et al., 2005; Walter, Auer & Ritter, 2006; Markman et al., 2005).
- Participar en grandes laboratorios, con el sector gubernamental (Siegel et al., 2008) y la empresa (Iglesias, Jambrino & Peñafiel, 2012).
- Generar relaciones de confianza entre las partes, buscando mecanismos para disminuir la asimetría en estilos de transacción universidad – empresa (Agrawal, 2001).
- Buscar alternativas para reducir la distancia física y psicológica (Valente & Soto, 2007).
- Relacionamiento a escala internacional y de colaboración interuniversitaria (Universidad Nacional Autónoma de México, 2014).
- Que los investigadores logren un capital social amplio (Siegel et al., 2004; Moutinho et al., 2014).

En el grupo de *experiencia*, se encuentran factores que implica a la OTRI, al personal de la unidad de transferencia y a los investigadores:

- Reconocimiento y experiencia del líder de la unidad de transferencia (OTRI) (Beraza & Rodríguez, 2010; Herrera & Valencia, 2014).
- Antigüedad de los programas de apoyo a la creación de empresas, tradición de la universidad en el tema y experiencia en gestión de negocios (Siegel et al., 2004; O'Shea et al., 2005; Powers&McDougall, 2005b; O'Shea, Chugh & Allen, 2008). Aquí Beraza& Rodríguez (2011) plantean que una mayor experiencia favorece la transferencia vía spin-off, y una menor, el mecanismo de licenciamiento.

- Personal con *expertise* tecnológico y de marketing para incentivar el mecanismo spin-off (Beraza & Rodríguez, 2010).

Finalmente, el tema de *cultura* cierra los factores relacionados con la institución. Este se enfoca principalmente en asuntos como:

- Incentivar una cultura organizacional con orientación emprendedora, que incluya programas de apoyo a los investigadores – emprendedores (Lockett et al., 2005; Walter, Auer & Ritter, 2006; Siegel et al., 2008; Moutinho et al., 2014).
- Reconocer las actitudes de los líderes, el clima y el estrés organizacional y estilo de administración/gestión como factores que limitan o facilitan, acorde con el manejo que se tenga de ellos (Simpson, 2002).
- La falta de trabajo multidisciplinario dificulta la transferencia de resultados de investigación (Valente & Soto, 2007).

Factores relacionados con el contexto

Al sumar el grupo de factores que se relacionan con el *contexto*, se encuentra que si la institución universitaria trabaja sobre las condiciones anteriormente expuestas y por medio de su relacionamiento con la empresa y el estado, busca incidir en las del entorno, la transferencia tecnológica, más allá del resultado de investigación, podría mejorar, al tener presente que el rastreo bibliográfico arrojó un 88% de factores relacionados con la institucionalidad y el contexto (68% y 20%, respectivamente).

En este punto, al seguir los temas bajo los cuales se agruparon los factores, se tiene que la mayoría se recoge en las capacidades y las condiciones para el relacionamiento Universidad-Empresa-Estado. En ambos realmente el Estado no aparece con relevancia, más allá del planteamiento posterior que se hace en el grupo de políticas, normas e instrumentos. Mientras, el sector privado es repetitivo en todos los grupos. Se destacan factores como:

- Capacidad de absorción de las empresas del entorno
- Capacidad de innovación industrial
- Cercanía geográfica entre las empresas y las Universidades, siendo vital entonces estrategias como la de cluster.
- Desarticulación de investigaciones entre universidades y sin orientaciones claras con agendas de país.
- Existencia de redes de trabajo y de innovación regional
- Poco entendimiento de la relación Universidad-Empresa o normas científicas por parte de la empresa privada.
- Capital semilla y de riesgo disponible
- Financiación estatal a ciencias de la vida (salud), TIC e ingeniería.

- Tabla 4. Factores relacionados al contexto

Tema	Factor	Autor(es)	F ¹⁵	L
Capacidades	Capacidad de absorción de las empresas del entorno.	Cohen & Levinthal, 1989 citado en Agrawal, 2001; Gupta & Govindarajan, 2000 citado en Zhao, Zuo & Deng, 2015	X	
	Nivel de madurez de la base tecnológica	Beraza & Rodríguez, 2010; Shane, 2004a	X	
	Tracción e impulso del mercado	Vohora, Wright. & Lockett, 2003	X	
	Gran cantidad de empresas grandes.	Beraza & Rodríguez, 2010	X	
	Gran cantidad de empresas pequeñas ¹⁶	Beraza & Rodríguez, 2010	X	
Relaciones UEE	Alianza Universidad - Empresa	Landry, Amara & Rherrad, 2006	X	
	Cercanía con las Universidades (geográfica)	Agrawal, 2001; Clarysse, Tartari, & Salter, 2011; Clarysse, Wright & Vande Velde, 2011; van Geenhuizen & Soetanto, 2009	X	
	Desarticulación de investigaciones	Zarate, 1999 citado en Valente & Soto, 2007		X
	Disposición motivacional del entorno	Gupta & Govindarajan, 2000 citado en Zhao, Zuo & Deng, 2015	X	
	Existencia de redes de trabajo y de innovación regional	Pérez & Sánchez, 2003; Gilsing et al., 2010; Trott et al., 2008; van Geenhuizen & Soetanto, 2009; Vohora et al., 2004; Walter et al., 2006	X	
	Poco entendimiento de la relación Universidad Empresa o normas científicas	Siegel et al., 2004		X
	Facilidades para el relacionamiento público	Landry, Amara & Rherrad, 2014	X	

¹⁵ F: Facilita. L: Limita

¹⁶ Beraza & Rodríguez, 2010 expone que si en el entorno hay empresas grandes, se facilita la transferencia vía licenciamiento, mientras que si la mayoría son pequeñas, se favorece la generación de spin-off

	privado			
Recursos	Capital semilla y de riesgo disponible	Powers&McDougall, 2005a; Raday, 2008; Rasmussen, Mosey& Wright, 2011; Trott et al., 2008; Vohora et al., 2004	X	
	Facilidades a OTRIS	Rogers, Takegami& Yin, 2001	X	
	Financiación estatal a ciencias de la vida, TIC e ingeniería	O'Shea et al., 2005	X	
	Financiación pública y privada	Landry, Amara & Rherrad, 2006; Universidad Nacional Autónoma de México, 2014	X	
Políticas, instrumentos y normas	No existencia de instrumentos gubernamentales	Navarro, 1995 citado en Valente & Soto, 2007		X
	Poco entendimiento de la relación Universidad Empresa o normas científicas	Siegel et al., 2003		X
	Política económica inestable	Navarro, 1995 citado en Valente & Soto, 2007		X
Experiencia	Crecimiento económico del país	Siegel et al., 2003	X	
	Madurez del mercado	Beraza& Rodríguez, 2010; Shane, 2004a	X	
TT y PI	Difusión de conocimiento	Audretsch&Feldman, 1996 citado en Agrawal, 2001	X	
	Fuerte protección de las patentes ¹⁷	Beraza& Rodríguez, 2010	X	
	Políticas favorables de licenciamiento empresarial	Rogers, Takegami& Yin, 2001	X	
Cultura	Entorno (Clúster, parques, universidades)	Helm&Mauroner, 2007; Raday, 2008; Rasmussen, Mosey& Wright, 2011; Rodeiro et al., 2010; Steffensen et al., 2000	X	

– Fuente: Elaboración propia

¹⁷ Una fuerte protección de patentes incentiva la generación de spin-off. En caso contrario, suma al licenciamiento

Factores relacionados con los investigadores

Al analizar los factores relacionados con los investigadores, se tiene que la mayoría están vinculados a la cultura y sus capacidades, y se destacan factores muy enfocados a actitudes, comportamientos y aspiraciones de las personas:

- Actitud emprendedora (espíritu emprendedor)
- Deseo de independencia
- Deseo de llevar tecnología a la práctica
- Deseo de riqueza
- Necesidad de afiliación
- Necesidad de logro
- Reconocimiento de comunidad científica a la transferencia de resultados de investigación bajo mecanismos de licenciamiento y spin-off.
- Competencia para desarrollo de productos comercializables
- Equipo emprendido

- Tabla 5. Factores relacionados a los investigadores

Tema	Factor	Autor(es)	F ¹⁸	L
Cultura	Actitud emprendedora (espíritu emprendedor)	Beraza & Rodríguez, 2010	X	
	Deseo de llevar tecnología a la práctica	Shane, 2004b	X	
	Deseo de riqueza	Shane, 2004b	X	
	Formación de una masa crítica	Iglesias, Jambrino & Peñafiel, 2012	X	
	La implicación del investigador en la nueva spin-off	Beraza & Rodríguez, 2010	X	
	Reconocimiento de comunidad científica	Siegel et al., 2003	X	
Capacidades	Calidad del resultado	Universidad Nacional Autónoma de México, 2014	X	
	Características de profesores inventores	Agrawal, 2001	X	
	Competencia para desarrollo de productos comercializables	Moutinho et al., 2014	X	
	Competencias emprendedoras del investigador	Rasmussen, Mosey & Wright, 2011; Vohora et al., 2004; Walter et al., 2006	X	
	Equipo emprendedor	Clarysse & Moray, 2004; Helm & Mauroner, 2007; Raday, 2008; Rasmussen, Mosey & Wright, 2011; Vohora et al., 2004	X	
	Investigadores estrellas	Zucker et al., 2000 citado en	X	

¹⁸ F: Facilita. L: Limita

		Agrawal, 2001		
Experiencia	Equipos interdisciplinarios	Morrissey. & Almonacid, 2005	X	
	Falta de experiencia empresarial	Beraza & Rodríguez, 2010		X
Relacionamiento UEE	Disposición motivacional de la fuente	Gupta & Govindarajan, 2000 citado en Zhao, Zuo & Deng, 2015	X	
Políticas, instrumentos y normas	Falta de implicación	Beraza & Rodríguez, 2010		X
	Investigaciones novedosas	Landry, Amara & Rherrad, 2014	X	
TT y PI	Transferencia enfocada en artículos	Rogers, Takegami & Yin, 2001		X
Recursos	Recursos financieros del investigador	Siegel et al., 2003	X	

Fuente: Elaboración propia

D. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Pensar en un modelo teórico que entienda los factores que limitan la transferencia tecnológica, más allá del resultado de investigación, llevó a reconocer realmente, una mayoría de los elementos que la facilitan, de forma especial, en mecanismos como el licenciamiento y la creación de empresas spin-off. Para finalizar esta postura crítica, es preciso anotar algunos planteamientos a modo de conclusiones generales:

- Se puede evaluar, desde la postura de los autores estudiados, que la universidad juega un rol determinante en el desarrollo de la transferencia tecnológica, muy por encima de si hay o no condiciones en el entorno y disposición por parte de los investigadores. Esto no significa que la institución tiene toda la tarea sin importar lo otro, pero sí que es quien debería dar el primer paso, propiciando todo para que lo demás suceda. Esto representa una gran responsabilidad para las directivas universitarias en los pasos que den en políticas, planes de desarrollo, planes de acción y normas.
- El enfoque misional de las instituciones, sus políticas, su nivel de desarrollo en los asuntos de propiedad intelectual y sus estructuras y procesos internos son elementos claves para el desarrollo de la transferencia tecnológica más allá del resultado de investigación. La universidad debe pensarse abierta a tres misiones indivisibles: educar, investigar e innovar.
- El Estado debe ser garante para que las universidades generen condiciones bajo rutas claras y homologables, que entiendan las particularidades del contexto y que reconozcan buenas prácticas los ámbitos internacional y nacional.
- Llama la atención que en todos los factores analizados, el grupo de investigación no aparezca como un elemento de relevancia, lo que podría tener

una razón en la particularidad del modelo de investigación colombiano, donde los grupos de investigación tienen especial preponderancia, incluso por encima de la persona.

- Las spin-off son un mecanismo con importancia y uso creciente en las universidades. Es un tema que viene siendo estudiado en el ámbito internacional y que considera un gran salto de las universidades en materia de transferencia tecnológica, al pensar en generar dinámicas de desarrollo a partir del emprendimiento de base tecnológica. Por lo cual, las instituciones deben incluir herramientas para que este mecanismo se facilite y potencie internamente, sin que ello signifique, descuidar el licenciamiento, en la medida en que se evalúe en cada situación, cuál agrega mayor valor o resulta mejor opción.
- El investigador está llamado a ser un emprendedor dispuesto a conectarse con el mundo en formas distintas a los artículos científicos. Los autores reconocen que cada día el investigador es el mayor demandante de facilidades y mecanismos para generar conocimiento de interés y para transferir este mediante mecanismos que creen valor social y económico.
- El *Factor R* es ese plus que permite la unión de una gran fuerza que transforme el país y el mundo con conocimiento científico, útil para la sociedad, que piense en el crecimiento de la ciencia, a la par del bienestar social.

Recomendación

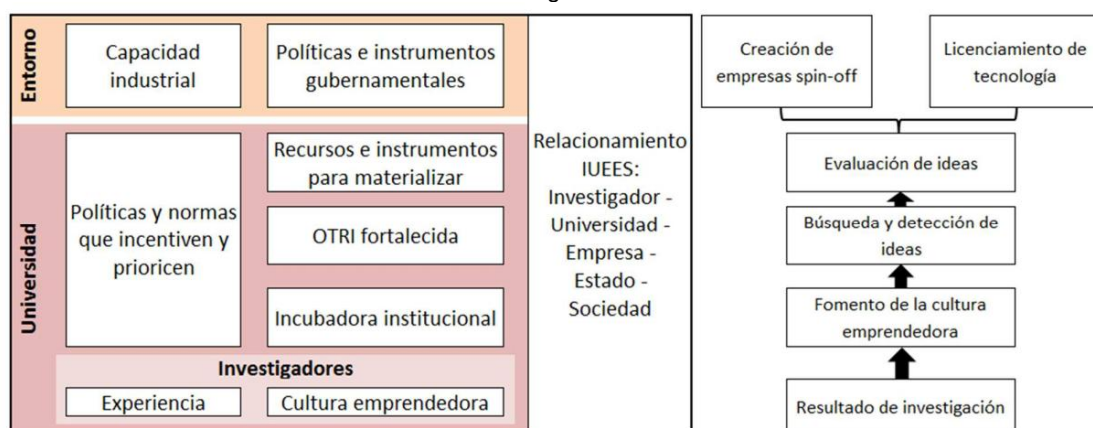
Todo este recorrido bibliográfico, desde un análisis crítico, abrió espacio para idear un modelo de elementos paralelos al proceso de transferencia propuesto por Beraza & Rodríguez (2010). Una propuesta de factores que combinan la universidad, los investigadores y el contexto en torno a unos factores que, dentro de todos los 284 analizados por grupos en los puntos anteriores, se consideran como preponderantes y claves para el tránsito hacia el licenciamiento y la spin-off.

En una primera instancia, se tiene a la UNIVERSIDAD, con el mayor peso y responsabilidad en generar las condiciones para la generación de investigación de calidad y su transferencia ágil y coherente al entorno bajo licencias o empresas. Para ello, un asunto inicial a resolver tiene que ver con sus *Políticas y normas*, las cuales deben ser diseñadas para incentivar agendas de investigación que además de considerar la ciencia básica, apueste por conocimiento aplicado a problemas y oportunidades del entorno. Estas políticas deben incluir:

- Procesos y procedimientos claros para la comunicación interna de las partes (Investigador – grupo, Centro/Vicerrectoría de Investigación/Extensión, Oficina de Asesoría Jurídica y Unidad de Transferencia).
- Claridades y rutas para la protección de conocimiento institucional, que considere como un asunto natural de la investigación, la utilización de elementos de propiedad intelectual, pensada para agregar valor y no solo para cuidar y encerrar el conocimiento.
- Sistema de incentivos que sea coherente y no caiga en riesgos de motivar algunos mecanismos de transferencia, en contravía de los que agregan valor. Uno que motive la cultura emprendedora y la interdisciplinariedad al interior de la universidad.
- Cuerpo normativo y legal interno que nunca limite sino que invite, posibilite y favorezca la generación de conocimiento y la transferencia del mismo bajo mecanismos que agreguen valor.

En el ámbito institucional también se deben considerar *Recursos e instrumentos para materializar* lo que se busca en la ruta estratégica. Si las *Políticas y normas* no se piensan con recursos económicos (capital semilla y de riesgo para invertir, financiación de I+D, capital para proteger), humanos (en cantidad suficiente, especialmente, en la unidad de transferencia) y de infraestructura, así como con herramientas para el cumplimiento de las normas, se quedan en apuestas de papel, muy bien redactadas.

Ilustración 10. Combinación de elementos para facilitar la transferencia de resultados de investigación



Fuente: Elaboración propia en base a Beraza & Rodríguez (2010)

De igual forma, la institución debe contar con una *OTRI fortalecida*, con talento humano en cantidad y calidad suficiente, con experiencia en transferencia tecnológica, relación con el sector productivo y propiedad intelectual; abierta a desarrollar capacidades y

competencias de forma continua. La universidad tiene distintas opciones para pensar la unidad de transferencia (privada con ánimo de lucro, pública sin ánimo de lucro, externa, interna), pero lo relevante es que se conecte con sus *Políticas y normas* y defina la estructura que facilite todas las condiciones al investigador. La OTRI debe tener dentro de sus procesos la conexión con la entidad que realice el proceso de incubación, si no está incluida en la unidad o si la institución no tiene incubadora propia. Es precisamente este, el último elemento de valor para la universidad, la consideración de una incubadora en su interior que fortalezca en sus etapas iniciales los emprendimientos que se generen a partir de resultados de investigación, con potencial de convertirse en spin-off.

Finalmente, se espera del entorno una *capacidad industrial* que movilice recursos hacia el desarrollo de innovaciones, como apuesta por la diferenciación y el desarrollo económico competitivo de largo plazo. Las empresas deben ser conscientes de que solo mediante la innovación (con conocimiento de punta), podrán estar vigentes en un entorno incierto como el del mundo globalizado actual. Si a esto se suman *políticas e instrumentos gubernamentales* coherentes que motiven, acompañen, apoyen y fortalezcan la transferencia tecnológica de la universidad al entorno. Esto no significa exclusivamente la financiación, la cual es importante, sino también normas con instrumentos que allanen todos los caminos para que las instituciones creen valor social y económico mediante la investigación.

Un factor final, pero no menos importante, que es transversal a la institución, el investigador y el contexto, es uno que para el presente trabajo, por su recurrencia y relevancia, se ha llamado el *Factor R*. Tiene que ver con el relacionamiento más allá del propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (1997, citado en Chang, 2010) como triple hélice¹⁹, ya que da relevancia no solo a una conexión institucional con el entorno, sino que abre espacio a quienes generan el conocimiento, que reconocen y prueban la posibilidad de investigar con empresas, de tener vínculos sociales con personas e instituciones de la industria y el gobierno. Esto es, un relacionamiento Investigador - Universidad - Empresa - Estado – Sociedad (IUEES).

En este relacionamiento, es importante anotar que el Estado cumple un papel preponderante en la generación de políticas que faciliten y motiven la transferencia; y la Institución, siendo pionera en la generación y mantenimiento de espacios de encuentro

¹⁹ A la cual ya se suma comúnmente una cuarta hélice: la sociedad. Esto, al ser creciente la participación de las personas a través de las TIC, en el desarrollo de alternativas que acerquen el conocimiento de las universidades, al entorno.

para el desarrollo de proyectos que articulen actores de los distintos grupos. También, desarrollando mecanismos que incentiven y reconozcan al investigador que establezca relaciones de interés con el entorno. Así mismo, la Empresa, demandando y potenciando el conocimiento generado por la universidad, en aplicaciones sociales que solucionen problemas o aprovechen oportunidades.

E. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Jaramillo, M., González Arango, O., Zamudio Cárdenas, L., Abello Llanos, R., Camacho Pico, J., Gutiérrez G., M., .. , Baeza Dager, Y. (2005). Un análisis de la transferencia y la apropiación del conocimiento en la investigación de universidades colombianas. *Investigación y desarrollo*, 13(1), 128-157.
- Agrawal, A. (2001). University-to-industry knowledge transfer: literature review and unanswered questions. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 285–302. doi:10.1111/1468-2370.00069
- Consejo Superior Universidad de Antioquia. (22 de febrero de 2011). Acuerdo Superior 386. Por el cual se introducen algunas modificaciones y adiciones al Reglamento de Investigación adoptado mediante Acuerdo Superior 204 de 2001. Medellín.
- 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 La Empresa*, 16, 115-135
- Beraza Garmendia, J. M., & Rodríguez Castellanos, A. (2011). Los programas de apoyo a la creación de spin-offs en las universidades españolas: una comparación internacional. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 17, 89–117.
- Chang Castillo, H. G. (2010). El modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y la empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85-94.
- Clarysse, B. & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing* , v. 19, n.1, p. 55-79.
- Clarysse, B., Tartari, V., & Salter, A. (2011). The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40(8), 1084–1093. doi:10.1016/j.respol.2011.05.010
- Clarysse, B., Wright, M., & Van de Velde, E. (2011). Entrepreneurial Origin Technological Knowledge, and the Growth of Spin-Off Companies. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1420–1442. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00991

- Colciencias. (26 de mayo de 2016). Estado de la Ciencia en Colombia: grupos de investigación e investigadores van en aumento. Obtenido de http://www.colciencias.gov.co/sala_prensa/estado-de-la-ciencia-en-colombia-gruposde-investigacion-e-investigadores-van-en-aumento
- Dosi, G., Llerena, P., & Labini, M. S. (2006). The relationships between science, technologies and their industrial exploitation: An illustration through the myths and realities of the so-called “European Paradox.” *Research Policy*, 35(10), 1450–1464.
- Etzkowitz, H., 1998. The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Research Policy* 27, 823–833.
- González Sabater, J. (2011). Manual de transferencia de tecnología y conocimiento (Segunda ed.). The Transfer Institute.
- 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.
- Herrera Sierra, J. H., & Valencia Franco, J. C. (2014). Spin-offs académicas en la Universidad de Antioquia: tipologías y factores determinantes. Universidad de Antioquia.
- Iglesias Sánchez, P. P., Jambrino Maldonado, C., & Peñafiel Velasco, A. (2012). Caracterización de las Spin-Off universitarias como mecanismo de transferencia de tecnología a través de un análisis clúster. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa* 21 (3), 240-254
- Jiménez, M., & Carmen, M. (2014). Incidencia de diferentes sistemas territoriales de innovación en la creación de Empresas de Base Tecnológica (EBTs). Una aplicación al caso andaluz. *Revista de Estudios Regionales*, 8, 62–82. doi:10.3232/GCG.2014.V8.N3.
- Landry, R., Amara, N., & Rherrad, I. (2006). Why are some university researchers more likely to create spin-offs than others? Evidence from Canadian universities. *Research Policy*, 35(10), 1599–1615. doi:10.1016/j.respol.2006.09.020
- Liu, S., Fang, Z., Shi, H., & Guo, B. (2010). *Theory of Science and Technology Transfer and Applications. Systems Evaluation, Prediction, and Decision-Making.* Florida: CRC Press.
- Lockett, A., Siegel, D., Wright, M., & Ensley, M. D. (2005). The creation of spin-off firms at public research institutions: Managerial and policy implications. *Research Policy*, 34(7), 981–993. doi:10.1016/j.respol.2005.05.010
- Markman, G. D., Gianiodis, P. T., Phan, P. H., & Balkin, D. B. (2005). Innovation speed: Transferring university technology to market. *Research Policy*, 34(7), 1058–1075. doi:10.1016/j.respol.2005.05.007
- Morrissey, M. T., & Almonacid, S. (2005). Rethinking technology transfer. *Journal of Food Engineering*, 67(1-2), 135–145. doi:10.1016/j.jfoodeng.2004.05.057
- Moutinho, R., Au-Yong-Oliveira, M., Coelho, A., & Pires Manso, J. (2014). Determinants of Knowledge-Based Entrepreneurship: An Exploratory Approach.

- International Entrepreneurship and Management Journal, 0–25. doi:10.1007/s11365-014-0339-y
- Ndonzuau, F. N., Pirnay, F., & Surlemont, B. (2002). A stage model of academic spin-off creation. *Technovation*, 22(5), 281–289. doi:10.1016/S0166-4972(01)00019-0
 - OMPI. (2005). Intercambiar valor. Negociación de acuerdos de licencia de tecnología. Manual de capacitación. International Trade Center.
 - OMPI. (enero de 2010). Comité permanente sobre el derecho de patente. Obtenido de [sitio web de OMPI: http://www.wipo.int/edocs/mdocs/scp/es/scp_14/scp_14_4.pdf](http://www.wipo.int/edocs/mdocs/scp/es/scp_14/scp_14_4.pdf)
 - O’Shea, R. P., Allen, T. J., Chevalier, A., & Roche, F. (2005). Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. universities. *Research Policy*, 34(7), 994–1009. doi:10.1016/j.respol.2005.05.011
 - O’Shea, R. P., Chugh, H., & Allen, T. J. (2008). Determinants and consequences of university spinoff activity: A conceptual framework. *Journal of Technology Transfer*, 33(6), 653–666. doi:10.1007/s10961-007-9060-0
 - Ospina Sánchez, N. R. (2012). Éxitos y fracasos en las spin-off académicas. Universidad Nacional de Colombia.
 - Pérez Pérez, M., & Sánchez, A. M. (2003). The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking. *Technovation*, 23(10), 823–831. doi:10.1016/S0166-4972(02)00034-2
 - Phillips, R. G. (2002). Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms? *Technology in Society*, 24(3), 299–316. doi:10.1016/S0160-791X(02)00010-6
 - Powers, J. B., & McDougall, P. P. (2005a). University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 291–311. doi:10.1016/j.jbusvent.2003.12.0
 - Powers, J. B., & McDougall, P. (2005b). Policy orientation effects on performance with licensing to start-ups and small companies. *Research Policy*, 34(7), 1028–1042. doi:10.1016/j.respol.2005.05.014
 - Rasmussen, E., Mosey, S., & Wright, M. (2011). The Evolution of Entrepreneurial Competencies: A Longitudinal Study of University Spin-Off Venture Emergence. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1314–1345. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00995.
 - Rodeiro P., D., Fernández L., S., Otero G., L., & Rodríguez S., A. (2010). Factores determinantes de la creación de spin-offs universitarias. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 19(1), 47–68.
 - Rogers, E. M., Takegami, S., & Yin, J. (2001). Lessons learned about technology transfer. *Technovation*, 21(4), 253–261. doi:10.1016/S0166-4972(00)00039-0

- Shane, S. (2004a). Encouraging university entrepreneurship? The effect of the Bayh-Dole Act on university patenting in the United States. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 127–151. doi:10.1016/S0883-9026(02)00114-3
- Shane, S. (2004b): *Academic Entrepreneurship. University Spinoffs and Wealth Creation*, Edward Elgar, Massachusetts.
- Siegel, D. S., Waldman, D. A., Atwater, L. E., & Link, A. N. (2003). Commercial knowledge transfers from universities to firms: improving the effectiveness of university– industry collaboration. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 11
- Siegel, D. S., Waldman, D. A., Atwater, L. E., & Link, A. N. (2004). Toward a model of the effective transfer of scientific knowledge from academicians to practitioners: qualitative evidence from the commercialization of university technologies. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(1), 115-142
- Siegel, D. S., Waldman, D., & Link, A. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. *Research Policy*, 32(1), 27–48. doi:10.1016/S0048-7333(01)00196-2
- Simpson, D. D. (2002). A conceptual framework for transferring research to practice. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 171–182.
- Steffensen, M., Rogers, E. M., & Speakman, K. (2000). Spin-offs from research centers at a research university. *Journal of Business Venturing*, 15(1), 93–111. doi:10.1016/S0883-9026(98)00006-8
- Universidad de Antioquia. (2013). Transferencia de tecnología e innovación. Recuperado el 14 de abril de 2016, de Sistema Universitario de Investigación - SUI: <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaInvestigacion/InformacionGeneral/sistemaUniversitarioInvestigacion/C3%B3n/autoevaluacion/TEMA7-Portal.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México. 2014. Carta Universia Rio 2014. Claves estratégicas y propuestas para las universidades iberoamericanas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 514, e1–e11. doi:10.1016/S2007-28721470306-3
- Valente, M. R., & Soto, A. (2007). Modalidades de transferencia tecnológica en la vinculación universidad-sector productivo : Motivaciones y obstáculos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIII(2, mayo-agosto), 290–302. Retrieved from <http://www.redalyc.or>
- Van Geenhuizen, M., & Soetanto, D. P. (2009). Academic spin-offs at different ages: A case study in search of key obstacles to growth. *Technovation*, 29(10), 671–681. doi:10.1016/j.technovation.2009.05.009
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.02.005

- Zhao, D., Zuo, M., & Deng, X. (Nancy). (2015). Examining the factors influencing crossproject knowledge transfer: An empirical study of IT services firms in China. *International Journal of Project Management*, 33(2), 325–340. doi:10.1016/j.ijproman.2014.0

MODELO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y ESTRATEGIAS PARA ORGANIZACIONES TURÍSTICAS Y HOTELERAS DE VILLAMIL PLAYAS, ECUADOR

*Dennise Ivonne Quimi Franco, Julio Cesar Pacheco Jara y Emilio Javier Flores Villacrés
Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil*

RESUMEN

El emprendimiento social debe ser uno de los motores para consolidar un Ecuador más equitativo, donde las personas adquieran capacidades que les permitan desarrollarse adicional a esto se necesita de los emprendedores sociales quienes son personas que buscan poner en práctica ideas cuyo fin es resolver problemas presentes en la sociedad, en primera instancia su fin no es económico, aunque existe también la idea del emprendimiento social como una mezcla entre ideas innovadoras que buscan un cambio social y cierto beneficio económico para poder aplicarlas. El objetivo de este modelo de emprendimiento social y estrategias es para mejorar el sector Turístico Hotelero del Cantón General Villamil Playas el cual es motivado por la pésima infraestructura y carente administración que tiene este balneario, y que ha sido olvidado por las autoridades, provocando así que los turistas e inversionistas no lo consideren como uno de los principales sitios turísticos del Ecuador; perdiendo así competitividad ante otros balnearios, cabe recalcar que una de las mayores ventajas que tiene este balneario es su clima, que está considerado como uno de los segundos mejores del mundo; nuestro interés es poner en conocimiento a los interesados en ofrecer inversiones al balneario, los incentivos tributarios que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Playas y que son en beneficio de ellos. Esto ayudará en gran manera a tener en claro cuáles son las ventajas y desventajas del sector turístico hotelero del Cantón General Villamil Playas, se puedan crear estrategias que le ayuden al inversionista captar una gran cantidad de turistas y así lograr que el Cantón Villamil Playas pueda cambiar su imagen como destino turístico y convertirse en unos de los principales competidores a nivel Turístico Hotelero de los Balnearios del Ecuador.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento Social – Estrategias sector turístico

ABSTRACT

Social entrepreneurship should be one of the engines to consolidate a more equitable Ecuador, where people acquire skills that allow them additional to this develop needed social entrepreneurs who are people seeking to implement ideas whose aim is to solve problems present in society, in the first instance its aim is not economic, but the idea of social entrepreneurship exists also as a mix between innovative ideas seeking social change and some economic benefit to apply. The objective of this model of social entrepreneurship and strategies is to improve the tourism sector Hotelier of the Canton General Villamil Playas which is motivated by the bad infrastructure and lacking administration that has this resort, which has been forgotten by the authorities, thereby causing tourists and investors do not consider it as one of the main tourist sites of Ecuador; thus losing competitiveness to other spas, it should be emphasized that one of the biggest advantages of this resort is its climate, which is considered one of the second best in the world; our interest is to inform those interested in the spa offering investments, tax incentives that the Government Autonomous Decentralized Municipal Playas Canton offers that are to benefit them. This will help greatly to be clear what the advantages and disadvantages of tourist hotel sector Canton General Villamil Playas, can create strategies to help investors capture a large number of tourists and achieve the Canton Villamil Beaches can change its image as a tourist destination and become one of the main competitors to level tourist hotel spas Ecuador.

KEYWORDS

Social Entrepreneurship - Strategies Tourism Sector

A. FUNDAMENTACIÓN

Cobián (2013) indica que “El emprendimiento social es un movimiento que pretende lograr un cambio social que va en beneficio de los menos afortunados o que mejore de alguna manera la sociedad en la que vivimos”. Uno de los fines de las organizaciones que desarrollan emprendimiento social tienen como finalidad obtener beneficios en el ámbito socioeconómico, el lucro no es su prioridad, sino es plantear soluciones a los problemas de pobreza y subdesarrollo de una comunidad. En el presente trabajo se establece el desarrollo de una modelo de emprendimiento y estrategias que aplica a las necesidades que tiene el Cantón General Villamil Playas para poder ser unos de los

principales centros turísticos a nivel nacional, y poder así potencializar su competitividad en el sector Turístico - Hotelero, que en la actualidad se encuentra en un nivel muy bajo debido a la poca inversión que tiene el cantón por parte de las autoridades locales e inversionistas. Otro de los factores que han detenido el desarrollo Turístico- Hotelero es el aspecto social y económico que tiene en la actualidad el Cantón General Villamil Playas, ya que el común denominar al no tener una realidad de las ventajas y desventajas que pueden tener en este sector de la industria turística, sencillamente se conforman con lo que tienen pese a que algunos pueden invertir, pero también está el otro lado, ya que hay personas que no tienen el suficiente apoyo financiero para poder mejorar la infraestructura de sus negocios y ofrecer un mejor servicio administrativo a los turistas. Palacios (2011) define “la estrategia como la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro y producen resultados buenos a malos”.

B. METODOLOGÍA

El proceso metodológico de esta investigación se fundamenta principalmente en la recolección de datos aplicando el análisis documental. La recaudación de información se realizará mediante fuentes principales como son las encuestas, pero también se basará en la investigación secundaria, recabando información de hechos extraído tanto de revistas, libros y/o diferentes páginas web. Este es un proceso muy relevante para lograr esparcir los conocimientos, ahondar en la comprensión del contexto del proyecto y utilizar las propuestas apropiadas.

C. DESARROLLO

El desarrollo turístico de playas olvidadas está provocando el incremento de inversionistas en el Ecuador, la mayoría de estas personas cuentan con el factor monetario para abrirse horizontes en lugares turísticos exclusivos enfocados en el sector turístico hotelero del Cantón General Villamil Playas, más conocido como Playas, ya que esta ciudad al ser de la Provincia del Guayas, está considerado dentro los proyectos de inversión de los municipios. Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), la población en el Cantón General Villamil Playas cuenta con más de 40,000 habitantes, pero esta cifra logra incrementar en verano debido a la llegada de

turistas, esto se debe a las condiciones del balneario. La geografía del terreno del Cantón General Villamil Playas es plano, pese a que existen determinadas partes al norte donde se pueden visualizar los cerros de poca altura como:

- El Cerro Verde
- El Cerro Cantera
- El Cerro Picón

Las costas de este cantón son muy extensas sus balnearios más importantes se encuentran a los lados del sur, a más de e solos principales ríos de este cantón son:

- El Río Arena
- El Río Moñores

El Cantón General Villamil Playas posee un clima caliente y seco que se considera comparte de uno de los segundos mejores climas del mundo, produciéndose así que las playas del Cantón se sientan un fresco aire de la brisa marina.

Las alargadas sequías y el clima caluroso han desprestigiado el suelo playense y aunque en muchos lugares se encuentren planta de algarroba la cual contiene la afamada algarrobita, esta es una energética de gran calidad. También se encuentra sembradío de pitahaya.

Existen proyectos similares de inversión que han sido exitosos en los últimos años, tal como el que se quiere implementar en todo el sector Hotelero del Cantón Villamil Playas y no sólo en determinados hoteles, un ejemplo, es la inversión “Royal de Cameron Mompiche” el cual dio origen en la playa Mompiche la trasformo en el lugar más concurrido de la provincia de Esmeraldas.

Basados en los análisis científicos realizados por el Ministerio del Ambiente en el Cantón General Villamil Playas, lo común es el ingreso promedio de por lo menos 300 buses en los feriados y al menos 150 buses los fines de semana. Por lo general en el periodo de Carnaval se sobrepasas este número en un 300%, debido a lo cual la cantidad de parqueos establecida resulta insuficiente y muchos de estos buses deben circular por el centro y periferia de la ciudad causando congestionamiento de tráfico vial, impactos por ruido y emisión de gases, e impacto visual.

Durante el feriado de Carnaval del año 2014 ingresaron 850 buses al cantón, lo que sobrepasó la capacidad de carga establecida de 145 bases estimada por el PMRC en el

año 2015, además de la gran afluencia de visitantes que hizo colapsar la capacidad instalada de servicios turísticos.

El Municipio del Cantón General Villamil Playas formuló un plan que se deberá desarrollar entre el 2002 al 2020 mediante métodos participativos que permiten a todos los sectores sociales y geográficos del cantón expresar sus intereses y expectativas para alcanzar consensos a favor del desarrollo integral de Playas. El Cantón General Villamil Playas cuenta con 63 barrios a lo largo del cantón, y 47 de estos están ubicados en la cabecera cantonal, 16 en el resto del cantón.

Según información obtenida en el taller con las organizaciones barriales, los principales problemas identificados en el taller con las organizaciones barriales, los principales problemas que pudimos detectar son:

- Escasa cobertura del servicio de agua potable
- Insuficiente cobertura e inexistencia de alcantarillado sanitario y pluvial
- Deficiente alumbrado público
- Calles en mal estado
- Incremento de la delincuencia y pandillerismo
- Poca atención médica e insuficiencia de dispensarios
- Deficiente sistemas de recolección de basura

La no legalización de tierra en las columnas, pues en la parte urbana está en proceso de acuerdo con el catastro de la problemática identificada, y se determinaron un conjunto de obras prioritarias que requieren los barrios del Cantón. La institucionalidad del cantón históricamente ha tenido dos grandes ejes: El municipio y el PMRC (Proyecto de Manejo de Recursos Costeros), y entre ambos han liberado lo que es hoy una de las principales fortalezas de Playas. La cultura del manejo costero entregado, cuyos principales lugares son:

- Una fuerte democracia participativa que les ha permitido crear una cultura de diálogo constructivo, de consensos y de trabajar con visión de futuro, articulando los intereses de todos los actores claves del desarrollo costero en lugar de las pugnas intersectoriales.
- Una sólida coordinación interinstitucional a favor del manejo costero integrado y el desarrollo cantonal que ha facilitado el crecimiento de cada una de las instituciones y constitución de fuerte alianzas entre el sector público, el

empresariado moderno, los intereses comunitarios y el conjunto de la sociedad civil.

Para poder determinar este punto se debe tener claro el concepto de población y muestra para poder realizar el debido procedimiento para obtener los resultados que buscamos a través de la técnica e instrumento escogido la cual es la encuesta y nos basamos en una formula finita donde nos fundamentamos de los siguientes datos conocidos:

- Población de Guayaquil: 2,350,915 habitantes.
- Margen de error en estimaciones: 8%
- Nivel de confianza: 99%
- Porcentaje de probabilidad de ocurrencia: 0,50

$$n = \frac{n}{n} = \frac{260.01}{1 - \frac{1}{N}} = \frac{260.01}{1 - \frac{1}{2,350,915}} = 260$$

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Las técnicas que usamos en nuestra investigación están enfocadas en la recolección de datos de una manera focalizada es decir encuestando a los turistas potenciales del balneario que serían los ciudadanos de Guayaquil. Para esto usamos tipos de preguntas sencillas que nos ayudasen a conocer las necesidades, inconformidades, aspectos negativos y positivos para ellos y así poder enfocarnos en mejorar la calidad del servicio.

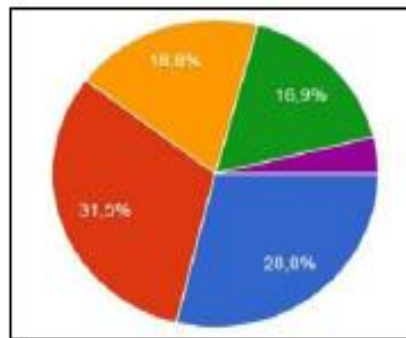
1.- ¿Con qué frecuencia usted visita el Balneario?

Tabla 14. Frecuencia con la que se visita el Cantón General Villamil Playas

ALTERNATIVAS	FREC. RELATIVA	FREC. ABSOLUTA
1 VEZ AL AÑO	75	28.80%
2 VECES AL AÑO	82	31.60%
3 VECES AL AÑO	49	18.80%
CONSTANTEMENTE	44	16.90%
NUNCA	10	3.90%
TOTAL	260	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Frecuencia con la que se visita el Cantón General Villamil Playas



Fuente: Elaboración propia

Gran parte de la población de Guayaquil 96.10% tiene como destino turístico el balneario del Cantón General Villamil Playas, y sólo un grupo minúsculo no lo tienen como opción es decir un 3.90% de la población, por tal motivo es una ventaja para nosotros, ya que podemos promocionar este modelo de gestión a los inversionistas Guayaquileños para que inviertan en mejoras en este cantón, por conocerlo.

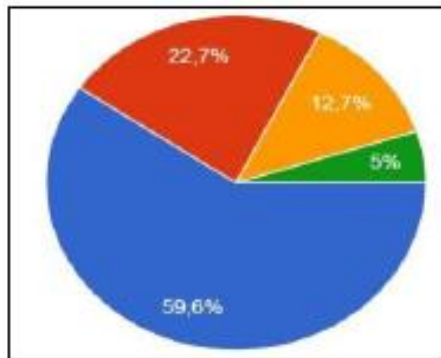
2.- ¿Por qué le gusta visitar el Balneario del Cantón General Villamil Playas?

Tabla 15. Motivación para visitar el Balneario

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
TIEMPO DE TRASLADO	155	59.60%
COSTOS DE ALIMENTACIÓN	59	22.70%
INFRAEST. HOTELERA	33	12.70%
INFRAEST. SERVICIOS PUB.	13	5.00%
TOTAL	260	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Motivación para visitar el balneario



Fuente: Elaboración propia

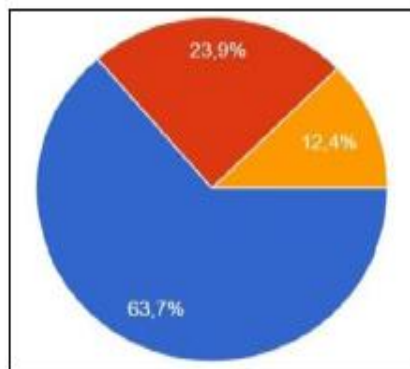
La motivación para ir al balneario es el tiempo de traslado con un 59.60%, seguido de los costos por alimentación de un 22.70%, pero pocos son los que consideran las infraestructura 12.70% como un fuerte en este balneario y esta tendencia hace que se vea poco atractiva a nivel turístico hotelero, por lo que este modelo de gestión que se desea implementar ayudará a que la inversión en la infraestructura pueda cambiar el panorama del balneario y así ser un principal centro de atractivo turístico.

3.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir durante su estadía en el balneario del Cantón General Villamil Playas?

Tabla 3. Servicios adicionales del turista

ALTERNATIVAS	FREC. RELATIVA	FREC. ABSOLUTA
SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN DEL HOTEL AL BALNEARIO, SOLICITADO VÍA CELULAR	165	63.70%
SERVICIOS DE INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL CLIMA, Y NOTICIAS DE LA ZONA	62	23.90%
SERVICIOS DE CUIDADO VETERINARIO PARA TU MASCOTA	33	12.40%
TOTAL	260	100%

Fuente: Elaboración propia
Figura 3. Servicios adicionales del turista



Fuente: Elaboración propia

Aquí se interpreta que la mejora continua siempre será bien aceptada por el turista, por lo que sabiendo esto, sería una oportunidad perfecta para el inversionista captar grandes masas mediante la correcta administración de estos servicios adicionales y muchos otros que podrá crearse, para los turistas.

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una vez que ya tenemos identificados cuales son las grandes problemáticas del sector Turístico – Hotelero, podemos ahora si decir que para poder corregir dicha problemática es necesario la implementación de un modelo de gestión que vaya encaminado a la mejora de los hoteles en cuanto a calidad administrativa y las ofertas financieras que pueda otorgar.

Las infraestructuras de los hoteles del Cantón General Villamil playas deben ser competitivas frente a las grandes cadenas hoteleras de las zonas costeras del Ecuador, a tal punto que ofrezcan servicios de alta calidad, que hagan que los turistas quieran regresar al balneario.

Un ejemplo de estos son los servicios de SPA, centros deportivos acuáticos, campos de golf, habitaciones de lujo, restaurantes de lujo que ofrezcan servicios de Buffet para inversionistas y turistas. Para poder lograr un Modelo de Gestión administrativa y financiera necesitamos conocer el Reglamento General de actividades turísticas el cual indica la categorización por hoteles. De acuerdo al Art 2. El Ministerio de Turismo establece la categoría de los Hoteles caracterizados de una hasta la quinta estrella de acuerdo a la calidad de las instalaciones y a los servicios que preste.

Todos estos cambios que se presentan como una propuesta de mejora para el sector turístico hotelero son basados en el estudio que se realizó mediante encuestas y contacto directo con los pobladores del sector, y está diseñado para el Cantón General Villamil Playas de la Provincia del Guayas ubicado en la República del Ecuador, específicamente en el malecón del balneario donde se ubican toda la zona hotelera del Cantón.

Se debe dar el apoyo a los sectores más vulnerables en cuanto al Turismo Hotelero del Cantón General Villamil playas, fomentando una cultura de conservación de las playas del balneario

Una herramienta clave es trabajar en equipo con los hoteles de la zona para derivar de manera responsable a otros hoteles que cumplan con las exigencias del cliente para obtener buenos resultados y fomentar un ambiente de armonía y fidelidad dentro de este sector de negocio. Esto marcaría tendencias ya que habría un circuito de comunicación muy eficaz de calidad administrativa.

F. RECOMENDACIÓN

El desafío del emprendimiento social que se genera en el Cantón Villamil Playas consiste en concientizar a los trabajadores de los Hoteles para que otorguen a los usuarios que visitan la playa un servicio de calidad. Se sugiere a los inversionistas implementar servicios adicionales tales como lavandería, garaje, servicio de lavado de auto, servicio de piqueos en habitaciones así como servicios decorativos para ocasiones especiales.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Cobián C. (2013). *¿Qué es el emprendimiento social?*, recuperado de: <http://conprmetidos.org/que-es-el-empredimiento-social/>
- Palacios (2011) *¿Qué son estrategias?* Recuperado de <http://www.centrogdl.com/a/que-es-estrategia-20111203>

ASPECTOS DE LA GESTACIÓN DE LA SPIN-OFF CONOSER, EN COLOMBIA. POSIBLES GENERALIZACIONES A LA CREACIÓN DE EMPRESAS SPIN-OFF

*Germán Moreno O. y Alejandro Mazo P.
ConoSer - Universidad de Antioquia
proyectos@conoser.co, proyectosuee@udea.edu.co*

RESUMEN

Se presenta la gestación y nacimiento de la primera empresa spin-off de una universidad pública en Colombia, Conocimiento y servicios de ingeniería, con la marca ConoSer (como se llamará a la empresa en adelante). Es una empresa de consultoría en sistemas eléctricos, gestada desde el Grupo de manejo eficiente de la energía, Gimel, el cual está clasificado en la categoría más alta de grupos de investigación en el sistema de Colciencias, entidad que regula la investigación en el país. En su proceso de gestación fue acompañada de cerca por la Unidad Emprendimiento Empresarial del Programa Gestión Tecnológica (PGT) de la Universidad de Antioquia (UdeA). Se identifican circunstancias, entorno académico, características personales, entorno normativo y jurídico, y algunas condiciones del ecosistema de emprendimiento local y del mercado objetivo, que jugaron como promotoras de la creación de la spin-off ConoSer. Pero en estos mismos aspectos se identifican también los componentes que tuvieron un efecto de desestimulo en la gestación y nacimiento de la empresa. En particular, se hace referencia a las dificultades que experimentaron los investigadores para participar en la composición accionaria de la empresa sin abandonar su condición de funcionarios públicos, como empleados de la Universidad. Se comparan los elementos esenciales del análisis anterior con los existentes en países vecinos de Colombia en el ámbito hispanoamericano y se encuentran similitudes que permiten hacer algunas generalizaciones en lo que respecta a estímulos y dificultades para la creación de empresas en ámbitos académicos en la región. Se proponen medidas para aumentar las probabilidades de éxito en la gestación y nacimiento de empresas basadas en conocimiento, spin-off o similares.

PALABRAS CLAVE

Spin-off, emprendimiento, consultoría.

A. INTRODUCCIÓN

Cada vez es hay menos objeciones a que dentro de la misión de las universidades, incluso las públicas, cabe y es deseable el fortalecimiento del emprendimiento empresarial (Clark, 1998; Etzkowitz, 2013; Valera-Loza, 2010). Incluso, se acepta la participación de la universidad en la propiedad de las empresas creadas, así como de sus profesores e investigadores (Beraza & Rodríguez, 2012b; G. Espinoza, 2013); sin embargo, en este aspecto hay menos avances tanto en la comprensión de su conveniencia como en hacerlas viables dentro de la normativa interna de las universidades y de la legislación en general (Colciencias, Corporación Ruta N Medellín, & Corporación Tecnova UEE, 2016; Colciencias, Universidad de Antioquia, Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, & Corporación Tecnova UEE, 2014). Ahora bien, no es suficiente lo anotado para que el emprendimiento universitario se desarrolle, sino que se requiere la confluencia de diversas condiciones objetivas y subjetivas (por agruparlas en un par de términos) para que se gesten empresas y nazcan con un aceptable potencial de sobrevivencia y éxito en el mercado (Ospina, 2012; Rodeiro, Fernández, Otero, & Rodríguez, 2010a). Dentro de ese emprendimiento, merece particular atención el de empresas “spin-off”, aceptando por tal término la referencia a empresas derivadas de grupos de investigación y, naturalmente, siendo emprendimientos de alto conocimiento (Beraza & Rodríguez, 2012a). Este artículo presenta el caso de la gestación de Conocimiento y Servicios de Ingeniería S.A.S, ConoSer, primera spin-off de la Universidad de Antioquia y primera de una universidad pública en Colombia, una empresa de consultoría en sistemas eléctricos que aplica en el mercado herramientas desarrolladas por el grupo de investigación que le dio origen (Ospina, 2012; Zuñiga & Morales, 2015). Este trabajo se propone analizar este caso para encontrar, desde la vivencia misma, lecciones que puedan servir para potenciar la identificación y los estímulos a este tipo de emprendimientos, para contribuir a crear una corriente fluida de gestación de spin-off en las universidades colombianas, pero también, en la medida en que estas lecciones apliquen, en las universidades de la Red Motiva y de Latinoamérica.

B. LA GESTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO EN EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN

La idea de negocio de ConoSer surgió en el Grupo de manejo eficiente de la energía, GIMEL²⁰, grupo de investigación clasificado en la más alta categoría de Colciencias²¹, a partir de una inquietud apenas natural en cualquier grupo de investigación aplicada: ¿por qué no ofrecer servicios con herramientas desarrolladas por el grupo, cuando hay diversos indicios de que hay un mercado para tales servicios? Ahora bien, para que esta inquietud se tradujera en acciones sostenidas, fue definitivo que hubiera dentro del grupo un par de investigadores con inclinación a establecer relaciones con el mercado y con suficiente liderazgo para atraer alguna voluntad y esfuerzo en esa dirección. Al respecto hay análisis como los de Bueno, (1999); Morales, (2010) y Pereira, (2007) al hablar sobre las competencias y motivaciones del emprendedor académico. Pero esforzarse en la dirección anotada, en principio se apartaba de la producción académica (definida por proyectos de investigación formales y publicaciones) que, además, era la reconocida por el sistema nacional de ciencia y tecnología, SNCT²². Y resolver esta tensión fue posible gracias al excelente relacionamiento interno del grupo, que permitió no llevarla a una dicotomía sino a una relación de complementariedad, manteniendo prioridad para la producción académica. De lo anterior resultó una oferta de servicios de ingeniería, apoyados por herramientas desarrolladas en el GIMEL, a través de dependencias que la UdeA ha creado para ofrecer servicios a la sociedad.

Cabe anotar que la inquietud de relacionamiento de los grupos de investigación con el mercado varía en forma e intensidad, según como se perciba el potencial de realización: en un producto o en un servicio; desde un grupo de investigación aplicada o desde uno de básica; desde un grupo de ciencias humanas o desde uno de ciencias puras o naturales o de ingeniería; etc. (Degroof, 2002).

Pero en ningún caso es suficiente con la aparición de la inquietud. Para que esta crezca hacia una idea de negocio se requiere de un liderazgo que no necesariamente es el del director del grupo: mientras que este típicamente se caracteriza por su mayor

²⁰ GIMEL, grupo de investigación de la UdeA, clasificado A1 (máximo rango) por Colciencias

²¹ Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colciencias, es la entidad pública que lidera y orienta la política nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, SNCTI, para generar e integrar el conocimiento al desarrollo social, económico, cultural y territorial de Colombia.

²² En el primer quinquenio del presente siglo, el GupLAC, sistema a través del cual Colciencias registra la producción de los grupos de investigación, no asignaba puntos (o lo hacía en muy menor medida) por productos que más que atender la frontera del conocimiento resolvieran problemas del medio empresarial. Posteriormente se ha ido introduciendo la valoración de actividades como el apoyo científico-técnico en la generación de normas internas de empresas o la creación de empresas spin-off.

experiencia académica (proyectos de investigación, publicaciones, gestión académica, etc.), el líder emprendedor requiere cierta inclinación administrativa y de interés por el mercado (percepción de la demanda, conciencia de la competencia, facilidad de relacionamiento). Este aspecto ya ha sido estudiado, por ejemplo, en D'Este, Mahdi, Neely, & Rentocchini, 2012; Lizote, Verdinelli, & Silveira, (2013).

C. LA MOTIVACIÓN DE LOS INVESTIGADORES PARA COMPROMETERSE EN GESTAR UNA SPIN-OFF

Un punto de análisis que también importa en la gestación de un emprendimiento de spin-off, es la motivación individual de un investigador para comprometerse en un proyecto que no se alinea mucho con los proyectos de investigación, en los que normalmente está inmerso (Morales, 2010). En efecto, el investigador puede traer a su favor muchos componentes de su actividad en proyectos y del método científico para aplicarlos en el desarrollo de negocios, por ejemplo la exploración de tendencias tecnológicas o la concepción de experiencias piloto o el análisis de estadísticas, o la construcción y prueba de hipótesis; pero, por otra parte, va a tener en su contra limitaciones de tiempo más drásticas pues, por ejemplo, una salida tardía al mercado puede limitar severamente la posibilidad de éxito de una línea de negocio (no hay suficiente tiempo para ser riguroso) o la simple demora en atención a un cliente puede significar la pérdida de un negocio importante; y en general se va a tener que sacar conclusiones o tomar decisiones con niveles de incertidumbre que serían inaceptables en investigación científica (Branscomb & Auerswald, 2001; Gibb & Hannon, 2006). En cambio, una motivación compartida por varios de los investigadores involucrados en la gestación y crecimiento de la spin off ha sido su valoración como mecanismo para llevar su conocimiento a la aplicación en la sociedad, sacándolo de los meros informes y publicaciones, y asumiendo el reto de enfrentar la entrada al mercado con un efecto de aceleración en esa transferencia a la sociedad y con el resultado adicional de creación de empleo calificado y generación de riqueza.

En otro aspecto, la motivación por un potencial enriquecimiento “material” (dinero y propiedades) suele ser más moderada en un investigador que en los “hombres de negocios” y darse en cambio más valoración al reconocimiento y otros intangibles; esto tiende a entrar en conflicto con la valoración del éxito empresarial, que en primer lugar es por los resultados financieros (Monge, 2014). En el caso de ConoSer, esto ha sido

evidente en la actitud de algunos investigadores, para quienes su carrera como tales es, de lejos, más importante que los resultados económicos de la empresa, pero responden con excelente voluntad a desafíos de conocimiento, como la solución de un problema complejo en las instalaciones de un cliente. Es entonces de alta importancia que la spin-off asuma líneas de negocio retadoras de las capacidades de conocimiento de sus investigadores, lo que usualmente no es una característica de las necesidades del mercado (que más frecuentemente pide innovación en aspectos formales que sensibilicen al cliente)²³.

Un componente adicional en la motivación individual es la participación en la propiedad de la empresa (Morales, 2010; Rodeiro, Fernández, Otero, & Rodríguez, 2010b). De la experiencia de ConoSer cabe resaltar dos aspectos muy importantes: cuánto es esa participación y en qué proporciones se da. El proceso al respecto se definió, en parte, por la Universidad al permitir una participación global de los investigadores en un porcentaje definido con una aproximación según el reglamento de regalías (que aplica para explotación de productos desarrollados por los investigadores) y que se tradujo en aportes no de dinero sino de conocimiento que, para materializarlo, fue incorporado en manuales de aplicación de metodologías en servicios que serían ofrecidos por ConoSer; y en otra parte fue definido por los propios investigadores quienes definieron un mecanismo para establecer su participación relativa en el porcentaje anterior. En esta última parte jugó un papel esencial el clima organizacional notablemente amigable que existe en el GIMEL (que no es tan frecuente cuanto se quisiera en los grupos). Como resultado de lo anotado, un número relativamente alto de investigadores quedaron participando de la propiedad, aspecto positivo en cuanto facilita involucrarlos en soluciones que se llevan al mercado, pero negativo en cuanto resulta en una baja participación individual en la propiedad de la empresa, que, como lo ha mostrado la experiencia en la puesta en marcha de ConoSer, debilita su compromiso en algunas situaciones (sobre todo cuando se pasa por momentos difíciles y se requeriría toda su voluntad para aportar en la superación de las dificultades, incluso con dinero).

Finalmente, en cuanto a la motivación individual, naturalmente juegan su papel las personalidades y actitudes asociadas de los individuos que conforman el capital humano de la empresa (Bueno & Merino, 2007; Lee & Tsang, 2001; Morales, 2010; Ospina, 2012), que pueden jugar a favor o en contra del proceso de emprendimiento, sea spin-

²³ No se pretende negar que existen algunos sectores y negocios que sí son muy exigentes tanto en conocimiento como en "comodidades"; baste mencionar el mercado de las TIC.

off o de cualquier otro tipo. La tenacidad, en particular, será un ingrediente muy necesario para acompañar “las duras y las maduras” de ese proceso.

D. EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD EN LA GESTACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Si bien es natural y necesario que desde el grupo de investigación (o su equivalente, según la forma de trabajo de la universidad) se gesté la spin-off, es determinante que haya mecanismos de apoyo institucional para el desarrollo de la idea de negocio y su conversión en proyecto empresarial (Herrera & Valencia, 2014); de lo contrario, el proceso puede debilitarse y no trascender de un tema de algunas reuniones y cafés. En nuestro caso, el apoyo se dio desde la Unidad de Emprendimiento, del Programa Gestión Tecnológica, PGT, de la UdeA, que buscaba propuestas para llevar a un concurso de planes de negocio; se adelantó un proceso de identificación de potencial de mercado y seguidamente de asesoría para confeccionar el respectivo plan. Con esto se dio un importante paso adelante pues se pasó de una mirada reactiva al mercado (no se mercadeaba, simplemente llegaban solicitudes de servicios) a una de corte empresarial (primeros intentos de reconocer el mercado). El proceso de refinó al presentar el plan de negocios en un concurso adicional y finalmente en el concurso NERI (nuevas empresas a partir de resultados de investigación)²⁴ en 2007, en el que se fue uno de los ganadores y con cuyo premio se realizó un estudio de mercado, un plan de mercadeo y una valoración financiera del proyecto (Ruiz, 2009). Se pretendía entonces que en 2008 la empresa pudiera constituirse e iniciar operación.

Entre tanto, la UdeA avanzaba en su disposición a ser, más allá de una universidad de docencia e investigación, “Una universidad investigativa, innovadora y humanista al servicio de la región y del país”, como rezaba en su Plan de Acción Institucional 2006 – 2009, en el que se incluyó dentro de las metas la creación de empresas spin-off. Así, con apoyo de la rectoría el emprendimiento fue acogido por el Consejo Superior Universitario en diciembre de 2009, y se llevó a consideración del Comité Universidad

²⁴ NERI fue un concurso anual realizado desde 2007 hasta 2009, financiado por la Alcaldía de Medellín y operado por la UdeA, para fomentar la innovación a partir de la investigación, y así generar nuevos productos, procesos o servicios para impactar positivamente el desarrollo económico de Medellín y la región.

Empresa Estado (CUEE)²⁵, que designó una comisión de tres expertos empresarios para evaluar la viabilidad del emprendimiento; la empresa se constituyó en octubre de 2010.

Pero corresponde anotar también aspectos que no estimularon sino retrasaron (por lo menos dos años) la constitución de la empresa y que tienen que ver con condiciones existentes en la universidad. En la UdeA, posiciones y actitudes conservadoras de profesores y de funcionarios se tradujeron en demoras innecesarias en trámites, franca oposición de funcionarios, vacilación jurídica ante la inexistencia de antecedentes, exigencia de “demostraciones” de la bondad del proyecto y otras; la tendencia al bloqueo se rompió con la persistencia a toda prueba de algunos líderes directos del emprendimiento y de funcionarios del PGT; y también con el apoyo de la rectoría (a pesar del desinterés u oposición en otros niveles administrativos).

Hay que señalar también que, más allá de las posiciones individuales, no existía un entorno normativo que facilitase la gestación del emprendimiento (Herrera & Valencia, 2014). Hubo que poner voluntad política y administrativa, por ejemplo para definir la participación de los investigadores en la propiedad de la empresa pues, en general, a pesar de la UdeA haber sido desde hace un buen tiempo líder nacional en adaptaciones normativas para estimular la producción de los investigadores, se han manejado participaciones en regalías o similares derivadas de la producción, pero la propiedad de la misma ha sido totalmente de la universidad. Y, además y naturalmente, ante la ausencia de antecedentes, no existía nada definido en normas en cuanto a la representación de la universidad en la administración de la empresa, ni en cuanto al grado de participación en la propiedad de la misma²⁶. Finalmente, cabe anotar otro aspecto normativo que afecta la toma de posición hacia las spin-off: si la unidad de base a la que pertenece el grupo o los investigadores no tiene garantizada alguna participación en eventuales utilidades que la empresa revierta a la universidad, esta unidad podrá considerarse incluso lesionada con la creación de la spin-off; en la UdeA esto no está definido aún (Zuñiga & Morales, 2015).

²⁵ El Comité Universidad Empresa Estado fue constituido en 2003 y su secretaria técnica la ejerce el PGT de la UdeA. Tiene como misión generar espacios de diálogo y concertación, impulsando emprendimiento, innovación y asociatividad para el progreso del territorio. Participan IES de la región, empresas, centros de desarrollo tecnológico, instituciones gremiales, y las Secretarías de Educación de Antioquia y Medellín, entre otras.

²⁶ Al respecto hubo una interesante discusión en que se proponía desde la propiedad 100%, garantizando control total, hasta ninguna propiedad, para no asumir funciones en que no se tenía ninguna experiencia. Se optó por una participación inferior al 50% para no imponerle el carácter de empresa pública, que la llevaría a regirse por el derecho público dificultando mucho la gestión.

E. EL ENTORNO LEGAL QUE AFECTA LA GESTACIÓN DE SPIN-OFF

Jurídicamente, en Colombia hay barreras a la creación de spin-off de universidades públicas, que aún hoy están tratando de resolverse. Estas se dan alrededor de la prohibición a los servidores públicos (lo que incluye a los profesores) de participar conjuntamente con universidades públicas en empresas y participar también de sus beneficios económicos²⁷ (Corporación Tecnova UEE, 2014). Tal prohibición, a pesar de que sobre su aplicación a las spin-off hay divergencias de interpretación, intimida a los profesores, que no quieren verse sometidos a investigaciones o a la pérdida de su relación laboral con la universidad. Ante esto se conformó un grupo de universidades e instituciones que generaron dos proyectos financiados por Colciencias y ya se produjo un proyecto de ley tendiente a resolver impedimentos legales en la creación de spin-off²⁸ (Colciencias et al., 2016), que ya ha tenido aprobación en dos sesiones en la Cámara de Representantes, del Congreso de la República.

F. EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO Y LA CREACIÓN DE SPIN-OFF

Ya en algunos apartes de lo anterior se insinuaba un efecto positivo del ecosistema local de emprendimiento para la creación de spin-off. En el caso de ConoSer vale mencionar algunas condiciones favorables que sustentaron su gestación (Herrera & Valencia, 2014). En primer lugar, como fue expuesto por Zuñiga & Morales, (2015), los concursos de planes de negocio generados desde el ecosistema, en nuestro caso, fueron el de EPM (empresa de servicios públicos de Medellín), el Ventures (concurso nacional con varios patrocinadores) y el NERI (de la alcaldía de Medellín y la UdeA). Fueron oportunos dinamizadores de la idea de negocios, que la llevaron a plasmarse en un plan de negocios depurado.

Complementariamente, para que se superase el mero plan y pudiese pasar incluso más allá de la constitución de la empresa, se requería capital de trabajo y se gestionó ante el

²⁷ Específicamente, el artículo 28 de la Constitución Política de Colombia determina que no es posible desempeñar de forma simultánea “más de un empleo público ni recibir más de una asignación que provenga del tesoro público, o de empresas o de instituciones en las que tenga parte mayoritaria el Estado, salvo los casos expresamente determinados por la ley”

²⁸ Los proyectos financiados por Colciencias han sido: “Participación de servidores públicos en empresas de base tecnológica, generadas a partir de la actividad académica e investigativa de las universidades públicas de Colombia” y “Hoja de Ruta para el alistamiento, constitución y puesta en marcha de spin-offs”; el proyecto de ley llevado al Congreso es el 215 de 2015 “Por la cual se dictan normas de fomento a la Ciencia, Tecnología e Innovación mediante la creación de empresas de base tecnológica (spin-offs)”

Fondo de Capital Medellín (FCM)²⁹, que invirtió en la empresa e hizo posible la entrada al mercado, más de un año después de la empresa haberse constituido. Esto es un claro ejemplo de la importancia de que en el ecosistema haya presencia de capital de riesgo dispuesto a invertir en los emprendimientos.

Y por último cabe anotar que, para facilitar el inicio de actividades, ConoSer pudo alojarse en el Parque del Emprendimiento (Parque E)³⁰. Este tipo de recursos, que no sólo funcionan aportando infraestructura que queda a disposición de los emprendedores, con bajo costo, sino que facilita el acercamiento a los niveles directivos de grandes empresas e instituciones, son también de alto valor para culminar la gestación de emprendimientos (spin-off u otros de base tecnológica).

G. EL SECTOR ECONÓMICO Y EL MERCADO EN QUE BUSCA SURGIR LA SPIN-OFF

Como cualquier emprendimiento empresarial, para que la spin-off pueda gestarse con éxito debe reconocer un potencial de mercado promisorio, el cual frecuentemente se inscribe en un sector económico; es deseable entonces que se trate de un sector en crecimiento y con una dinámica importante (Aguilera, 2010). ConoSer, si bien apuntaba al sector de energía eléctrica como blanco principal de su oferta de consultoría, focalizó sus líneas de negocio en tres principales: seguridad, confiabilidad y eficiencia energética. Y estas tienen la ventaja de ser transversales, aplicando en muchos sectores. Esto fue uno de los aspectos claves para su percepción como empresa viable por la comisión que avaló el proyecto ante la UdeA.

Cabe anotar que el sector eléctrico colombiano presenta diversas características favorables para una empresa de consultoría como la que se gestaba: el sistema eléctrico nacional tiene alto nivel de organización y un esquema de mercado que le imprime una alta dinámica regulatoria, tecnológica y de crecimiento. Un sector con tales características demanda continuamente servicios de consultoría de alta complejidad, como la que ofrece la spin-off.

²⁹ 10Capital Medellín es un fondo de capital de riesgo como instrumento de financiación para la puesta en marcha de nuevas empresas y el fortalecimiento de los planes de expansión y crecimiento de empresas de reciente creación. Lo integran la Alcaldía de Medellín, la UdeA y Comfama.

³⁰ Parque E es una plataforma especializada en emprendimiento, dedicada a fomentar la cultura emprendedora y a fortalecer iniciativas y proyectos empresariales innovadores, que dinamizan la economía de la región y que se proyectan hacia mercados nacionales e internacionales. Se creó en la UdeA, con financiación de la Alcaldía de Medellín, pero hoy participan varias universidades de la ciudad.

Por otra parte, el sector industrial, por sus características tecnológicas, también demanda intensivamente consultoría para sus sistemas eléctricos. A la época de la gestación de la spin-off, había señales macroeconómicas preocupantes de la industria nacional por índices de crecimiento negativos, pero también cierta confianza en medidas que se esperaba revirtieran esa tendencia en el futuro cercano; afortunadamente los indicadores recientes han validado esa confianza. Y situaciones parecidas ocurren con otros sectores identificados como de alto interés desde la gestación de ConoSer. Podría hacerse un análisis detallado de las señales y la dinámica macroeconómica, pero no es objeto de este trabajo y nos limitamos a ilustrar la relación entre esa dinámica y el fortalecimiento (o debilitamiento) del proyecto de spin-off.

H. ALGUNOS CONDICIONANTES DE LA GESTACIÓN DE SPIN-OFF, COMUNES EN LA REGIÓN

En términos generales, puede afirmarse que en todos los países que participan en la red Motiva vienen presentándose avances en la creación de condiciones para gestar spin-off; o, de manera más amplia, para el impulso al emprendimiento (Beraza, 2010; G. Espinoza, 2013; H. Espinoza, 2011; Jiménez, Maculan, Otálora, & Cunha, 2013; Lozano et al., 2015; Malkin, 2012; Monge, 2014; Morales, Gutiérrez-Gracia, & Roig-Dobón, n.d.; Ortín, Salas, Trujillo, & Vendrell, 2008; RedEmprendia, 2015; Tamayo, 2011). Cabe afirmar que el caso español difiere del de los países latinoamericanos de la red, dada su diferencia de condiciones culturales, económicas e institucionales, así como su mayor historia, aplicables a la generación de spin-off (Corporación Tecnova UEE, 2014). A riesgo de no ser preciso con relación a algún país, se puede afirmar para los de la red que:

- La investigación se organiza mediante grupos (o equivalentes) que definen sus líneas de trabajo y establecen relaciones entre sus integrantes, que buscan ser sinérgicas. Estos son el ambiente natural para la gestación de spin-off.
- Las universidades tienen definido o están en proceso de definir su apoyo a la creación de spin-off, teniendo diversos niveles de avance en la conformación de estructuras y normativas para implementar ese apoyo.

- Las estructuras legales aún no están adaptadas para un apoyo franco a la creación de empresas spin-off, presentándose entre los países diversidad de barreras para esa creación.
- Existen ecosistemas de emprendimiento pero su grado de desarrollo y penetración social varía de país a país, incluso notablemente. En general, la presencia de fondos de capital de riesgo es aún muy débil.

I. LECCIONES APRENDIDAS DEL CASO CONOSER

- La gestación de la idea de negocio que puede convertirse en un proyecto de spin-off encuentra su espacio natural en los grupos de investigación y tiende a darse con más facilidad en grupos de investigación aplicada, sin que esto signifique imposibilidad de que se presente en otros tipos de grupos.
- Además de condiciones objetivas como el quehacer del grupo y la conexión de este con necesidades del mercado, se requiere la existencia de líderes con perfiles incluso diferentes a los de los directores de grupo y más bien con inclinaciones gerenciales e interés por el mercado.
- El buen relacionamiento interno del grupo es un facilitador importante ya que deben tomarse decisiones que pueden generar tensiones, por ejemplo entre la necesidad de producción investigativa y la dedicación al proyecto de spin-off, o al definirse porcentajes de participación en la propiedad de la empresa.
- La motivación individual de los investigadores es esencial para la gestación, nacimiento y crecimiento de las spin-off. Debe llevarse en cuenta que esa motivación está bastante influida por componentes diferentes a la de logros de dinero o propiedad, como los desafíos de conocimiento (lo que favorecerá la innovación) y el impacto en la sociedad a través del mercado. Pero de todas maneras importa su participación en la propiedad de la empresa pues si es muy baja tenderá a delegar responsabilidades en los mayores accionistas cuando se convoque su esfuerzo para atender situaciones difíciles, lo que se agudiza con su mayor interés en su carrera como investigador que como empresario.
- Las estructuras de apoyo al emprendimiento que existan dentro de la universidad juegan un importante rol en el acompañamiento a la idea de negocio

para que esta pueda cualificarse con alguna rapidez, avanzando hacia un plan de negocios; de lo contrario, puede languidecer rápidamente como cualquier idea más. Y para que haya el acompañamiento, es necesario primero que las unidades de emprendimiento (o equivalentes) busquen y encuentren los investigadores con ideas de negocio.

- Es altamente probable que en las universidades coexistan posiciones a favor y en contra del compromiso con la creación de spin-off. El apoyo desde la cabeza de la administración es decisivo y no basta con que sea declarado sino que debe hacerse bajar a los diversos niveles de la estructura para evitar efectos de resistencia y sabotaje al proyecto de spin-off.

- La condición normativa debe ser afinada para promover la gestación de spin-off pues la falta de tradición hace que la normatividad existente no solo no la promueva sino que se constituya en una barrera que surge en diversos momentos e instancias.

- Así mismo, el entorno legal puede ser un serio obstáculo y es necesaria una gestión conjunta de las universidades que apuestan por las spin-off, ya que la modificación de tal entorno suele requerir una voluntad política en los más altos niveles estatales, sobre los cuales es necesario incidir para que se decidan por las reformas pertinentes.

- Más allá del rol de las unidades de emprendimiento de las universidades, se requiere de un ecosistema de emprendimiento que fomente los proyectos de spin-off en su gestación y primeros años de existencia pues en esos primeros años son muchas las empresas que mueren y las spin-off, como los demás emprendimientos empresariales, necesitan diversos apoyos para su sobrevivencia inicial en el mercado³¹.

- Y particularmente importante es que en el ecosistema haya presencia de fondos de capital de riesgo con vocación de invertir en proyectos de spin-off, especialmente en etapas tempranas. En el caso de Conoser, debido a la bajísima presencia de tales fondos en Medellín, sólo después de 14 meses de constituida

³¹ La siguiente noticia es del diario de Medellín "El Colombiano", del 2 de septiembre de 2016: En el país, la tasa de supervivencia empresarial para las compañías creadas desde 2011 es de 29,4 %. Así pues, de las 232.344 firmas que se registraron en ese año, aún operan 68.309 empresas, según informe de Confecámaras.

la empresa se logró una inversión que permitiese iniciar actividad real en el mercado.

- La probabilidad de éxito en la gestación de una spin-off también es afectada por la dinámica del sector económico en que se desenvolverá; un sector pujante y en crecimiento da señales favorables más evidentes de lo promisorio del proyecto, que animan la disposición a invertir en la spin-off.

J. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial : algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, 28, 85–106. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Beraza, J. (2010). *Los Programas de Apoyo a la Creación de Spin-offs académicas en las Universidades Españolas: Una comparación Internacional*.
- Beraza, J., & Rodríguez, A. (2012a). Conceptualización de la Spin-off universitaria Revisión de literatura. *Economía Industrial*, 384, 143–152. Retrieved from <http://goo.gl/ZFm9Je>
- Beraza, J., & Rodríguez, A. (2012b). Types of spin-offs in a university context: a classification proposal. (English). *Tipologla de Las Spin-Offs En Un Contexto Universitario: Una Propuesta de Clasificación*. (Spanish), 12(1), 39–57. Retrieved from 10.5295/cdg.09018ljb
- Branscomb, L., & Auerswald, P. (2001). Taking Technical Risks: How Innovators, Executives, and Investors Manage High-Tech Risks. *Cambridge, Mass.: The MIT Press*. Retrieved from <http://xurl.es/ifuns>
- Bueno, E. (1999). La Gestión del Conocimiento: Nuevos perfiles profesionales. *Boletín Del Club Intelectual - Observaciones No Publicadas*, 18. Retrieved from <http://www.sedic.es/bueno.pdf>
- Bueno, E., & Merino, C. (2007). El capital intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento. *Encuentros Multidisciplinares*, 9(26), 37–46. Retrieved from <http://goo.gl/yLhHKL>
- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation - Parte 2*. París - Francia.
- Colciencias, Corporación Ruta N Medellín, & Corporacion Tecnova UEE. (2016). *Hacia una Hoja de Ruta Spin-off* (Vallejo Ed). Medellín. Retrieved from <http://www.spinoffcolombia.org/>
- Colciencias, Universidad de Antioquia, Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, & Corporación Tecnova UEE. (2014). *Informe ejecutivo: Participación de servidores públicos docentes en la constitución de empresas de base tecnológica*,

- tipo spin-off, en asociación con universidades públicas - Documento no publicado. Medellín.*
- Corporación Tecnova UEE. (2014). *Informe técnico final: Identificación de barreras y alternativas de abordaje - Documento no publicado. Medellín.*
 - D'Este, P., Mahdi, S., Neely, A., & Rentocchini, F. (2012). Inventors and entrepreneurs in academia: What types of skills and experience matter? *Technovation*, 32(5), 293–303. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.12.005>
 - Degroof, J.-J. (2002). *Spinning Off New Ventures from Research Institutions Outside High Tech Entrepreneurial Areas*. Retrieved from <http://goo.gl/f6Crgv>
 - Espinoza, G. (2013). La participación de las Universidades Públicas en el Capital Social de las SPIN OFF ACADÉMICAS: Una propuesta para su fundamento legal en Costa Rica. (Spanish). *Participation of Public Universities in the Social Capital of Academic Spin Offs: A Proposal for Their Legal Basis. (English)*, 7(3), 23–32. Retrieved from <http://goo.gl/4uKPwW>
 - Espinoza, H. (2011). *Leyes Políticas y Actores de la Propiedad Industrial. Una Comparación de los Casos de Brasil y Chile*.
 - Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 52(3), 486–511. <http://doi.org/10.1177/0539018413485832>
 - Gibb, A., & Hannon, P. (2006). Towards the Entrepreneurial University. *Local Economy*, 18(1), 38–48. Retrieved from <http://ncge.com/files/biblio593.pdf>
 - Herrera, J., & Valencia, J. (2014). *Spin-offs académicas en la Universidad de Antioquia: tipologías y factores determinantes. Medellín.*
 - Jiménez, C., Maculan, A., Otálora, I., & Cunha, R. (2013). Reflexiones sobre los mecanismos de transferencia de conocimiento desde la universidad: el caso de las Spin-offs, 1–16.
 - Lee, D., & Tsang, E. (2001). The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583–602.
 - Lizote, S., Verdinelli, M., & Silveira, A. (2013). Organizational Factors and Intrapreneurial Competences. *International Journal of Innovation*, 1(1), 01–12. <http://doi.org/10.5585/iji.v1i1.6>
 - Lozano, M., Borjas, L., Holguín, A., Pedraza, A., Pinto, L., Sepúlveda, M., Soler, J. (2015). *Formación, innovación y éxito empresarial*. (Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial-CDEE, Ed.) *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial (Desarrollo)*. Cali: Universidad ICESI. Retrieved from <http://xurl.es/v9p9z>
 - Malkin, D. (2012). Evaluación de la OECD del Sector de las Nuevas Empresas basadas en el Conocimiento: México. *Organización Para La Cooperación Y El Desarrollo Económico OECD*, 97. Retrieved from http://www.oecd.org/centrodemexico/Evaluaci%C3%B3n_de_la_OCDE_del_sector_de_las_nuevas_empresas_IMPRESA-1.pdf

- Monge, M. (2014). *La creación de spin-off académicas en Costa Rica: un análisis empírico*. Universidad Politécnica de Cartagena. Universidad Politécnica de Cartagena. Retrieved from www.upeu.com.pe/nrggr
- Morales, S. (2010). El Emprendedor Académico: su perfil y motivaciones para convertirse en empresario. *Tec Empresarial*, 4(2), 9–20.
- Morales, S., Gutiérrez-Gracia, A., & Roig-Dobón, S. (n.d.). Las spin-offs académicas en España. 2008, 1–8. Retrieved from http://digital.csic.es/bitstream/10261/17625/1/LB68_1_Morales-Poster%2520ConIdeas.pdf
- Ortín, P., Salas, V., Trujillo, M., & Vendrell, F. (2008). La Creación de Spin-off Universitarias en España - Características, determinantes y resultados.
- Ospina, N. (2012). *Éxitos y fracasos en las spin-off académicas*. Retrieved from <http://core.ac.uk/download/pdf/11058488.pdf>
- Pereira, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. *Hacia una visión sistémica y Humanista*, 20(34), 11–37.
- RedEmprendia. (2015). *La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades - Educación superior en Iberoamérica Informe 2015*. Santiago de Chile.
- Rodeiro, D., Fernández, S., Otero, L., & Rodríguez, A. (2010a). Factores determinantes de la creación de spin-offs universitarias. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 19, 47–68. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3118449>
- Rodeiro, D., Fernández, S., Otero, L., & Rodríguez, A. (2010b). Factores determinantes de la estructura de capital de las spin-offs universitarias. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 18(6), 65–98. Retrieved from <file:///F:/Maestría/Tesis/Bibliografía/Conceptualización Spin Off/Artículos Científicos/Factores determinantes de la estructura de capital spin-off universitarias.pdf>
- Ruiz, O. (2009). El camino hacia las spin off en Medellín, Colombia. Experiencias vividas desde la Universidad de Antioquia. Medellín. <http://doi.org/10.4067/S0718-33052006000200002>
- Tamayo, L. (2011). *Condiciones Institucionales para la Creación de una Spin-Off Académica: Caso la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia*. Universidad Nacional de Colombia, Medellín. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/5502/1/39354046.2011.pdf>
- Valera-Loza, D. (2010). La Universidad Emprendedora: Nuevos retos en la formación superior. *Innovación & Emprendimiento. Revista Latinoamericana de Ciencias Empresariales*, 1(1), 9–36.
- Zuñiga, A., & Morales, S. (2015). *Comercialización de tecnología y creación de spin off desde el contexto académico: Caso CONOSER S.A.S. Medellín*.

CARACTERIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO ENTRE LOS UNIVERSITARIOS CUBANOS

*Francisco Puig**, *José C. Negrón***, *José C. Sánchez-García**** y *Pedro Rodríguez***

** Universidad de Valencia, Valencia (España)*

*** CUJAE - Centro Universitario "José Antonio Echeverría"- La Habana (Cuba)*

**** Universidad de Salamanca, Salamanca (España)*

francisco.puig@uv.es

RESUMEN

En este trabajo caracterizamos a la actividad emprendedora cubana desde la perspectiva de los universitarios docentes y estudiantes. Los datos provienen de una muestra compuesta por 120 individuos y el instrumento de recogida de datos lo constituye un cuestionario. El trabajo de campo fue realizado en mayo de 2016. El análisis estadístico empleado es básicamente descriptivo y está basado en comparaciones de medias.

Las conclusiones muestran que la predisposición para crear empresas en ese colectivo es muy alta y que su mayor intención emprendedora tiene su origen más en un deseo de ser emprendedor que a las valoraciones que a sus recursos y capacidades otorgan. También es destacable el importante efecto que en esa actividad tiene el contexto institucional.

Así mismo, los resultados del estudio apuntan a que las ideas de emprendimiento tienen un alto componente social y surgen fundamentalmente por el conocimiento y reconocimiento que el emprendedor universitario-cubano tiene por las necesidades de la población.

Por todo ello, nuestro trabajo contribuye en identificar el fuerte crecimiento de un relativo joven fenómeno emprendedor en ese país y puede servir de guía para los planes y programas de formación en la materia.

PALABRAS CLAVE

Emprendedores, Cuba, creación de empresas, universitarios.

A. APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO

Debido a las elevadas cifras de desempleo que presentan gran parte de las economías occidentales y el convencimiento de que la creación de empresas supone una fórmula para contrarrestar ese fenómeno, así como para asegurar el desarrollo económico, hacen que al estudio y caracterización del emprendimiento se le esté prestando cada vez más un creciente interés por parte de los investigadores. Ese hecho es especialmente relevante en economías en desarrollo como las del contexto Latinoamericano (Acs y Amorós, 2008; Wennekers et al, 2005).

En consonancia con esta situación se han desarrollado los estudios relativos a la creación de empresas y el emprendedor. Podemos acercarnos al conocimiento de sus bases desde dos grandes categorías y perspectivas bien diferenciadas (Kantis, 2004):

- Los trabajos encaminados al análisis de las motivaciones que un individuo puede tener para la creación de empresas. En este caso, la literatura tradicional ha puesto el énfasis en la figura del propio empresario emprendedor y en averiguar las características de éstos. Posteriormente, a ese interés se le ha añadido la atención de otros factores, inherentes al emprendedor, como son los antecedentes laborales y familiares (Audretsch y Keilbach, 2004).
- Los estudios dirigidos al análisis de los factores económicos en el desarrollo de la nueva empresa y aquellos centrados en medir la influencia que ejercen como determinantes del éxito y fracaso de éstas (Cantarero et al, 2016).

Más allá del enfoque puramente psicológico y económico, también encontramos en la literatura otro enfoque más relacionado con el contexto que permite explicar la creación de empresas desde una perspectiva sociocultural o institucional. El mismo proporciona un supuesto de partida básico, ya que parte de la base de que las nuevas empresas están condicionadas por factores externos o del entorno (Veciana, 1999). La influencia de estos factores en la creación de empresas puede calificarse como condicionadores y creadores. El primer grupo condiciona el nacimiento y desarrollo de la nueva empresa en todas las fases de su proceso y los del segundo determinan y favorecen el nacimiento de la nueva empresa en la fase concreta de creación (Gartner, 1985).

Desde este enfoque la figura del empresario se asocia a un entramado de relaciones formales e informales que van a proporcionar recursos e información de oportunidades de negocios (Puig et al, 2014), las empresas se configuran a partir de la intensidad y

frecuencia de las relaciones y la creación y resultado de la empresa se puede explicar a partir de esa interacción (Cantarero et al, 2016).

Los antecedentes al inicio de la creación de una empresa lo podemos establecer con el surgimiento o nacimiento del proyecto de creación, el cual debe ser el resultado de una idea, más o menos concreta y fundada, idea que conduce a una o varias personas, los creadores de la empresa, a emprender la ilusionante tarea de la creación y puesta en marcha de la idea. Por tantos los antecedentes cognitivos van a estar relacionados con aspectos como la intención laboral pero también con las percepciones que tenga el propio emprendedor sobre sus recursos y capacidades para afrontar ese reto así como en la identificación que haga de su propia realidad económico-social (Urbano et al, 2004).

Sin embargo, durante ese proceso son múltiples los determinantes y decisiones que el emprendedor deberá adoptar, varias las actividades a hacer en cada etapa y diferentes las crisis a las que deberá enfrentarse (Puig et al, 2012). Con carácter general la literatura relaciona un gran elenco de factores internos y externos que van a ser determinantes del futuro del proyecto. Dichos aspectos han sido ampliamente estudiados desde una perspectiva sociodemográfica e institucional siendo el contexto un elemento clave y reclamando así una mayor investigación (Shepherd, 2015). Además, su conocimiento puede servir de guía para la definición de Planes de Estudios y propuestas de Políticas que favorezcan el Emprendimiento y la Creación de Empresas.

En este trabajo pretendemos arrojar alguna luz sobre la percepción que los universitarios cubanos tienen en torno al emprendimiento y la creación de empresas. La elección de esa muestra se debe a criterios metodológicos pero también de oportunidad, ya que Cuba es una país que está empezando a abrirse a la iniciativa privada y existe una creciente interés por este tema (Silveria-Pérez et al, 2016).

Para tal fin este trabajo se estructura en tres apartados. En el segundo explicamos la metodología empleada. En el tercero analizamos los aspectos más centrados en el emprendedor y en aquellos factores que condicionan esa decisión, finalizando con un análisis de las oportunidades empresariales que éstos reconocen. Concluimos el mismo con un resumen de las principales ideas que cabe extractarse del mismo.

B. METODOLOGÍA APLICADA

La población de estudio está configurada por universitarios cubanos. La muestra está formada por profesores y estudiantes de la CUJAE (Campus Universitario José Antonio Echeverría) de la ciudad de La Habana (Cuba). El periodo de recogida de datos fue durante mayo de 2016. El instrumento de recogida de los datos fue el cuestionario. El mismo está basado en los trabajos de Sánchez (2010) y Sánchez et al (2005). Dicho cuestionario fue definido y estructurado para adecuarlo tanto a las características de los encuestados que configuran la muestra así como a los objetivos planteados en la investigación. Para facilitar las respuestas se utilizaron preferentemente preguntas cerradas o semi-abiertas basadas en escalas Likert de 5 puntos. Un ejemplo del mismo puede encontrarse en Sánchez et al (2016).

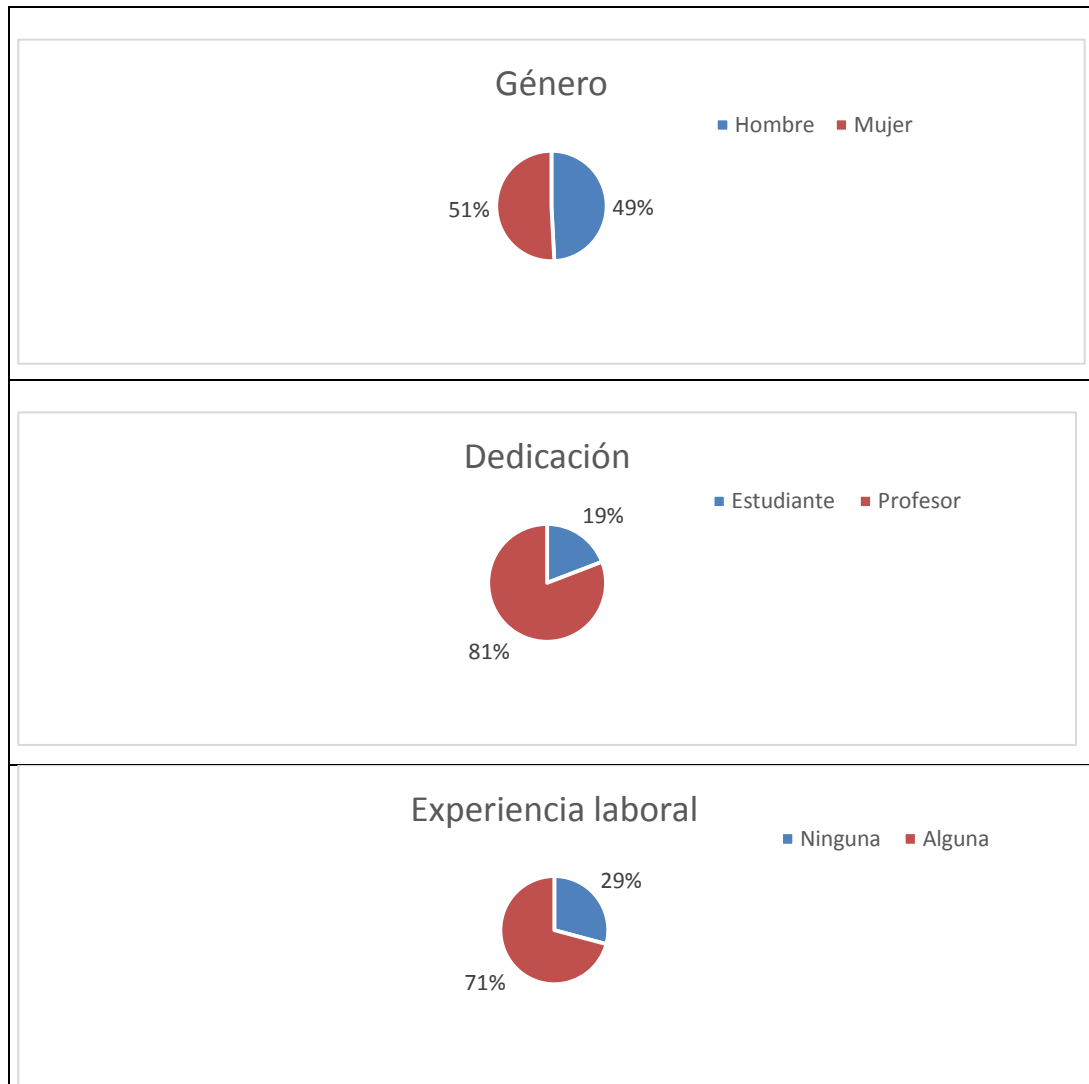
El cuestionario se estructuró en los siguientes apartados:

- Antecedentes cognitivos: esta sección ofrece información sobre las características socioculturales del entrevistado, la actividad que desarrolla en el ámbito de la universidad y cuestiones sobre intención laboral.
- Recursos y capacidades del emprendedor: en esta sección se recoge información comparativa y valora la posición de los encuestados en relación con unos determinantes del proceso emprendedor propuestos.
- Contexto institucional y social: con esta sección se pretende que los entrevistados evalúen la influencia de algunos factores claves del contexto en la creación de empresas.
- Oportunidades de negocio: en esta sección se analiza la materialización de la idea desde el punto de vista de su actividad empresarial.
- Una vez que se diseñó y elaboró el cuestionario de la investigación, se procedió a un pretest del mismo entre 3 personas muy próximas a la realidad empresarial cubana (docentes y restauradores). Sus recomendaciones nos permitieron subsanar algunas deficiencias.

Posteriormente, se procedió a la recogida de la información mediante su entrega y posterior cumplimentación en el aula o despacho según casos. Antes de la entrega de los cuestionarios se explicaba quienes realizaban la investigación y sus objetivos, y el interés de la misma. De ese trabajo se obtuvieron un total de 140 cuestionarios, de los que 20 fueron rechazados (5 por detectarse errores importantes en su cumplimentación, y 15 por responderse de forma incompleta). En total quedaron 120 cuestionarios como válidos.

De acuerdo a la figura (1) la muestra está compuesta por personas cuyo reparto por sexos es muy equilibrado (51% hombres y 49% mujeres). Respecto a su dedicación en la Universidad el 81% son profesores y el 19% estudiantes. Relativo a su experiencia laboral, es destacable que el 71% manifestó tener alguna mientras que el 29% restante no.

Figura 1: Perfil demográfico de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo las recomendaciones de Hair et al (2000), previo al análisis se estudiaron las asociaciones entre las variables del perfil de los encuestados así como la fiabilidad de las escalas empleadas. Para el primer caso la técnica de análisis que hemos empleado son las tablas de contingencia³². Como resultado de ese análisis solo se observaron

³² Las tablas de contingencia son tablas estadísticas de doble entrada que describen a una población (o a una muestra) a partir del análisis simultáneo de dos atributos o factores. El estadístico Chi-cuadrado contrasta la hipótesis nula de independencia entre las variables. Así que para p-valores menores de 0,05

algunas asociaciones significativas entre el Género y la Dedicación (proporcionalmente hay más mujeres como estudiante que como profesor). Respecto a la Dedicación y Experiencia laboral es destacable que ningún estudiante registra experiencia laboral y relativo al Género y Experiencia laboral las distribuciones no están asociadas.

La fiabilidad de esas escalas ha sido medida según el coeficiente alfa de Cronbach. Las puntuaciones alcanzadas en cada bloque fueron diferentes según los bloques de análisis. Específicamente, los mejores registros y, por tanto escalas mejores, están referenciadas a las que tienen que ver con las “razones para crear una empresa” (0,72) y “capacidades específicas para ser empresario” (0,80)

C. RESULTADOS

Antecedentes Cognitivos

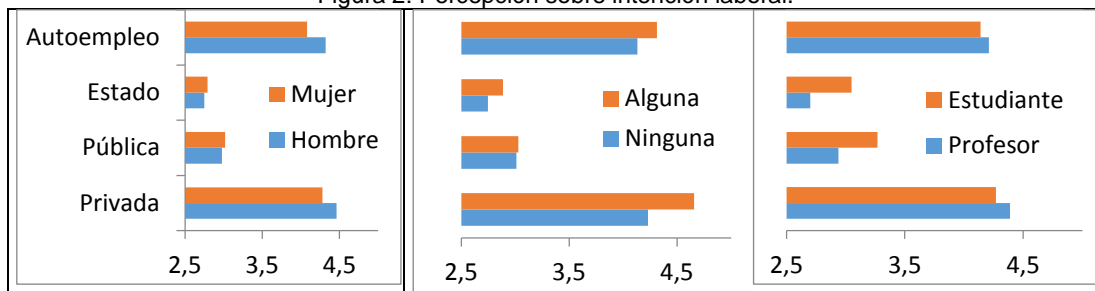
Para comprender cuáles eran los antecedentes que podrían caracterizar al emprendimiento universitario cubano hemos analizado tres aspectos: la intención laboral, la autoevaluación emprendedora y las razones que justificarían ambos aspectos.

Para el primer aspecto al encuestadose le ofreció que de forma anónima nos indicara su opinión sobre algunos aspectos relacionados con tu forma de ser. Concretamente se les decía “Indica tu grado de preferencia sobre tu intención laboral. Puntúa cada una de ellas, desde 1 (nada importante) a 5 (muy importante)”:

- **Autoemplearme** (crear mi propia empresa).
- Trabajar en la administración **pública (Estado)**.
- Trabajar en una empresa **pública**.
- Trabajar en una empresa **privada**.

(nivel 95%) se rechazará esa hipótesis y, por tanto, se aceptará que existe cierta asociación o dependencia entre las variables. La potencia de dicha asociación se mide a través del valor de los residuos corregidos.

Figura 2: Percepción sobre intención laboral.



Fuente: Elaboración propia

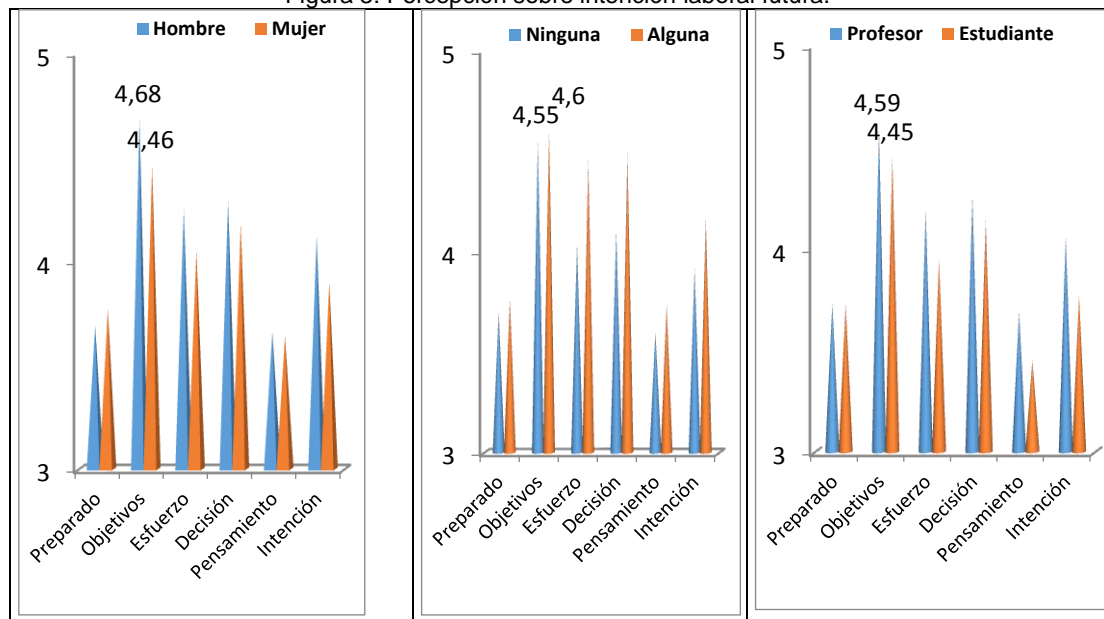
Del análisis (figura 2) se observa que existe una fuerte coincidencia entre los 3 colectivos relativos a una preferencia por lo privado y propio, frente a lo público o dependiente del Estado.

En línea con lo anterior se pedía que “**Evalúa cada una de las siguientes afirmaciones, de 1 (nada de acuerdo) a 5 (total acuerdo)**”:

- Yo estoy **preparado/a** para hacer cualquier cosa para llegar a ser emprendedor/a.
- Mi **objetivo** profesional es llegar a ser un/a emprendedor/a.
- Haré cualquier **esfuerzo** para comenzar y desarrollar mi propia empresa.
- Yo estoy **decidido/aa** crear una empresa en el futuro.
- Yo he **pensado** muy seriamente en crear una empresa.
- Yo tengo la firme **intención** de montar una empresa algún día.

Según la figura (3), es notable el hecho que todos los encuestados destaquen como que su “*objetivo profesional es llegar a ser un/a emprendedor/a*”, y por el contrario puntúen como más bajo la afirmación “*he pensado muy seriamente en crear una empresa*”.

Figura 3: Percepción sobre intención laboral futura.



Fuente: Elaboración propia

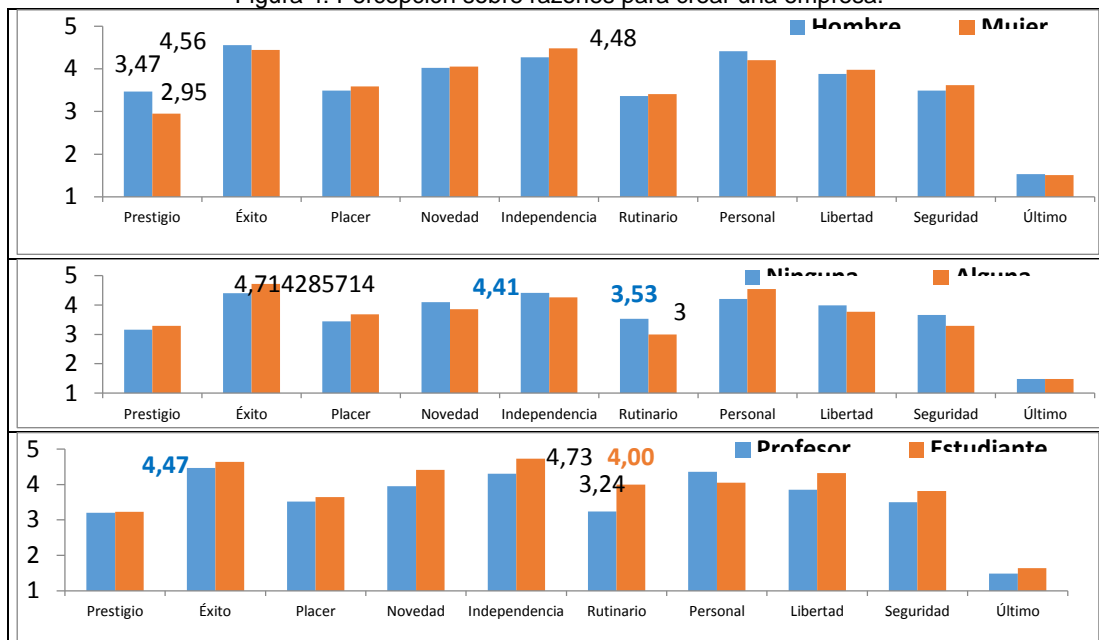
Por último, para comprender mejor la realidad analizada, preguntamos sobre las razones que están influyendo en el deseo por crear una empresa. Estas razones pueden servir como un acercamiento al tipo de emprendedor analizado, si por oportunidad o por necesidad.

Para tal fin se planteó la siguiente afirmación: “**3.1 Si yo llegase a crear mi propia empresa lo haría: (puntuá cada pregunta desde 1 –“nada de acuerdo” hasta 5 –“totalmente de acuerdo”):**”

- Por tener un poder y **prestigio** social.
- Por conseguir **éxito** personal.
- Por obtener **placer** y gratificación lúdica.
- Por tener **novedades** y cambios en la vida.
- Por tener mayor **independencia**.
- Por evitar un trabajo **rutinario**.
- Por un sentimiento de realización **personal**.
- Por tener una mayor **libertad** en el trabajo.
- Por tener una **seguridad** laboral.
- Como **último recurso**, porque no tengo más opciones.

Conforme a la figura (4), para los hombres (media=4,56), las personas que tienen alguna experiencia (media= 4,71) y profesores (media=4,47) el principal motivo sería por el que crear una empresa sería el “*conseguir éxito personal*”; mientras que para las mujeres, los que no tienen ninguna experiencia laboral y los estudiantes el principal lo sería el tener “*mayor independencia*” (medias= 4,48; 4,41 y 4,73 respectivamente).

Figura 4: Percepción sobre razones para crear una empresa.



Fuente: Elaboración propia

Es destacable que se observa mucha variabilidad en las respuestas en los ítems “*por tener un poder y prestigio social*” y “*por evitar un trabajo rutinario*”. También es notable la baja puntuación otorgada a la frase “*como último recurso, porque no tengo más opciones*” (media general en torno a 1,50 puntos).

En definitiva, tras ese análisis previo podríamos afirmar que los antecedentes cognitivos que caracterizan al emprendedor universitario cubano están más relacionados con una cierta proactividad, ya que intentan anticiparse al presente, buscando tendencias y oportunidades. También es visible una cierta capacidad de Toma de Riesgos ya que asumen la existencia de los mismos al iniciar una actividad incierta. Y relativo al tipo de emprendedor, son claramente calificables como de oportunidad en lugar de por Necesidad.

Recursos y capacidades

En esta sección estudiamos las percepciones sobre los principales recursos y capacidades con los que cuenta el emprendedor universitario cubano. Con este análisis

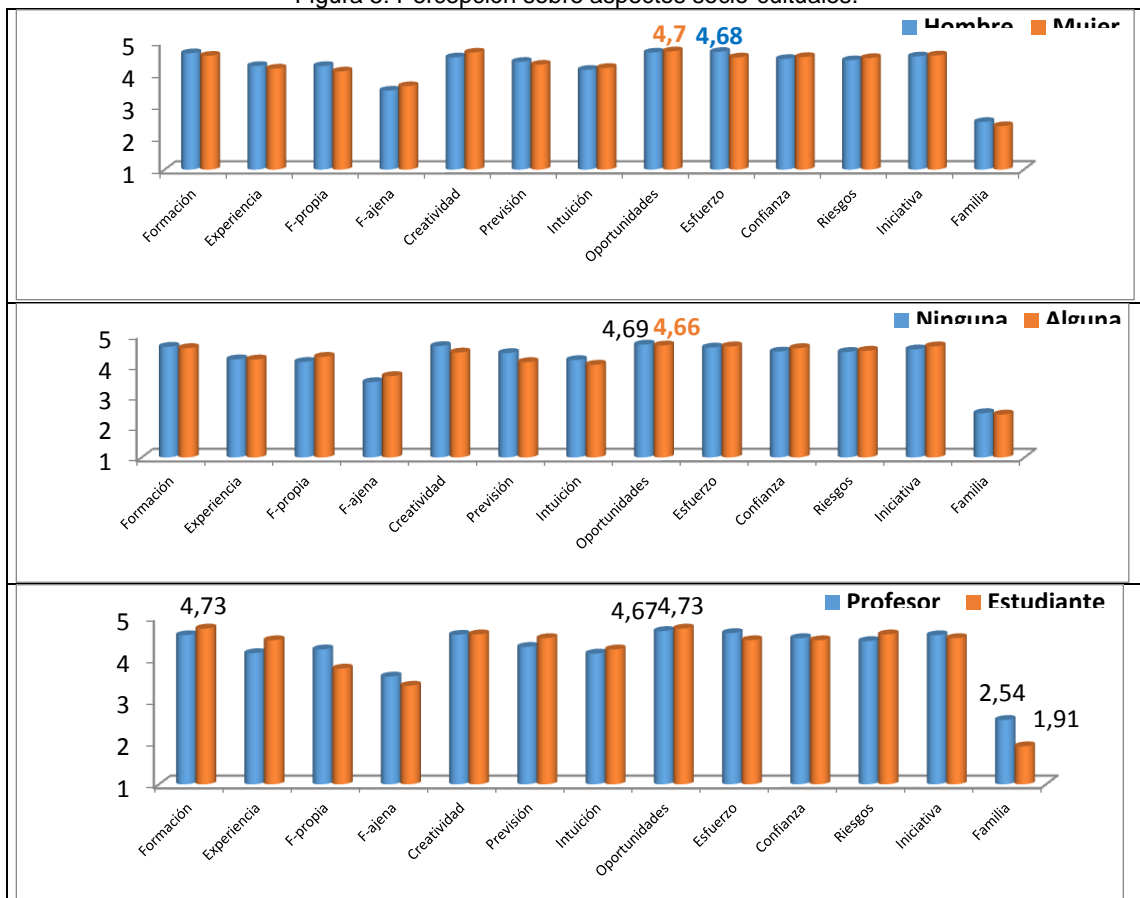
detectamos si el nacimiento de empresas está relacionado con los niveles de información de que disponen y los recursos y capacidades que éstos manejan. El conocimiento de estos aspectos puede servir como guía de Educación Emprendedora y para el establecimiento de acciones que permitan adquirir, ampliar y renovar los conocimientos y destrezas necesarias para la creación de empresas y para el desempeño de actividades e iniciativas empresariales.

En el primer bloque de cuestiones preguntábamos sobre **¿Qué recursos consideras son importantes para crear una empresa? Puntúa cada uno de ellos de 1 (nada importante) a 5 (muy importante):**

- **Formación** académica.
- **Experiencia** laboral.
- Recursos **financieros propios**.
- Recursos **financieros ajenos**.
- Ser **Creativo**.
- Poseer Capacidad de **previsión**.
- Tener **Intuición**.
- Capacidad de captar y aprovechar **oportunidades**.
- Capacidad de **esfuerzo** en conseguir objetivos.
- **Confianza** en las propias capacidades.
- Capacidad de asumir **riesgos**.
- Tener **iniciativa**.
- La **familia**: que sea empresaria.

En general se observa en la figura (5) que todos los recursos son valorados como muy importantes (puntuaciones medias por encima de 4,0) excepto el que la “*familia sea empresaria*”, especialmente en el colectivo de los estudiantes (media= 1,91). Además, destaca casi con carácter general la gran importancia que se otorga al ítem “*Capacidad de captar y aprovechar oportunidades*”

Figura 5: Percepción sobre aspectos socio-culturales.



Fuente: Elaboración propia

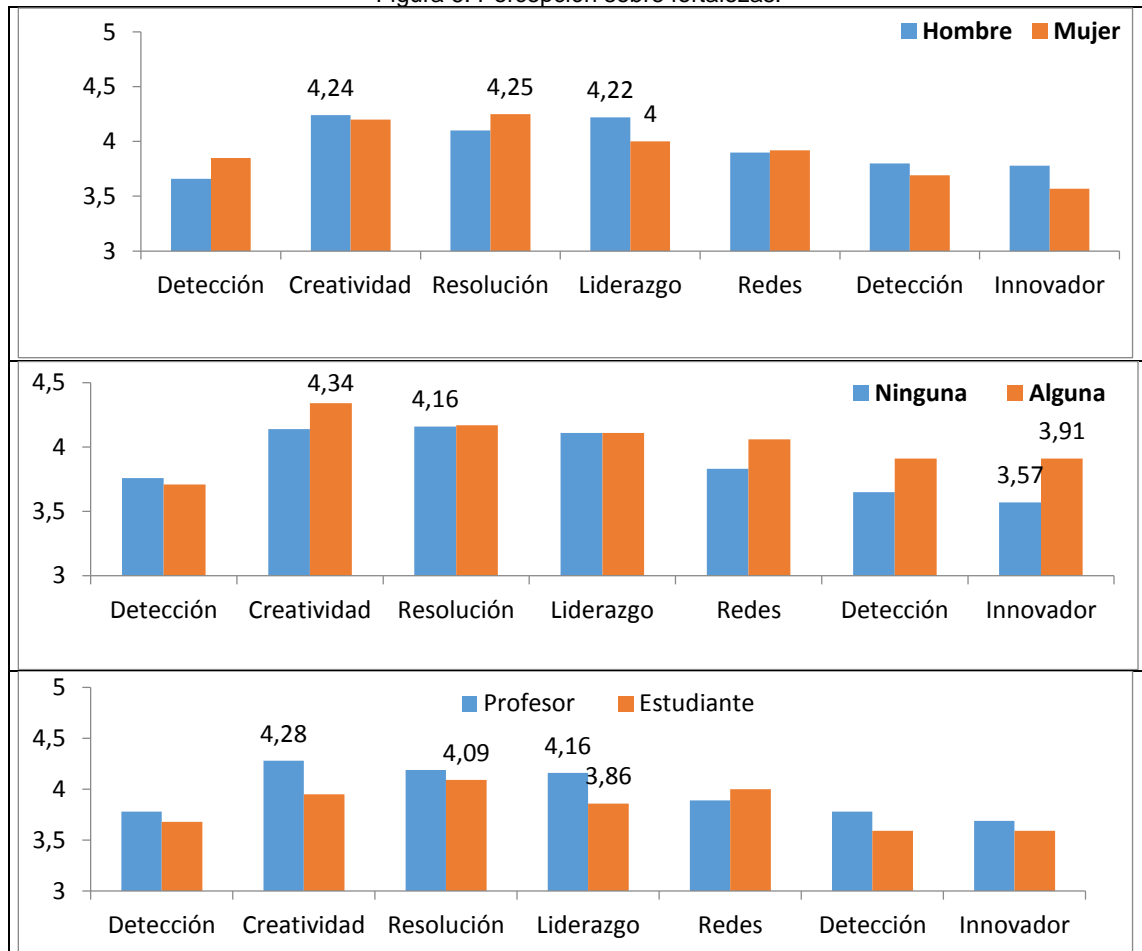
Con un enfoque más centrado en los aspectos internos y propios del emprendedor y a modo de complemento, les planteamos **¿En qué medida consideras que tienes las siguientes Capacidades Específicas para ser empresario/a? Señala de 1 (si consideras que no tienes esa capacidad) a 5 (si la tienes en un grado muy alto).**

- **Detección** de oportunidades.
- **Creatividad.**
- **Resolución** de problemas.
- **Liderazgo** y capacidad de comunicación.
- Establecimiento de **relaciones** y contactos profesionales.
- **Detección** de oportunidades empresariales.
- Desarrollo de **nuevos productos y servicios.**

Con carácter general se observa en las figura (6) valoraciones muy altas en todos los ítems y superiores a 3,5 sobre 5. Concretamente, según géneros las puntuaciones alcanzadas sus capacidades son, Hombres 27,70 frente a las Mujeres 27,48, sin

Ninguna Experiencia: 27,22 frente Alguna: 28,21, y según dedicación los Profesores 27,77 frente a los Estudiantes 26,76.

Figura 6: Percepción sobre fortalezas.



Fuente: Elaboración propia

También de acuerdo a la figura (6), es notable el hecho que se autoevalúen como muy creativos así como con importantes fortalezas en los aspectos relacionados con el "liderazgo y capacidad de comunicación" así como para la "resolución de problemas".

Contexto institucional y social.

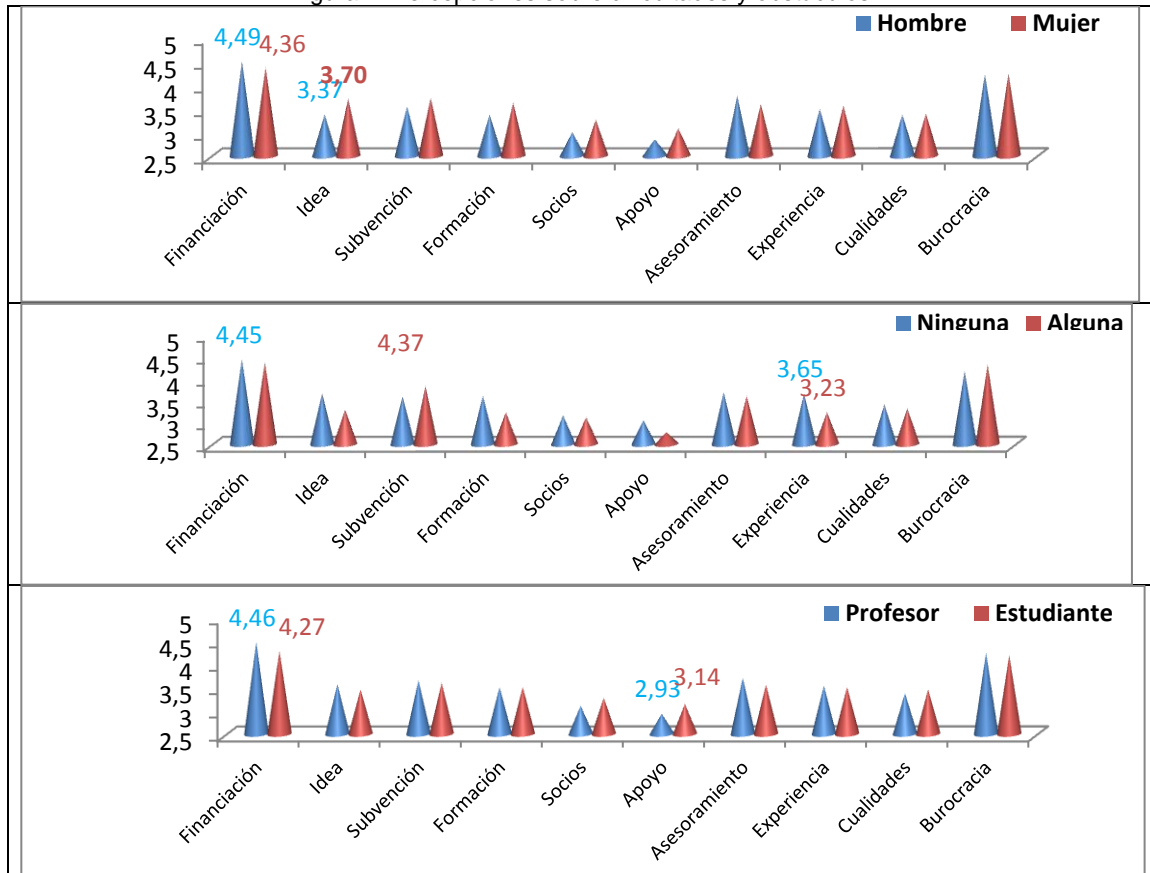
Como venimos argumentando, el entorno económico es fundamental para la creación y desarrollo de iniciativas en materia de creación de empresas y emprendimiento. Por ello, para un contexto tan específico como el cubano, resulta de gran interés comprender como influyen aspectos relacionados con la actividad empresarial existente y los flujos de recursos y oportunidades que están surgiendo y que afectan, no sólo a las actualmente establecidas, sino que impulsan el nacimiento de otras organizaciones al ser capaces éstas de detectar y materializar los desajustes y huecos que en el mercado se crean.

La primera de las cuestiones planteadas fue **¿Cuáles crees tú que son las principales dificultades u obstáculos para crear una empresa? Puntúa cada una de éstas de 1 (ninguna dificultad) a 5 (muchísima dificultad):**

- Falta de **financiación**.
- Falta de una **idea de negocio**.
- Falta de ayudas/**subvenciones**.
- Falta de **formación**.
- Falta de acuerdo con **socios**.
- Falta de **apoyo** de las personas que me rodean.
- Falta de **asesoramiento**.
- Falta de **experiencia** laboral.
- No tener las **cualidades personales** adecuadas.
- La **burocracia** (papeleos).

En la figura (7), se observa una gran coincidencia en los 3 colectivos estudiados que el principal obstáculo que encuentran los encuestados se haya en la “*falta de financiación*”. Por el lado contrario, es destacable que no se destaca “*una falta de apoyo en las personas que les rodean*” como una dificultad para crear una nueva empresa.

Figura 7: Percepciones sobre dificultades y obstáculos.



Fuente: Elaboración propia

También en la figura (7), en los ítems donde se observa cierta variabilidad entre sexos es en el relativo a la “falta de una idea de negocio”, entre personas con experiencia o no es la “falta de experiencia laboral” y entre los profesores y estudiantes la “falta de apoyo en las personas que les rodean”.

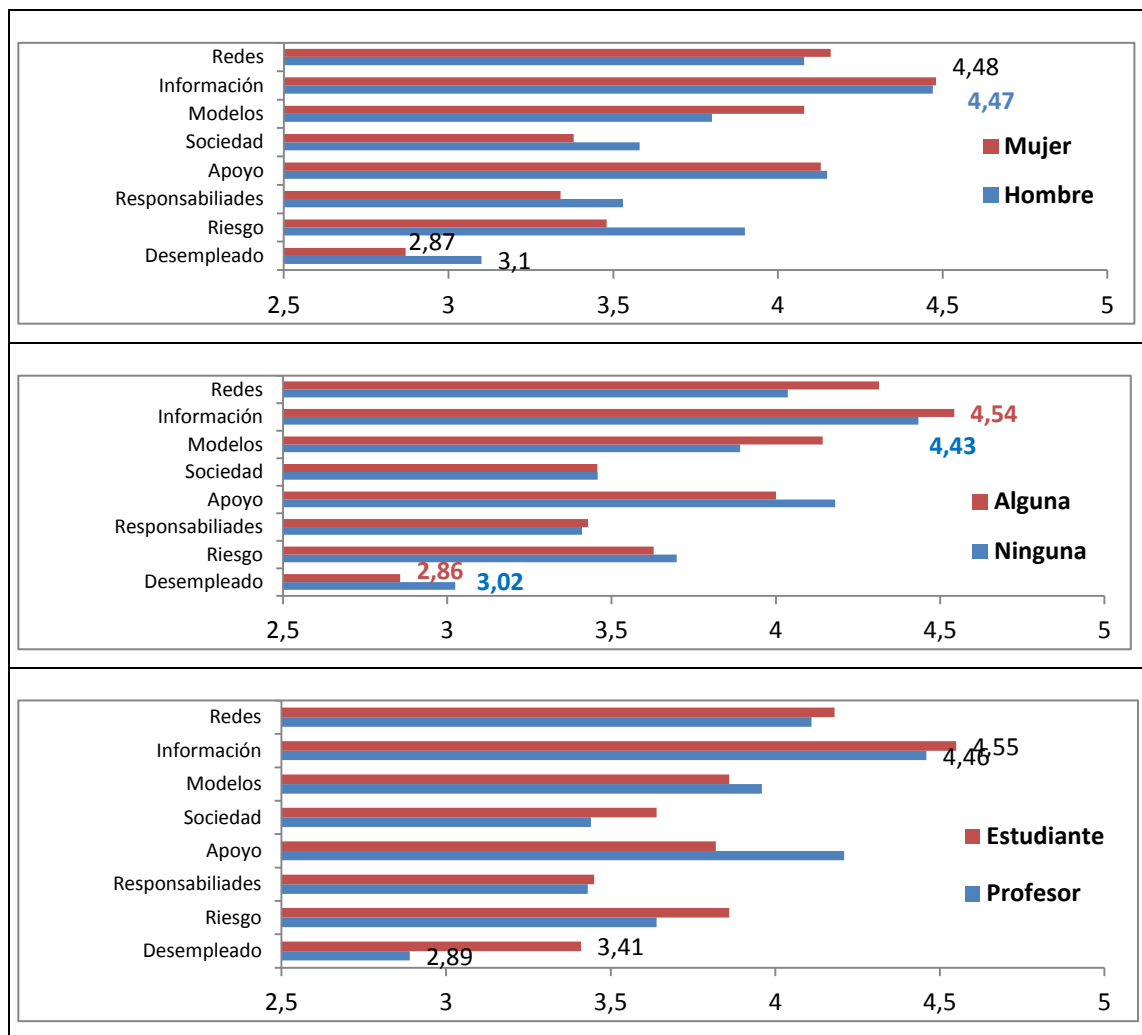
La segunda pregunta de este bloque sobre determinantes fue **¿Qué importancia crees que tienen las siguientes variables en la creación de una empresa? Puntúa cada una de ellas de 1 (ninguna importancia) a 5 (mucho importancia):**

- Contar con **redes** sociales (empresarios conocidos, contactos...).
- Acceso a fuentes e **información** sobre creación de empresas.
- **Modelos** de éxito empresaria cercanos y/o lejanos.
- Valoración **social** del autoempleo.
- **Apoyo** familiar y/o amigos/as.
- **Responsabilidades** familiares.
- **Riesgo** de pérdida de ingresos.

- Estar **desempleado/a**.

De acuerdo a la figura (8), existe una importante coincidencia en que un aspecto de suma importancia para crear una empresa es el “acceso a fuentes e información sobre creación de empresas”, especialmente para el colectivo de estudiantes (media= 4,55). El ítem que parece tener menos influencia es el relativo a “estar desempleado”. Aunque también es destacable en el colectivo de estudiantes en que este tiene cierta influencia (media= 3,41).

Figura 8: Percepciones sobre otros determinantes.



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, de los datos analizados se podría desprender que las Políticas Públicas de Emprendimiento, entendidas éstas como toda propuesta y/o decisión encaminada a animar a potenciales y recientes empresarios a dar los pasos necesarios para constituir su propio negocio y aumentar las posibilidades de éxito de sus proyectos, deberían de

tener en cuenta para la realidad cubana esos tres aspectos principales: financiación, información sobre el proceso de creación de empresas (trámites e información de negocios).

Oportunidades de negocio.

Mientras que en los anteriores apartados hemos estudiado al potencial emprendedor y a los factores que condicionarían esa decisión, en éste vamos a sumergirnos en el análisis de la identificación de la oportunidad empresarial ya que ya tienen realizada. Específicamente planteábamos de forma abierta la siguiente cuestión: **Si fueras a crear o montar tu propia empresa ¿A qué actividad la dedicarías?**

Tras la lectura y posterior clasificación realizada sobre los textos y descripciones realizadas por éstos, podemos concluir que las principales ideas de negocio del emprendedor universitario-cubano radican fundamentalmente en:

- Gastronomía (Restaurantes, Bares, Cafeterías, Dulcerías). Las razones que subyacen es que se trata de una rama poco explotada por parte del sector estatal y en una parte productos carecen de calidad o precios asequibles a la población en su servicio, también que es una actividad muy demandada por la población en Cuba y por el creciente sector del turismo.
- Organizador de eventos (Bodas, Cumpleaños y Fiesta de 15 años), ya que indican que en el sector estatal solo se pueden rentar locales y no existen empresas que decoren los locales, que organicen las ceremonias y sus bailes, que tomen las fotos de estudio y de exteriores, por lo que esta brecha supone una gran oportunidad, además de la tradición en Cuba de celebrar las fiestas quinceañeras por todo lo alto.
- Mecánico (Arreglos a los Carros y motos y el fregado), debido a que argumentan que el sector particular no posee casi talleres de mecánica de auto siendo básicamente proporcionado por el sector estatal.
- Taxista, porque según éstos los precios que ofertan los taxis del sector estatal que fueron diseñados para el turismo no están en correspondencia con los ingresos de la población cubana, y los diseñados para la población sus precios son asequibles pero la demanda supera la flota de taxis existente, por eso una gran mayoría de los que poseen carro en su tiempo libre se dedican a esta rama, satisfaciendo tanto al turismo como a la población cubana.

- Servicios Informáticos (Arreglos de Computadoras y Celulares), ya que los encuestados indican que es creciente el auge de las tecnologías de las informáticas y las comunicaciones y supone un gran atractivo pues poseen un amplio mercado y muy poca competencia por parte del sector estatal.

D. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido caracterizar al emprendedor universitario cubano. La muestra analizada la han formado 120 individuos de diferentes perfiles demográficos. El instrumento empleado ha sido un cuestionario de orientación emprendedora (Sánchez, 2010). Los datos fueron recogidos en mayo de 2016.

Los principales aspectos analizados han sido relativos a los antecedentes cognitivos o predisposición para crear una empresa, arrojando unos aspectos muy favorables hacia la misma. Relativo a la autovaloración que se hacen éstos, la misma cabe catalogarse de muy optimista destacando su capacidad creativa, comunicativa y de resolución de problema. Respecto a los factores institucionales que envuelve la actividad emprendedora en Cuba los encuestados destacan la falta de financiación y falta de conocimientos técnicos sobre el proceso. Finalmente, relativo a la posible materialización del proyecto se han recogido un amplio grupo de ideas que surgen fundamentalmente por el conocimiento del emprendedor universitario-cubano de que el sector estatal no satisface las totalidades de las necesidades de la población, también por la inspiración de sus familiares y las necesidades de la localidad donde residen.

Es importante destacar que estas conclusiones representan las opiniones de un grupo muy reducido de actores. Otra limitación importante de este estudio radica en que el mismo solo es descriptivo y no hace inferencias ni contrastes estadísticos que podrían arrojar más luz sobre constructos y variables latentes. La comparación de estos resultados con otros obtenidos de economías similares a la cubana o de estudios más generales con el GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) sin duda enriquecerían notablemente la interpretación de los mismos.

En cualquier caso, nuestro trabajo pretende colaborar en el desarrollo actividad emprendedora en Cuba y, por extensión en el desarrollo y progreso económico, justo y social de ese país. Además, el mismo puede servir de estímulo para que las Universidades y Escuelas Técnicas cubanas adapten sus contenidos hacia una

Educación Emprendedora, es decir renueven contenidos y acciones tales que permitan adquirir, ampliar y renovar los conocimientos y destrezas necesarias para la creación de empresas y para el desempeño de actividades e iniciativas empresariales.

E. BIBLIOGRAFÍA

- Acs, Z., y Amorós, J. E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31(3), 305-322.
- Audretsch, D., y Keilbach, M. (2004). Does entrepreneurship capital matter? *Entrepreneurship: Theory&Practice*, 28(5), 419-429.
- Cantarero, S., González-Loureiro, M., y Puig, F. (2016). Territorio y creación de empresas de economía social. Estudio a nivel de las Comunidades Autónomas de España. Pampa: *Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, (13), 97-114.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E. Tatham, R. L. y Black, W. C. (2000): *Análisis Multivariante*, Ed. Prentice Hall, Madrid.
- Kantis, H. (Ed.). (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. IDB.
- Puig, F.; Cantarero, S.; Comeche, J.M.; Torcal, V.R. y Vivas, S. (2012): *Dinámica Emprendedora y Territorio en Sectores Manufactureros Tradicionales*. *Multidisciplinary Business Review*, Vol. 4, No. 1, pp. 4–21.
- Puig, F.; González-Loureiro, M., y Ghauri, P.N. (2014). Internationalisation for Survival: The Case of New Ventures. *Management International Review*, 54(5), 653–673.
- Sánchez, J.C. (2010). Evaluation of entrepreneurial personality: Factorial validity of entrepreneurial orientation questionnaire (COE). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 75–90.
- Sánchez, J.C.; Lanero, A.; y Yurrebaso, A. (2005). Determinant variables of the entrepreneurial intention in the university context. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 15(1–2), 37–60.
- Sánchez, J. C. y Hernández-Sánchez, B. R. (2016). Influencia del Programa Emprendedor Universitario (PREU) para la mejora de la actitud emprendedora. Pampa: *Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, (13), 55-76.
- Shepherd, D. A. (2015). PartyOn! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 489-507.

- Silveira-Pérez, Y., Cabeza-Pullés, D., & Fernández-Pérez, V. (2016). Emprendimiento: perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 70-77.
- Urbano, D., Toledano, N., y Ribeiro-Soriano, D. (2011). Socio-cultural factors and transnational entrepreneurship: A multiple case study in Spain. *International Small Business Journal*, 29(2), 119-134.
- Veciana, J. M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 11-36.
- Wennekers, S., Van Wennekers, A., Thurik, R., y Reynolds, P. (2005). Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development. *Small Business Economics*, 24(3), 293-309.

LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA: ANÁLISIS DE LA VOCACIÓN EMPRENDEDORA EN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Juan Pablo Fratuzzo

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales- Universidad Nacional de Mar del Plata.

fratuzzoram@hotmail.com

A. INTRODUCCIÓN

El proceso de generación de emprendimientos y creación de empresas ha venido adquiriendo creciente importancia en el plano de la política económica (Kantis y Komori, 2002), siendo considerado como un fenómeno complejo y vinculado a factores sociales, culturales y económicos, cuya importancia radica en su contribución al crecimiento económico, al desarrollo de nuevos actores para completar y diversificar cadenas de valor y clusters, a la creación de empleo, al fortalecimiento de los procesos de innovación y la promoción del recambio generacional del empresariado (Shapero, 1984; Audretsch, 1995; Gibb y Ritchie, 1982; Buame, 1992; y Kantis, 2004).

Todo proceso emprendedor conlleva un sinnúmero de complejidades que deben ser abordadas de manera integral por quien comienza un proyecto productivo o comercial. La sustentabilidad económica del emprendimiento será en todos los casos el determinante del éxito, y se ve amenazada por una serie de particularidades: su tamaño, su escala de producción, problemas para acceder a financiamiento, desconocimiento de mercado, carencia de redes, información asimétrica, entre otros (Kantis y Drucaroff, 2011). Un sondeo del Instituto de Investigaciones de Cs. Administrativas, (Galán et. al., 2004) demuestra que si los emprendimientos son gerenciados por profesionales (de cualquier formación), sus resultados, medidos según la rentabilidad, la salud de la empresa y los niveles de ventas, son ostensiblemente superiores a los dirigidos por sus pares no profesionales. Esta relación positiva entre el nivel de formación del emprendedor y los resultados económicos de un emprendimiento coinciden con el trabajo realizado por Veciana (2002), quién al respecto afirma que “mientras la tasa de fracasos en la creación de empresas por parte de personas con poca formación suelen llegar hasta el 80 por ciento, en muestras que comprenden sólo graduados universitarios, se queda muy por debajo del 20 por ciento.”

El fomento del espíritu emprendedor promueve el auto empleo como una alternativa de carrera al tiempo que proporciona a los alumnos habilidades y conocimientos requeridos para la creación de empresas. Pero... ¿es la formación impartida por nuestro sistema educativo la necesaria para generar una influencia emprendedora en nuestros alumnos?, ¿la Universidad contribuye a la creación y al desarrollo de nuevas empresas?, ¿qué conocimientos y que metodologías de enseñanza son las más adecuadas al buscar desarrollar nuevos emprendimientos?

En el presente trabajo se incursiona concretamente en el análisis de la influencia de la formación universitaria sobre la vocación emprendedora de los alumnos de cuatro carreras de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP), consideradas profesionalistas, comparando la situación en el segundo año, y en el último de sus respectivas carreras.

Objetivo general del trabajo de Investigación

Determinar si la educación universitaria recibida por los alumnos de las carreras de: Contador Público, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Turismo dictadas en la Facultad de Ciencias. Económicas y Sociales [FCEyS], perteneciente a la Universidad Nacional de Mar del Plata [UNMDP], fomentan la Vocación Emprendedora de los alumnos.

Objetivos particulares del trabajo de Investigación

Relevar las expectativas, vocación y habilidades emprendedoras de los alumnos de las carreras mencionadas anteriormente.

B. MARCO TEÓRICO

Argentina ofrece evidencias de un creciente interés por el desarrollo emprendedor en diversas formas. La aparición del tema en la agenda de políticas públicas manifestado por el surgimiento de programas de apoyo específicos para emprendedores, una mayor aparición de relatos emprendedores en medios masivos de comunicación o incluso suplementos específicos destinados a emprendedores, son algunas muestras de un mayor interés de la sociedad por la temática emprendedora. (Braidot y Cesar, 2013). Desde distintas concepciones ideológicas y remarcando la importancia del desarrollo de

una cultura emprendedora. Este interés se basa, en gran parte, en las evidencias acerca de su contribución al crecimiento y desarrollo económico.

El momento actual contempla un escenario mundial de transformaciones y viene siendo marcado por diversas características peculiares, presentando nuevos desafíos y oportunidades para las persona, para las organizaciones y para la sociedad, al mismo tiempo en que son definidas una nueva realidad y una apertura para nuevas perspectivas (Braidot, 2015).

Para enfrentar los desafíos demandados por este contexto de cambios, el espíritu empresarial y la innovación son destacados como los temas emergentes, constituyéndose en importantes Instrumentos en la búsqueda de soluciones para los problemas sociales, para la generación de trabajo y renta y en la búsqueda de un desarrollo sustentable (social, económico y ambiental). Crece una corriente de investigadores que realzan la importancia del espíritu empresarial y de la innovación en la formulación de políticas gubernamentales volcadas hacia el desarrollo socio-cultural y económico de los países y regiones (Ilva, Gomes e Correia, 2009; Souza e Souza, 2006; Cunha e Steiner Neto, 2005).

La nueva visión de la innovación implica cambios importantes en la Universidad de tal forma que pase de ser agente aislado que da inicio (investigación básica) o continuidad (investigación aplicada) al proceso innovador a agente más activo con las empresas (relación universidad-empresa). Lo anterior se puede lograr a través del diseño selectivo de políticas de interacción entre la universidad y la empresa, por medio de las cuales la universidad continúe participando en una mayor proporción en los procesos de innovación. Las nuevas formas de producción del conocimiento ponen en cuestión las viejas líneas de demarcación entre disciplinas e instituciones, de modo tal que las universidades pueden adoptar valores de la cultura empresarial y, a la inversa, las empresas pueden adquirir normas típicas de la cultura académica. Todo ello implica repensar una pregunta recurrente sobre los límites existentes entre ambas lógicas; además del interrogante sobre la capacidad de cada una de las partes para fijar e imponer criterios de trabajo y evaluación (Gibbons y Limoges, eds., 1994).

La misión de la universidad se ha ido acrecentado y complejizando desde su origen, como primera institución de la modernidad, manteniendo desde siempre una íntima relación con su entorno socioeconómico (Cortes Aldana, 2006). Frondizi es muy explícito en este punto. Esboza el surgimiento de la transferencia tecnológica como

parte central de la actividad de las universidades, a partir de la combinación de ciertos factores tales como el compromiso de mantener un legado cultural, una misión social y políticas de extensión (Fronzizi, 1971).

Además de la responsabilidad de los jóvenes a su cargo, los profesores tienen obligaciones que varían según el campo que cultivan. Los problemas concretos de la comunidad referentes a salud pública, vivienda, desarrollo industrial, educación, régimen jurídico y otros similares, esperan su contribución en forma de asesoramiento o investigación. El profesor debe sentir esa obligación y no considerar los requerimientos del medio como una limitación a su libertad, sino como la oportunidad que se le ofrece para servir al contorno social (Fronzizi, 1971).

C. METODOLOGÍA

Este trabajo es un estudio de tipo descriptivo. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Por ello, las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis son la prueba Chi cuadrado (X^2) de independencia de variables y el Test U de Mann Whitney de comparación de medias.

Fuente de datos

La fuente de información es de tipo primaria, obtenida por medio de una encuesta autoadministrada.

La muestra analizada está compuesta por 295 estudiantes (186 correspondientes a segundo año y 109 a quinto año de las carreras antes mencionadas). La muestra se ha diseñado siguiendo un muestreo estratificado por carrera.

A partir de dicha información, se construyeron los indicadores para analizar las expectativas, vocación emprendedora, actitud emprendedora, intención emprendedora y comportamiento emprendedor. De los individuos relevados se tomaron para su procesamiento solo a aquellos que cumplieren con la característica de ser residentes en el Partido de General Pueyrredón. Existen fuertes influencias del medio cultural en el cual el emprendedor se desenvuelve. El entramado de empresas, instituciones, valores y actitudes sociales enraizados en una localidad estimulan los procesos emprendedores

(Gennero et al., 1998; Mueller & Thomas, 2000). Tanto el entorno institucional como la cultura empresarial de la región son elementos que impulsan y hacen viables las nuevas ideas de negocio surgidas en un determinado ámbito local.

Tabla 1. Ficha Técnica de la Investigación

Ambito geográfico: Local (Universidad Nacional de Mar del Plata) Población universo: Estudiantado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Tamaño del universo: 4128 estudiantes Modo de aplicación: Cuestionario estructurado y autoadministrado Método de muestreo: Muestreo estratificado por carrera Tamaño de la muestra: 295 encuestas válidas Fracción de muestreo: 7,14% Error: $\pm 2,5\%$ ³³ Nivel de confianza: 95%
--

Fuente: Elaboración propia

D. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En primer lugar, se observa que el proceso formativo de los estudiantes universitarios no se ve acompañado por las preferencias laborales futuras de los mismos. Tanto los estudiantes de los primeros años, como aquellos próximos a graduarse presentan una fuerte vocación emprendedora, manifestando como preferencia laboral futura la actividad independiente. Esto no solo se da entre los alumnos de un mismo año sino que a medida que aumentan los años de formación recibida (progreso en la carrera) esta brecha se amplía. La Universidad debe facilitar mediante el proceso formativo, las herramientas necesarias para que la alternativa de desarrollo independiente se conciba efectivamente como una opción alcanzable y sostenible en el tiempo. Modificaciones en los planes de estudio, vinculación entre cátedras de una misma unidad académica y de distintas unidades académicas, trabajo interdisciplinario y procesos formativos con nuevas metodologías de enseñanza se avizoran como posibles respuestas a la situación actual que presenta la enseñanza universitaria.

En segundo lugar y del análisis por carrera se puede percibir que existen diferencias entre las preferencias laborales de los alumnos encuestados. Mientras los alumnos de las carreras de: Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Turismo manifiestan interés por la alternativa de desarrollo autónomo creando su propia empresa, los de la Licenciatura en Economía expresan una mayor preferencia por el

³³ A partir de la fórmula $e = K \sqrt{\frac{p \cdot q}{n} \cdot \frac{(N - n)}{(N - 1)}}$ donde $p = q = 0,5$ con una significatividad del 95% ($K = 1,96$).

trabajo en relación de dependencia en una gran empresa privada (tanto en segundo como en quinto año).

Finalmente, se puede advertir que el modelo de rol paterno influye de forma positiva sobre la vocación emprendedora de los estudiantes de segundo y quinto año. En ambos casos la figura paterna juega un papel importante para fomentar el deseo y la credibilidad de la actividad emprendedora en el individuo, tendiendo los hijos a escoger una ocupación no muy distinta a la de sus padres.

Contrastando las hipótesis planteadas en esta investigación, se visualiza que el proceso formativo no genera cambios en las expectativas laborales de los estudiantes de la facultad de ciencias económicas, ni tampoco en las expectativas sobre ingresos futuros de los mismos. La Universidad debe contribuir al desarrollo de actitudes e iniciativas emprendedoras, para mejorar la calidad de vida de las personas y para lograr que a partir del desarrollo de nuevos emprendimientos, se genere el desarrollo de la comunidad en la cual está inserta. Este crecimiento y desarrollo permite que se dinamicen las estructuras productivas, incrementando la eficiencia, profesionalizando los equipos de trabajo, generando empleo de calidad, disminuyendo costos y logrando que las industrias sean competitivas a nivel internacional. Tal y como expresa Galán (2004) “el desarrollo de nuevos emprendimientos, llevados adelante por profesionales presenta menores probabilidades de fracaso que aquellos emprendimientos gerenciados por sus pares no profesionales”.

En lo relativo al análisis de las habilidades emprendedoras se constato que existen diferencias estadísticamente significativas en 3 de los 10 atributos analizados. Los estudiantes de segundo año tienden a valorar en mayor medida los atributos relacionados con la fijación de metas claras y con la persuasión y el desarrollo de redes de apoyo. Ambos atributos son de suma importancia a la hora de llevar adelante un proyecto de empresa. Por otro lado, los estudiantes de quinto año tienden a valorar en mayor medida atributos vinculados con el exigir eficiencia y calidad en los trabajos. Este atributo permite avizorar que los alumnos del último año se muestran más reacios a dejarse llevar por caminos triviales, tendiendo a buscar vías diferentes y a ser más inconformistas, lo que les lleva a querer sentirse protagonistas de los cambios y de nuevas soluciones.

Por último, sería necesario trabajar en el análisis de los planes de estudio de las cuatro carreras mencionadas, y evaluar si los mismos son acordes a nuestros tiempos y a las

necesidades actuales de nuestra sociedad. La Universidad debe ser capaz de generar lazos más cercanos con los sectores productivos locales que permitan detectar potenciales oportunidades de negocios para la creación de nuevas empresas, reconociendo y promoviendo vínculos entre los actores que conforman las cadenas de valor de sectores productivos estratégicos, y jóvenes emprendedores que generan bienes y servicios a través de sus nuevos emprendimientos.

E. RECOMENDACIONES

La temática del Emprendedorismo abarca en su estudio múltiples aristas. Desde aspectos relacionados con lo actitudinal, habilidades y comportamiento de los individuos, hasta conocimientos vinculados con las metodologías de enseñanza y con los contenidos impartidos en las distintas cátedras.

En lo relativo al estudio realizado se podría continuar analizando distintos aspectos relativos a las habilidades que presentan los estudiantes, las limitaciones y principales problemas con los que se encuentran para emprender y las herramientas que consideran necesarias para poder llevar adelante proyectos empresariales como verdadera alternativa de desarrollo profesional a futuro. Una revisión de los conocimientos impartidos en las distintas cátedras vinculados con la promoción del desarrollo emprendedor tendría incidencia positiva para la creación de una empresa propia.

También se podría profundizar el análisis por género. Se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las habilidades emprendedoras más desarrolladas en las mujeres y aquellas más desarrolladas en los hombres. Sería necesario indagar en profundidad cuales son las diferencias y construir herramientas y dispositivos de aprendizaje que faciliten el desarrollo de aquellas habilidades necesarias para llevar adelante emprendimientos.

Otro aspecto favorable para el surgimiento de nuevos emprendimientos está relacionado con la detección de oportunidades. Una mejor articulación entre las actividades de investigación y extensión permitiría conocer de forma más precisa las necesidades que presentan los distintos sectores productivos y las alternativas para la creación de nuevas empresas que fortalezcan aquellos eslabones de las cadenas de valor menos desarrollados.

F. BIBLIOGRAFÍA

- Agosin, M. R., Fernández Arias, E., Crespi, G., Maffioli, A., Rasteletti, A., Wagner, R., ... & Trejos, A. (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Inter-American Development Bank.
- Aldrich, Howard E. (2005). «Entrepreneurship», Smelser, Neil and Richard Swedberg, *The Handbook Economic Sociology*, Princeton University Press: 451-477.
- Ander-Egg, E. (1987). . Buenos Aires, Editorial Humanitas, 21è. ed. Técnicas de investigación social.
- AUDRETSCH, B. (2007): «Entrepreneurship capital and economic growth», *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 23, nº 1, pp. 63-78.
- Braidot, N y Cesar, R (2013), “La Universidad como Promotora de Actitudes Emprendedoras”, en *Creatividad e Innovación Aplicadas al Desarrollo Emprendedor*. Ed. Universidad Nacional de Santa Fe (e-book). Disponible: <http://www.unl.edu.ar/emprendedores/wp-content/uploads/2013/12/Creatividad-e-innovaci%C3%B3n-aplicadas-al-desarrollo-emprendedor.pdf>. Último acceso: mayo de 2015
- Braidot, N. Cesar, R y González, V. (2014), “Competencias Emprendedoras en la Formación de Ingenieros, un desafío necesario”. *Trabajos Seleccionados del Segundo Congreso Argentino de Ingeniería 2014*. Ed. CONFEDI, San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina.
- Braidot, N., Cesar, R., & González, V. (2015). Programa regional de emprendedorismo e innovación en ingeniería: una experiencia colaborativa para la promoción de la empresarialidad en carreras de ingeniería. *Ingeniería solidaria*, 11(18), 93-111.
- Castells, M. (2006). *Informacionalismo, redes y sociedad red: una propuesta teórica*. In *La sociedad red: una visión global* (pp. 27-75). Alianza Editorial.
- Chamorro, E. T., & Villa, J. J. B. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuaderno de Administración*, 20(34), 39-63.
- Cortés Aldana, Félix Antonio (2006) “La relación universidad-entorno socioeconómico y la innovación”, *Revista Ingeniería e investigación*, 26, 2: 94-101.
- De Miguel Díaz, M. (2005). Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. *Orientaciones para promover el cambio metodológico en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Oviedo: Universidad de Oviedo, 109-14.
- De Proyectos, P. D. T., & de Buenas Prácticas, P. G. (2004). *Promoción del Espíritu Emprendedor desde el Sistema Educativo*.

- Directorate-General for Enterprise and Industry. (2008). Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, Unit E.1: Entrepreneurship, en URL:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/entr_highed_en.pdf
- Dolabela, F. (2005). Taller del Emprendedor: una metodología de enseñanza que ayuda a transformar el conocimiento en riqueza para el desarrollo económico y social de las regiones. Universidad Nacional de Rosario.
- Económico, C., & Europeo, S. (2003). Libro verde: el espíritu empresarial en Europa. Bruselas, Comisión de las Comunidades Europeas, http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2003/com2003_0027es01.pdf.
- Ecotec (2007). Design and implementation of the pilot action "ERASMUS for young entrepreneurs". Enterprise and industry. Working Paper, 2.
- Extraído de la nota realizada en el newsletter del PRODEM N° 5 de abril de 2011. Se puede consultar en <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/category/newsletter-5-marzo-2011>.
- Frondizi, Risieri (1971) La Universidad en un mundo de tensiones. Misión de las Universidades en América Latina. Paidós, Buenos Aires.
- Galán, L., Santangelo, M. A., Mollo Brisco, G. F., & De Giusti, E. (2004). El espíritu emprendedor en la formación de profesionales de las Ciencias Económicas. Ecos de Grado y Posgrados, 1.
- Harvard University. Research Center in Entrepreneurial History, & Schumpeter, J. A. (1949). Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns for Entrepreneurial History. Harvard University Press.
- Kantis, H. (2003) "Estudio en el area de desarrollo empresarial en la República Argentina: La creación de empresas en Argentina y su entorno institucional". Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA)-UNGS
- Kantis, H. (2008). *Aportes para el diseño de programas nacionales de desarrollo emprendedor en América Latina*. Inter-American Development Bank.
- Kantis, H., & Drucaroff, S. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Ediciones Granica SA.
- Kantis, H., Postigo, S., Federico, J., & Tamborini, F. (2002). El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿en qué se diferencian? Evidencias empíricas para el caso de Argentina. Presentado en: RENT XVI Conference, Barcelona, España. [En línea]. Disponible en: [http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/Paper%20RENTXVI%20\(Espa%F1ol\).pdf](http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/Paper%20RENTXVI%20(Espa%F1ol).pdf)
- Kelley, D. J., Singer, S., & Herrington, M. (2012). The global entrepreneurship monitor. 2011 Global Report, GEM 2011, 7.

- Mollo Brisco, G. F. (2008). El espíritu emprendedor en la formación de los nuevos profesionales (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Económicas). Sexton, D. y Veper, K, The Encyclopedia of Entrepreneurship, Cap. 4, pp. 72-90
- Monteagudo, I. C., & Martínez, M. S. C. (2008). El emprendedor schumpeteriano y el contexto social. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (845), 121-134.
- Sánchez, P. P. I., Maldonado, C. J., & Velasco, A. P. (2012). Caracterización de las Spin-Off universitarias como mecanismo de transferencia de tecnología a través de un análisis clúster. Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, 21(3), 240-254.
- Schumpeter, J. A. (1911). 1934. The theory of economic development.
- Shapero, A. y Sokol, L. (1982) The Social Dimensions of Entrepreneurship. En Kent, C.; Torres Carbonell, Silvia (2010). Reporte GEM Argentina 2010, Centro de Entrepreneurship IAE Business School, GEM Argentina, Buenos Aires.
- Verguizas, A., Camacho, A., Viorreta, C., & Kearney, N. (2004). Promoción del espíritu emprendedor desde el sistema educativo. Potencial de transferencia de proyectos y productos de buenas prácticas. Madrid, España.

Parte 2 – Experiencias

INMERSIÓN EN LA CULTURA DE LAS EMPRESAS DE SILICON VALLEY, UN VIAJE POR LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

*Fernando Xavier Proaño Sánchez
Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas
fernando.proanosa@ug.edu.ec*

RESUMEN

Realicé una visita a algunas empresas exitosas en Silicon Valley donde fuimos recibidos por emprendedores españoles radicados en California. Ellos de forma muy amable accedieron a responder nuestras inquietudes sobre sus experiencias conviviendo en este ecosistema dinámico y muy competitivo. El objetivo de esta artículo es compartir con los lectores sobre su cultura empresarial, su visión, así como el mecanismo implementado entre incubadoras, aceleradoras, startups, Universidades y financistas para proveer de innovadoras soluciones tecnológicas a las necesidades del mundo.

PALABRAS CLAVES

Emprendedores españoles en California, retroalimentación 360°, informalidad, economía colaborativa, la cultura del fracaso, cultura empresarial, clientes disruptivos.

A. FUNDAMENTACIÓN

Como parte del aprendizaje de la materia de emprendimiento e innovación algunas escuelas de negocios de España están incluyendo visitas a empresas ubicadas en Silicon Valley a fin de que sus alumnos puedan intercambiar opiniones con emprendedores españoles radicados en California y escuchar de primera fuente cómo han logrado ubicarse dentro de esta competitiva industria.

En las siguientes páginas he recopilado algunos de los apuntes que tomé durante estas conversaciones. Pude encontrar muchas similitudes en la cultura de estas empresas, por lo que más que describir su historia, he seleccionado aquellas actitudes que pude ver y que destacan sobre las de otras industrias, principalmente para alguien como yo que ha trabajado en un ambiente distinto como es el latinoamericano. Además incluyo algunas frases de los emprendedores españoles a modo de reflexión. Las empresas que visitamos fueron Twitter, Google, Dropbox, entre otras.

B. METODOLOGÍA UTILIZADA

El presente artículo es un ensayo que utiliza un tipo de investigación descriptiva y narrativa con metodología documental con base en la experiencia vivida en la visita del autor a Silicon Valley.

El principal material utilizado en este ensayo son las entrevistas realizadas por el autor a los empresarios que nos recibieron, junto con las fotos tomadas en la visita.

C. DESARROLLO

Visita a Twitter

Resumen de algunas novedades de su charla:

- Todos los empleados tienen una semana al año para trabajar en su idea más innovadora, más loca sobre la empresa, ejemplo: Quiero que el logo de Twitter sea de color rosa, etc. Ese trabajo lo hacen con compañeros y jefes de otros departamentos, no con los de su equipo. Los empleados de Twitter de todo el mundo votan por los 3 mejores proyectos y se lanzan a trabajar en ello.
- Pudimos observar en uno de los pisos que los puestos de trabajo de los empleados se encuentran sin separadores, no llevan uniforme, trabajan con sus auriculares, las pantallas grandes de sus ordenadores, juguetes grandes en sus escritorios como peluches, armas de plástico, personajes de cómics, muchos jóvenes.
- Entre los servicios gratuitos que ofrecen a sus empleados están salas de spa, masajes, clases de yoga, gimnasio.
- Los viernes tienen la hora feliz en la terraza (abajo foto) en la cual pueden tomar cerveza gratis a fin de que compartas con compañeros de otros departamentos tus ideas o proyectos nuevos sobre la empresa. Nos dijo una frase “pequeños grupos que causan un gran impacto”.
- En cualquier momento del día durante la semana pueden salir a tomar café a la terraza. Una vez al mes los empleados escogen donde hacer una labor de voluntariado, ejemplos: donar cuadernos a los niños, etc.

- Trabajan por proyectos. Una vez se asigna el proyecto, hablan con su líder, y se prestan los empleados de distintas áreas, de forma que durante un año puedes haber tenido más de un superior.
- “La forma cómo el líder se lleve con su equipo vale mucho al momento de la evaluación de desempeño, no solo valoran los conocimientos técnicos”, nos explicaron. Evalúan que no seas huraño con tus subordinados, de nada sirve cumplir el proyecto en las fechas previstas, si fue a costa del exceso de horas de trabajo y malos tratos al personal. Dos veces al año se realizan retroalimentación del líder por parte de sus subordinados, es lo que llaman feedback 360 grados: te evalúan tus jefes, tus compañeros del proyecto y tú mismo. De eso depende tu aumento de sueldo y ascensos.
- Durante el desarrollo del proyecto, puedes pedir retroalimentación a tus compañeros de equipo, así también puedes pedir cambio de proyecto, para lo cual no hay problema puesto que siempre encontrarán ingenieros en la empresa o fuera deseosos de trabajar en Twitter.



Profesores y alumnos visitando Twitter. El autor, tercero de derecha a izquierda.

Visita a Google

La sede de la compañía está ubicada en Mountain View, Santa Clara, California. Nos recibió un ingeniero de Barcelona que trabaja en Google, recorrimos uno de los pisos donde accedimos a tomar libremente bebidas, frutas, cereales y luego a la sala de sesiones.

Resumen de lo visto en el recorrido por las oficinas y de la charla sobre la empresa:

- Google se encuentra en un gran complejo con cuatro edificios.
- Empleados en bicicleta alrededor del campus.
- Empleados jugando voleyball en horas de oficina.
- Pizarras en las paredes de los pasillos.
- Frutas, cereales, chiclets, jugos de frutas, leche, té, ensaladas, neveras y cafeterías en cada piso (gratis para empleados e invitados)
- Pudimos observar pirámides de colores en las oficinas.
- Cuenta con 8 gimnasios y piscinas.
- Cuenta con salas de relajación para sus empleados (pude entrar a una sala oscura con forma de cráter de luna junto a la cafetería donde se encontraban 2 empleados con mascarillas en sus ojos recostados en sofás). Nos explicaron que en caso te quedas dormido, la sala tiene una forma automática de despertarte cada 30 minutos, simulando el amanecer, para que no se despierten de forma brusca.
- Los dos fundadores hicieron su PHD en informática, eso hace que se lleven tan bien. En Google ambos deben llegar a acuerdos en la toma de decisiones, lo cual hace que se irradie hacia todos los empleados una cultura de acuerdos, y no de imposición de ideas.
- Su misión radica en proporcionar información. Esta búsqueda continua de información ha hecho que se recepten toda clase de ideas de los empleados, una de ellas sucedió en la sesión mundial de Mental Plex, celebrada todos los 1 de abril en el que Google invita a usuarios y empleados a ofrecer sus ideas más locas y absurdas, allí unos empleados sugirieron que Google tuviera su propia cuenta de correo electrónico para abarcar más espacio y poder comunicarse mejor entre ellos, lo cual posteriormente se transformó en Gmail.
- Otra idea que ha surgido es la ubicar globos alrededor del mundo para poder ofrecer internet a regiones desfavorecidas como África.
- El que funcione Youtube sin necesidad de internet, es otra idea surgida, ya que les interesa mucho a los países desfavorecidos que no tienen infraestructura.
- Google empezó siendo motor de búsqueda, se especializaron en ello y lo hicieron muy bien, luego se dieron el lujo de fallar en otros servicios. Por lo tanto, recomiendan en un principio no hacerlo todo a la vez, sino enfocarte.
- Fast is better than slow, uno de sus lemas se refiere a que la página debe cargar rápido para que sus usuarios estén contentos.

Democracia

- “Thanks God is Friday” Tienen como política que todos los viernes los empleados pueden hacer cuestionamientos y reclamos en la sala de sesiones a Larry Page, CEO de Google, se aceptan y aplican de inmediato lo expuesto.
- El algoritmo de Google se basa en la democracia puesto que no es Google, sino los usuarios de internet quienes deciden quién aparece primero en las búsquedas de Google.
- Tal como Wikipedia, los usuarios pueden añadir calles o edificios a Google Maps, en caso no aparezcan.

Siempre hay más información allá afuera

- You don't need to be at your desk to need an answer. The world is mobile.
- You can make money without being evil.
- There is always more information out there. Pueden conseguir todos los libros escritos en el mundo, todas las canciones del mundo. La misión de Google nunca acabará.
- Information crosses all borders. Tienen oficinas en más de 160 países, más de 130 idiomas, en todos los formatos accesibles, herramientas de traducción (Google translate, Youtube subtulado).
- You can be serious without a suit. Por ejemplo en las entrevistas de trabajo te piden que Google busca ingenieros, no modelos de pasarela, por lo que no debes asistir con ropa formal.
- Work should be challenging, and challenges should be fun. Puedes traer a tu perro a la oficina.
- Great isn't just enough.
- Innovation and iteration.
- If you do not fail, it is because you have not tried enough. Cualquier idea loca que tengan los empleados, los recursos de Google están siempre disponibles. Es una compañía de ingenieros, tu jefe es informático, por lo tanto todos se entienden. Excepto marketing y otras, la mayoría en Google son ingenieros. No tener prejuicios al tomar decisiones. Al contratar personal no discriminan por raza, sexo, escuela de donde provienen, etc. Tienen un programa de contratación donde revisan hojas de vida anónimas ya que se muestra solamente su experiencia

laboral y académica sin especificar el nombre de la escuela o colegio de dónde provienen, ni la foto del aspirante, ni si es hombre o mujer, ni su nombre.

- Tienen un plan para trabajar más desde casa.
- Las ideas o nuevos proyectos pueden ser planteadas personalmente, y también por e-mail.
- Los empleados evalúan a su jefe. La remuneración del jefe depende de la evaluación de sus subordinados. Si el jefe consigue cumplir el proyecto a costa de la presión de su equipo y esto ha derivado en descontento en ellos, puntuará bajo al Manager en su evaluación de desempeño.
- No es ningún trauma el que solicites cambio de departamento, solicitas, te hacen la entrevistas y si te aceptan te transfieren. Si en tu previo puesto no encuentran alguien dentro de la empresa, no tienen problema ya que hay muchos ingenieros disponibles en el mercado que quieren entrar a Google.
- Google Glass: se encuentra en etapa de prototipo, explorando, te entregamos para prueba, luego si tienes quejas te damos otra a fin de que cuando ya salga al mercado sea más barata y más completa.
- Los empleados tienen los coches eléctricos de Google a su disposición.
- Programas de innovación
- Proyectos del 20%: Los empleados dedican 20% de su tiempo trabajando en proyectos que no están dentro de sus funciones. El empleado se apunta al proyecto que le desearía participar, con otro jefe. O puedes iniciar tu propio proyecto. Prueban cosas que quizás nunca funcionen, no importa, ya que de allí la empresa pueden tomar ideas y aprender del error.
- Para todo lo que falla en este tipo de proyectos escriben públicamente Post Mortem para que los demás aprendan.
- Hackathons: Juegan con sus propios productos, se proponen cada empleado del proyecto en desarrollar un nuevo producto, lo usan, lo prueban, así se dan cuenta si algo no funcionan y lo publican al resto de empleados.
- Entrenamiento
- Lo clasifican en Trainings cuando entre ellos se entrenan, unos a otros. Incluye clases de idiomas, programación, cocina.
- Tech Talks: Cuando vienen capacitadores de afuera.
- Socializar
- Los empleados se agrupan libremente para socializar, por ejemplo los mayores a 50 años se hacen llamar los Greyglers, otros los GAIN Google American Indian,

los Gleeblers (Fans del programa de TV Glee), los Bikeriders quienes son seguidores del ciclismo, los MusicMakers. Hay agrupaciones por mujeres, por países, por comunidades, los afros, los gays. Los grupos organizan eventos pagados por la empresa, en todos los países. Estas agrupaciones y eventos son voluntarios, no es obligación. En estas socializaciones no intervienen jerarquías de ninguna clase.



Un tobogán en Google para que sus empleados bajen del primer piso. Foto tomada por el autor.

Visita a Imagine Creative Center

Nos recibió el **CEO de Imagine CC, Xavier Verdaguer** quien nos explicó sobre el Concurso de Talentos de Fundación España quienes premian al mejor emprendedor a una estadía en Imagine Creative Center. Son recibidos emprendedores entre 22 a 52 años, desde estudiantes universitarios hasta empleados del sector público, a los que llaman soñadores quienes durante un mes vivirán una experiencia radical en sus vidas mientras buscan maneras para solucionar sus desafíos.

Sobre la cultura emprendedora en California versus la latina

- En California hay mucho dinero para invertir en productos innovadores y disruptivos. En este estado se otorga financiamiento desde USD. 100,000 al USD 1'000,000, son los Business Angels (inversionistas que proveen capital para start-up a cambio de participación en las acciones, además aportan con sus conocimientos empresariales para el desarrollo del negocio).
- Es la actitud lo que diferencia a California de España. Tienen una cultura del fracaso, es decir que arriesgan sin miedo al fracaso.
- El 78% de los emprendedores fracasan en California, sin embargo no piensan ¿Qué pasará si me va mal en mi proyecto? Sino al contrario, qué sucederá si tienen éxito en el mismo.
- La búsqueda de los emprendedores no es la ambición por el dinero, sino que quieren obtener un impacto mundial, no solo regional.
- No es mal visto por los demás que tengas éxito en tu actividad.
- Cuando le preguntan a un niño en nuestros países latinos: ¿A quién quieres parecerte cuando seas grande? Usualmente la respuesta es a un jugador de fútbol o a un cantante. En cambio en California la respuesta es a Bill Gates, Steve Jobs o Marck Zuckerberg, es decir que sus referentes son otros, son los emprendedores.
- Las empresas son las referentes en las Universidades como Stanford, los empresarios acostumbran a dar charlas a los alumnos y profesores.
- En los bares de California la gente en sus conversaciones no se queja de nada, el camarero te saluda y te pregunta cómo te va en tu negocio, cómo van las ventas, son optimistas, no quejumbrosos, y eso que también tienen problemas. Lo contrario sucede en España, en las cenas familiares y de amigos la gente se queja, de la crisis, del gobierno, etc.

- Son más organizados con el tiempo. A las 18 horas se van a hacer deporte. Son más productivos en sus horas de trabajo. Disfrutan de pasar su tiempo libre con sus hijos. Una manera de aprovechar sus horas laborales es por ejemplo no leer los correos electrónicos cada 2 minutos, sino cada media hora.
- Han recibido a funcionarios públicos (del Ayuntamiento de Barcelona) como parte de los soñadores de Imagine CC a quienes les han inculcado que tengan actitud emprendedora dentro de su función.
- Una de las primeras que se oponen al emprendimiento es la familia, te sugieren “que vayas a lo seguro”.
- Xavier sugiere que te dediques a lo que te apasiona. Busca lo que realmente te apasiona. Nos contó una historia de un joven que estuvo en Imagine periodo en el que encontró su vocación de Innovación Social. De allí lo enviaron a zonas desfavorecidas del mundo. A su regreso a Bilbao, llenó un auditorio para contar su experiencia y a través de videos subidos a youtube obtuvo dinero para donaciones. Recomienda que tomes más decisiones con el estómago que con la cabeza. Él a pesar de haber estudiado en Stanford, está convencido que si la intuición te dice que
- el proyecto no funcionará, mávalo enseguida e inicia otro. Si no funciona, si la gente a tu alrededor te dice que no, si pivotas y no da resultados, pero tu intuición te dice que sí, entonces continúa, la tozudez en este caso si funciona, más aún si tienes un buen equipo de trabajo. Él aplicó esto en uno de sus negocios y obtuvo al final una ronda de financiamiento de 7 millones de euros, si le hubiera hecho caso a los que le decían que no, no hubiese avanzado en su proyecto.

Visita a Symantec

En el 2013 la startup catalana PasswordBank fue comprada por la gigante Symantec. En la foto los fundadores de PasswordBank Roger Casals y Alfredo Arnaiz. El **CEO de PasswordBank** y su mayor accionista **Roger Casals** ahora es Gerente de Producto de la gigante Symantec y fue quien nos recibió en sus oficinas.

Acerca de PasswordBank

- PasswordBank (banco de passwords) es un programa que asegura en un lugar a los usuarios de la web para almacenar un número ilimitado de contraseñas y nombres de usuarios.

- Roger Casals fundó PasswordBank en el 2008 en España con la idea de venir después a USA y así un año después se mudó a Palo Alto, California.
- A los 14 años tuvo su primer ordenador el IBM PC.

Sobre América Latina

- Con su experiencia haciendo negocios en países de Latinoamérica considera que como mercado le falta 100 años, es muy complicado. Hay potencial para crecer pero son países que no funcionan bien ya que las leyes cambian constantemente, hay inseguridad jurídica, gobiernos populistas, riesgos políticos, jueces parcializados, las coimas, dinero retenido en países como Argentina, etc. Hasta que eso no se erradique no serán bien vistos por países de otros continentes.
- A pesar de tener el mismo idioma, son a su vez muy distintas las culturas de los latinoamericanos.
- Hay un serio problema de “valores” los cuales deberían ser sacrosantos.

La cultura de Silicon Valley

- La época del garaje pasó, ahora tener éxito como emprendedor es más complicado, necesitas de mucha gente.
- Ahora el problema es el proyecto, es decir que sea bueno. Hay más dinero disponible para financiamiento que proyectos buenos.
- En España no hay tanto dinero disponible para financiamiento a emprendedores como en Silicon Valley.
- Hay igualdad, por ejemplo hay internet en todas partes de la ciudad.
- La historia demuestra que la riqueza al cabo de dos generaciones se acaba, o pasa a otras manos, los ricos de ayer ya no lo son, ahora hay nuevos ricos, los jóvenes de Google, de Facebook, etc. Necesitamos generar más proyectos para cuando estos nuevos ricos dejen de serlo.
- En España no hay suficiente capital privado que apoye a los emprendedores, él necesitó de la ayuda pública para que su negocio despegue. Las grandes empresas españolas no tienen la cultura de invertir en este tipo de negocios tecnológicos, prefieren hacerlo en edificios, o invierten mínimas cantidades como 50 mil euros, cuando Google antes de hacerse conocida ya tenía 20 millones de dólares de inversionistas que apuestan al capital riesgo. Otro ejemplo es Salesforce (aplicación de CRM en la nube) que nació con 60 millones de dólares

antes de tener un solo cliente, y hoy es catalogada como una de las compañías más innovadoras de Norteamérica según Forbes Magazine.

- En España aún no hay la cultura de los Venture Capital, ya que no arriesgan como en U.S.A., solo si va bien el negocio invierten. Además que las tasas de financiamiento son altas, te ponen complicaciones, con lo cual no hay muchas diferencias con un préstamo bancario.

Mediocridad en grandes empresas

- Las grandes compañías suelen atraer mediocridad. Se vuelve mediocre por simple subsistencia.
- En las grandes compañías los ejecutivos se suelen frustrar porque sus ideas no son aceptadas.
- Por subsistencia, los ejecutivos de las grandes empresas dejan a un lado sus mejores ideas, caso contrario se generan hostilidades internas, y se queman. Focalízate en tu idea, tu proyecto y lánzate a hacerlo.
- No hay que perder la ilusión.
- Su reto en la vida es buscar constantemente nuevos sueños. Sin metas no sabría vivir.
- Busca tu sueño. Si sueñas “de verdad” lo logras.
- A quienes le plantean sus sueños, él acostumbra preguntarles: “¿En qué estás trabajando?”, ya que cuando le plantearon esa pregunta a Steve Jobs, él respondió: “Esperando mi oportunidad” con lo cual quiso realmente decir que estaba trabajando en su oportunidad, trabajando en su nuevo sueño, en su proyecto de vida.
- ¿Tu sueño? No necesariamente debe ser emprender un negocio, pero debes trabajar en tu sueño.
- No es cuestión de decir “Yo quiero ser...”, o “Yo quiero hacer...”, hay que trabajar en un plan B, mientras vas desarrollando tu plan A.
- Considera que todas las personas somos listas, pero cuando no funcionan es por falta de motivación, hay mucha gente desmotivada.
- En muchas compañías cuando el empleado no se desempeña bien, es por falta de formación o por falta de motivación de su jefe.
- La motivación extrínseca es el dinero.
- La motivación intrínseca es si te gusta lo que haces.

- La motivación trascendente es lo que realmente te motiva en el trabajo. El ejemplo que nos dio es si a un pintor lo contratan con el doble de sueldo para pintar lo que le gusta, y a otra persona la contratan para que se dedique a romper todas las pinturas por las cuales te pagaron. ¿Aceptarías ese trabajo de pintor? La respuesta es NO, porque el trabajo que te gusta y que has realizado no tendrá efecto alguno en los demás, no será reconocido, no trascenderá.



El grupo de estudio de ESEUNE Business School en Symantec. El Autor primero a la derecha.

Visita a Dropbox

Dropbox es un servicio gratuito que te permite llevar tus fotos, tus documentos y tus videos a cualquier lugar. Cualquier archivo que guardes en tu Dropbox se guardará automáticamente en todos tus equipos, teléfonos e incluso en el sitio web de Dropbox. Puedes compartir una carpeta con amigos, navegar en el sitio web de Dropbox, enviar a través de un enlace los archivos a amigos aunque no tengan Dropbox.

Nos recibió un ejecutivo de la empresa, originario de Andorra, España quien nos compartió lo siguiente:

- Su crecimiento ha sido muy rápido, durante los últimos 6 meses ha crecido de 275,000 a 320,000 usuarios y de 300 a 950 empleados.
- En el 2011 eran 30 personas.
- Contratan 30 empleados por semana.
- Su competencia es Amazon, Google y Microsoft pero no son rentables, Dropbox en cambio desde el principio sí genera utilidad. Su modelo de negocio en el cual pagas a partir de los 2 GB les permitió ser rentables desde un inicio.
- “Somos rápidos, no eficientes” ese el corazón de su negocio, son ágiles aunque no han invertido en tener procesos eficientes, no están ahora para concentrarse en planes y procesos, sino en la rapidez para sus clientes.

- Juntan sus equipos de trabajo por objetivos, principios y valores, y no por la rigidez de los procesos. A los investigadores no se les pide procesos. Ya habrá tiempo en el futuro para preocuparse de ser eficientes.
- De ellos depende ser o la próxima Google o la próxima Netscape. O se despabilan o desaparecen.
- Gestionan 20,000 hojas de vida al mes, de los cuales tienen de 3,000 a 5,000 candidatos activos.
- Quieren gente que forme, no formados, quieren escultores, no esculpidos.
- Quien nos recibió hace validación de productos, usabilidad, exploración de productos, tanto cualitativo como cuantitativo. Elabora cuestionarios, hace workshops, investigación de mercado. Él ha entrevistado aproximadamente 15,000 personas.
- Su objetivo no es solo hacer dinero. Los fundadores son amigos que se unieron para ofrecer un servicio al mundo. Los fundadores que tienen 28 años de edad han transmitido su cultura de amistad a todos los empleados, al igual que ellos van en patines a las oficinas, lo mismo sus empleados.
- Servicios sin costo para los empleados de Dropbox
- Hay gimnasio disponible para los empleados.
- Una vez a la semana los empleados se ponen de acuerdo para hacer algo distinto a su trabajo cotidiano, como jugar videojuegos, armar un musical los cuales se promocionan con afiches en las paredes de las oficinas.
- La empresa les proporciona en su edificio las 3 comidas diarias, desayuno, almuerzo y cena.
- Puedes invitar a tu pareja que cene contigo en Dropbox, debido a que salen muy tarde del trabajo.
- El comedor es muy amplio con librerías a los costados.
- Los viernes desde las 6 de la tarde hay barra libre en el comedor de la empresa. Tienen en el bar whiskies y cervezas gratis de todo el mundo.
- Hay dos pisos de comedores, y están preparando el tercero.
- Dropbox paga el servicio de limpieza de las casas donde viven sus empleados.
- En marzo de este año la empresa los llevó a esquiar a todos los empleados con sus familias, todo pagado.
- Todo este tipo de iniciativas son propuestas por la gente, no por el CEO. Todo es muy intenso, pero a la vez todos son amiguetes.

- En algunos puestos de trabajo había globos verdes, lo cual significaba que eran empleados nuevos.
- Todo lo que quieras, solo pídelo y lo llevamos a tu escritorio, ¿necesitas 2 pantallas?, ¿quieres un escritorio que suba y baje? Vimos algunos escritorios con dos pantallas.

Plan Estratégico Semanal

- Su plan estratégico no es a 3 o 5 años, es a 6 semanas. Cada 6 semanas evalúan sus objetivos, no una vez al año.
- funcionas o funcionas, no hay tiempo que perder en esta industria.
- Pasaron junto a nosotros varios jóvenes en patinetas y con auriculares, parecía una universidad. Uno de los que pasó en patineta era el Director de Negocios Internacionales de 25 años.
- Dropbox es tu identidad, no tu trabajo.
- Es la república de Dropbox, no tu trabajo. Si tú fallas, falla la República. La cultura la impusieron sus fundadores.
- Hasta hace poco los fundadores entrevistaban a quienes iban a entrar a la empresa para asegurarse de que compartían sus valores y así transmitir su cultura.
- Como jefe debes ser amiguete de tu equipo, si no eres capaz de eso, no entras, a pesar de tener altos conocimientos técnicos.
- Son muy jóvenes la mayoría, y su vida es Dropbox, no tienen horario de entrada ni de salida, trabajan por proyectos.
- Reclutan a los mejores ingenieros de U.S.A. Solo hay 2 españoles.
- Hay muchos asiático-americanos los cuales tienen un perfil que agrada ya que son muy trabajadores por su cultura asiática que los impulsa a la excelencia, y a la vez tienen ese coraje y empoderamiento de los norteamericanos. De esa manera se complementa la baja autoestima e innovación de la raza asiática.
- Los jóvenes de U.S.A. quieren ir a trabajar a Silicon Valley. La mayoría de jóvenes que trabajan en Dropbox no son oriundos de Silicon Valley. Su perfil es de jóvenes inquietos que no se conforman con su estilo de vida, la cuestionan. Ellos escogieron esa ciudad para vivir. No es como en Barcelona, que nacieron, estudiaron, viven y trabajan allí.
- Los jóvenes ingenieros que entran a Silicon Valley no tienen la autoestima muy elevada, es su lubricante para ser innovadores, están buscando continuamente su

identidad, están insatisfechos con su estilo de vida, quieren aportar algo al mundo. Quieren mantener su cultura, que parezca una Universidad, sin importar el tamaño de la empresa.

- Puedes tomarte los días de vacaciones que quieras, pero siempre que cumplas tus proyectos.
- Es una empresa más colaborativa que Facebook, debido a que son 2 CEOs que usan el consenso constantemente, acá no sirve que un directivo dé una orden, sino que te ayudan primero a reflexionar.
- Realizan muchas reuniones donde todos tienen derecho a expresarse. Son muy colaborativos.
- Pero esa cultura colaborativa hace que tengan muchas reuniones durante el día, y que el trabajo sea durante la noche. Por eso no son eficientes aún. En ocasiones hay 30 equipos trabajando el mismo tema, luego se ponen de acuerdo y colaboran. Uno de los mayores empleados es el ex-CEO de Motorola de 45 años, quien es el Chief Operator Office.
- Es una guerra entre las empresas el tener a los mejores ingenieros. Tienen planes para retenerlos si es que quieren irse a la competencia.



Un empleado de DropBox movilizándose en patineta por sus oficinas. Foto captada por el autor.

D. CONCLUSIÓN

Lo destacado en estas jóvenes empresas es que lograron innovar e impactar en el mundo con sus productos gracias a la libertad que otorgaron a sus empleados para que sean creadores de sueños, no los ataron a rígidas estructuras jerárquicas, ni a

marcadores de horarios ni uniformes, lo lograron impregnando en ellos una cultura de constante superación. La innovación no pasa por establecer tiempos y cronogramas a los gerentes de las empresas para que proporcionen ideas innovadoras, sino en generar cada día la motivación a todos los empleados para que surja de los equipos de trabajo dichas ideas.

E. BIBLIOGRAFÍA

- Angel Prado, S. (s.f.). *www.salesforce.com*.
- Casals, R. (Julio de 2014). Symantec. (F. X. Proaño, Entrevistador)
- Dropbox. (s.f.). *www.dropbox.com*.
- Everett Rogers, Judith Larsen. (1986). *La fiebre del Silicón Valley*. Barcelona: Reverté.
- Imagine. (2014). *http://imagine.cc/es*.
- Play, P. &. (2014). *www.plugandplaytechcenter.com*.
- (07 de 2014). Salesforce. (F. Proaño, Entrevistador)
- Symantec. (2014). *www.symantec.com*.
- Verdaguer, X. (Julio de 2014). Imagine Creative Center. (F. X. Proaño, Entrevistador)

MODELO DE EVALUACIÓN E IMPACTO DE PROYECTOS EN EMPREDIMIENTO SOCIAL

*Dra. Ingrid Ordoñez Romero**, *Ing. Silvia Salinas Falquez***, *Lcda. Ana Gallegos Samaniego****

**Universidad de Guayaquil, Facultad de Odontología (Ecuador)*

***Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas (Ecuador)*

****Universidad de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación (Ecuador)*

ingrid.ordonezr@ug.edu.ec, silvia.salinasf@ug.edu.ec, ana.gallegoss@ug.edu.ec

RESUMEN

La Universidad de Guayaquil desde la perspectiva de contribuir a emprendimientos sociales, gestiona proyectos que favorecen al desarrollo e innovación de negocios en diferentes zonas de la Provincia del Guayas, utilizando la transferencia de conocimientos como herramienta clave para la sustentación de los mismos, resultando como pilar fundamental en este proceso sistémico la evaluación y monitoreo.

El objetivo del presente trabajo investigativo es determinar la viabilidad del modelo para evaluación de proyectos emprendedores de carácter social y conseguir lecturas sobre el desarrollo productivo. Por lo cual, la valoración se realiza en base a resultados y objetivos generando indicadores, ponderaciones y porcentajes de ejecución, para establecer el diagnóstico de los logros y efectos alcanzados. El desarrollo de la investigación es de tipo cuantitativo, con enfoque empírico analítico, considerando más apropiado utilizar el no experimental–explicativo, además se contó con el sustento del paradigma cualicuantitativo en la interpretación de los resultados.

En la investigación se destacan como principales avances producidos desde el dominio científico Desarrollo Local y Emprendimiento Socioeconómico Sustentable, lo siguiente: el 73% de los proyectos de emprendimiento social concretaron negocios, en las categorías de marketing ecológico-social, desarrollo del emprendimiento turístico, fortalecimiento de los emprendimientos sociales, gestión de calidad y competitividad de actividades económicas y se beneficiaron directamente 3.200 personas.

Alcance Territorial: Guayaquil, Durán, Salitre, El Triunfo y Samborondón en el primer año de ejecución, proyectando vincular en el siguiente año localidades que representan el 58% de la zona de influencia en la que tiene inferencia la Universidad de Guayaquil.

PALABRAS CLAVES

Transferencia de conocimiento, evaluación, impacto, emprendimiento social.

A. FUNDAMENTACIÓN

El fortalecimiento de emprendimientos sociales y su afianzamiento en forma de pequeñas y medianas empresas son elementos vitales para el crecimiento de las naciones. De manera especial las pymes se han convertido en actores relevantes del entorno económico mundial, aportando cifras importantes a la generación de empleo, producción y riqueza de las naciones. (CEPAL, 2012)

La Universidad de Guayaquil desde la perspectiva de contribuir a emprendimientos sociales, canaliza a través de la Dirección de la Gestión Social del Conocimiento la promoción de proyectos que favorecen al desarrollo e innovación de negocios en diferentes zonas de la Provincia del Guayas utilizando la transferencia de conocimientos como herramienta clave para la sustentación de los mismos.

Uno de los principales factores para asegurar del éxito de los proyectos de emprendimientos sociales es la evaluación de su impacto, cuyos inicios datan de 1958, cuando por primera vez en el libro “Manual de proyectos de desarrollo económico” se manifiestan los criterios, técnicas y metodologías para formular, preparar y evaluar proyectos de creación de nuevas empresas, dando inicio al planteamiento de diferentes formas de valoración (Salamanca, 1995).

Antes de referirnos al contexto de la evaluación, debemos tener claro los lineamientos fundamentales para el diseño de proyectos, siendo estos el eje estructural básico de cualquier tipo de planificación que debe incluir características primordiales, (Mapunet, 2008) tales como:

- **Objetivos definidos:** Lo que el proyecto quiere alcanzar definido con claridad, incluso cuantitativamente.
- **Orientación a soluciones:** Los proyectos buscan solucionar problemas.
- **Orientación a beneficiarios:** Los proyectos con un conjunto de beneficiarios claramente definidos.

Sobre esta estructura sólida se establecen los parámetros del análisis profundizando en la revisión de los aspectos fundamentales en cada etapa del ciclo de vida de un proyecto, que va desde el momento que surge la idea de negocio para satisfacer una necesidad o atender una oportunidad, hasta que se implementa y se evalúan resultados.

La acción de evaluar radica en emitir juicio de las acciones del proyecto en relación a su planificación; es decir, monitorear la manera como se ejecuta determinado proceso, el cumplimiento de los objetivos, la utilización de los recursos, entre otras. Observando que la actividad se mantenga equilibrada y rigurosa para obtener datos confiables y válidos acerca del proyecto (Chain, 2007).

En la actualidad existen cambios enormes en la forma de estudiar proyectos, el procedimiento general se centra en la recopilación, creación y sistematización de información que identifique y mida cuantitativamente el beneficio de un emprendiendo, ya sea para la creación de nuevas empresas o mejoramiento dentro de ellas.

Se han observados muchos avances en la elaboración de modelos de análisis de proyectos sociales, creados a partir de modelos generales de evaluación introduciendo prototipos específicos para el área que lo requiere.

Los modelos generales de evaluación son: (Navarro, 2006)

- Modelo analítico
 - Modelo costo - beneficio
 - Modelo costo – efectividad
- Modelos globales
 - Modelo CIPP
 - Modelo de utilización focalizada
 - Modelo evaluación por expertos
 - Modelo evaluación iluminativa
- Modelos formalizados
 - Modelo experimental
 - Modelo cuasi experimental
 - Modelo de regresión
- Modelos semi formalizados
 - Modelo no experimental antes y después

- Modelo después con grupo de comparación
- Modelo después (ex – post)

La elección del modelo base más pertinente para el análisis de los proyectos de emprendimiento social, es sin lugar a dudas la decisión que trasciende y valida la ejecución de la evaluación, por ende se debe tomar en cuenta los factores de mayor relevancia, como el acceso a la información y la validación de los datos (Mapunet, 2008). Además, siendo de carácter social no pueden incurrir en gastos exagerados de aplicación, por eso se suele optar por un modelo con instrumentos y técnicas simples o de menor complejidad, que cumplan con ponderaciones adecuadas y que permitan definir posteriormente los alcances porcentuales de ejecución (Navarro, 2006; Vidal, 2005).

Para este estudio, se seleccionó el modelo semiformalizado denominado “después” o “ex post”, que se trata de un modelo no experimental que no tiene grupo de comparación, por lo que se puede incluir en esta modalidad, descripciones de resultados de proyectos, relatos o memorias.

La evaluación de impacto ex-post se ubica al intermedio o al final de la operación del proyecto, determinando si hubo cambios en el bienestar de la población objetivo, su magnitud atribuibles a la intervención. Se busca la verificación del logro de objetivos y metas formuladas en el programa o proyecto (Viedma, 1996). Es un modelo útil en áreas en que no se dispone de la situación de entrada o inicial de la población objetivo o carece de información previa confiable o de calidad, por lo tanto no es posible fijar línea de base y línea de comparación (MIDEPLAN, 1995).

La característica del modelo es la confianza en la efectividad de las acciones suscitadas para producir cambios de acuerdo con la intención contenida en los objetivos. Nos da una mirada un poco más amplia que sólo impacto, con un enfoque integral de la gestión para comprender las relaciones entre diseño, ejecución, monitoreo y evaluación. El propósito central es la maximización del impacto y por lo tanto de la rentabilidad de la inversión social.

Aunque tiene sus desventajas las pautas de la evaluación ex-post resultan válidas y confiables pudiendo ser utilizados como una forma operacional de evaluación que obvia las limitaciones de subjetividad que se derivan de los informes de actividades o relatos de experiencias (Viedma, 1996).

El diseño teórico, metodológico y operativo que la Universidad de Guayaquil estructuró, contiene un instrumento y técnica de recolección de datos que en conjunto permiten el análisis de los proyectos de emprendimiento social de esta institución, buscando determinar la efectividad, eficiencia y sostenibilidad de los efectos generados por una intervención. El diccionario de la Real Academia de la Lengua define que un efecto es “aquello que sigue por virtud de una causa”. En coherencia con esta definición Cohen y Franco en 1988 plantean, para el caso de proyectos sociales, que un efecto es “todo comportamiento o acontecimiento del que puede razonablemente decirse que ha sido influido por algún aspecto del programa” (Ortegon, 2005).

El modelo abarca formulación, operación y culminación de los mismos, proporcionando criterios en función de los resultados alcanzados en la comunidad en la que se interviene; es decir, el impacto o beneficio. Las etapas del proyecto permiten determinar el grado de alcance de los objetivos perseguidos. De esta manera, la evaluación durante o después de la implementación del proyecto contribuye a la reorientación del diseño realizado o a su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Posibilitando según la experiencia el marco referencial para su réplica en otros sectores.

El objetivo final de la investigación es determinar la viabilidad del modelo para evaluación de proyectos emprendedores de carácter social y conseguir lecturas sobre el desarrollo productivo, coordinado, integral y sinérgico del trabajo en conjunto que fomenta la innovación y diversificación productiva en sectores priorizados de manera que se incremente la rentabilidad y se atraiga mayor inversión privada.

Por lo cual, la valoración se realiza en base a los resultados y a los objetivos generando indicadores, ponderaciones y porcentajes de ejecución, para establecer el diagnóstico de los logros y efectos alcanzados. Es decir, si el desempeño del proyecto ha contribuido efectivamente a lograr el impulso de negocios en las zonas de intervención.

B. METODOLOGÍA

El desarrollo de la investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo, con enfoque empírico analítico, considerando que el tipo más apropiado fue el no experimental-explicativo, además se contó con el sustento del paradigma cuali-cuantitativo en la interpretación de los resultados. En la recolección de información se utilizó fuentes de

datos primarias y secundarias, en aristas de emprendimiento social. La búsqueda de documentación se realizó, tanto en Ecuador como en el extranjero, en libros, revistas académicas y documentos institucionales, utilizándose las fuentes más relevantes. En base a la selección y análisis de la información, se proveyó de insumos para plantear encuestas que fueron validadas y socializadas para su aplicación, la misma que estuvo compuesta por 12 preguntas de tipo cerrada.

No aplica diseño muestral, debido a que se consideró el tipo de población finita que consta de un número limitado de elementos para la recolección de información, es decir a la totalidad de involucrados en los proyectos de emprendimiento social, además de expertos en el área, representantes de los emprendedores y también a profesionales vinculados al sector académico.

Por el problema a investigar tuvo un diseño no experimental, porque no se manipuló variables independientes para observar los efectos en las respectivas variables dependientes, es decir, no tuvo el propósito de precisar la relación causa-efecto, porque el problema investigado estuvo influido directa o indirectamente por muchas variables del contexto. Por los objetivos que persiguió es de tipo diagnóstica y descriptiva, ya que se buscó conocer y describir en qué aspectos la presente propuesta ayudará al proceso de evaluación. Por el lugar fue de campo, porque en este proyecto se describió y delimitó los elementos del problema de investigación y sus interrelaciones en las zonas en que se producen los acontecimientos.

C. LA UNIVERSIDAD COMO IMPULSORA DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

En el año 2015 ante la Dirección de la Gestión Social del Conocimiento de la Universidad de Guayaquil se presentaron 30 proyectos de emprendimiento social, de los cuales 9 han iniciado su ejecución y son el objeto de análisis en este trabajo.

El aporte de los proyectos encaminados al fortalecimiento de recursos y potencialidades de los emprendimientos son elementos clave para lograr el desarrollo local, contribuyendo al alcance de los objetivos del Plan Nacional de Ecuador (PNBV), específicamente al objetivo 8 que menciona “La participación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, implica priorizar el desarrollo de capacidades y complementariedades humanas”.

El futuro profesional a través de sus conocimientos interviene en diversos sectores fomentando emprendimientos sociales, propiciando la difusión y transferencia en beneficio de la comunidad. Se deduce que al interceder en estos negocios se va a modificar e incidir concretamente en las condiciones de vida de una población.

D. EVALUACIÓN E IMPACTO DE PROYECTOS

El monitoreo de los proyectos de emprendimiento es realizado permanentemente, desde la formulación, la operación y la culminación de los mismos, proporcionando la información crucial para la construcción de criterios, indicadores y ponderaciones, que permiten asignar la calificación final que establece la calidad de los proyectos, es decir mide el beneficio o impacto en la población.

Para determinar el cumplimiento de los objetivos planteados o el avance de los mismos, la evaluación se realiza durante o después de la implementación del proyecto. Si el seguimiento se efectúa en el transcurso de cada etapa contribuirá al mejoramiento del diseño o a su adaptación si fuera necesario.

E. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios seleccionados contribuyen a medir la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los proyectos, en cada uno de ellos se describen indicadores diseñados de modo operacional que permiten recolectar los datos del desempeño de los procesos realizados en cada una de las instancias de los proyectos, asignando porcentajes de cumplimiento de cada ítem, siendo estos verificables y cuantificables, para finalmente obtener un porcentaje final de avance de la ejecución por año.

La modalidad de análisis de los proyectos tiene una estructura lógica que verifica cada proceso, abordando el procesamiento y contraste de los datos recogidos, para ello organiza la información obtenida en función de los elementos centrales de la evaluación, cuyos componentes son claramente descritos y evidencian el alcance de los resultados. Los indicadores están desarrollados para medir el resultado alcanzado o el efecto obtenido sobre los resultados parciales y/o finales de los proyectos. Además producen el tipo de información que ayudará a los directores de proyectos a tomar mejores decisiones respecto de la acción que están guiando.

Al construirse los criterios y sus indicadores se establecen ponderaciones, es decir, se les atribuye un peso que será el reflejo de su importancia relativa al alcance de la acción social de la intervención. La calificación final obtenida por los programas y proyectos permitirá recomendar la continuidad de los mismos.

Tabla 1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN, INDICADORES Y PONDERACIONES

Criterios	Indicadores	Ejecución		Ponderación
Procesos	Ejecución de actividades	Total	20%	20%
		Parcial	15%	
		Ninguna	0%	
	Informes de monitoreo	Total	5%	5%
		Parcial	3%	
		Ninguna	0%	
Plazos y calendario de actividades	Total	5%	5%	
	Parcial	3%		
	Ninguna	0%		
Participación	Integración de la comunidad en las actividades	Total	30%	30%
		Parcial	20%	
		Ninguna	0%	
Fuentes de verificación	Medios audio-visuales de la intervención	Total	20%	20%
		Parcial	15%	
		Ninguna	0%	
	Instrumentos de recolección de datos	Total	20%	20%
		Parcial	15%	
		Ninguna	0%	
			Total	100%

La evaluación se realizó por proyecto, revisando cada Indicador de acuerdo a los parámetros que se exponen a continuación:

CRITERIO: PROCESOS

- **Ejecución de actividades**

Las actividades que se cumplieron que responden a los objetivos planificados en el proyecto.

- **Informes de monitoreo**

Los informes presentados son precisos y en correspondencia con lo planificado.

- **Plazos y calendario de actividades**

Las fechas propuestas para el cumplimiento de actividades, así como el tiempo de duración del proyecto deben estar acorde a lo planificado.

CRITERIO: PARTICIPACIÓN

- **Integración de la comunidad en las actividades**

La cantidad de población beneficiada por el proyecto debe estar en concordancia con lo que se planteó en el proyecto.

CRITERIO: FUENTES DE VERIFICACIÓN

- **Medios audio-visuales de la intervención**

Las fotos, videos, y otros medios audio-visuales similares presentados como evidencia de la ejecución de las actividades planificadas en el proyecto.

- **Instrumentos de recolección de datos**

Los documentos de acompañamiento en la gestión de los negocios.

La medición de logros alcanzados a través de indicadores y sus ponderaciones permite establecer la permanencia de los proyectos a largo plazo. Esta sostenibilidad dependerá también de los cambios propios de la dinámica social, de la realidad institucional, y de la propia vida de los sujetos involucrados. Las calificaciones y recomendaciones se establecen según el porcentaje de evaluación que tiene tres rangos.

TABLA 2. CALIFICACIÓN DE PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO

Rangos de evaluación	Calificación	Recomendación
75% - 100%	Satisfactorio	Replicar
41% - 74%	Adecuado	Potenciar y mantener
0% - 40%	Deficiente	Archivar

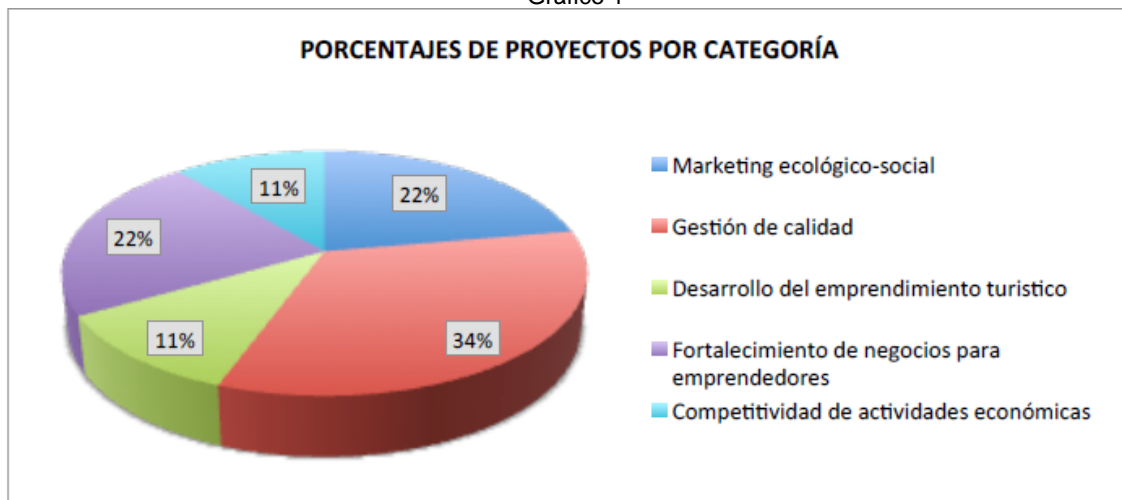
F. PRINCIPALES RESULTADOS

El análisis de los proyectos efectuados refleja la trascendencia de acuerdo al efecto producido en la población, directamente relacionada con la acción generada. Para evidenciar el impacto social, se contrasta el alcance de los resultados en relación a las actividades ejecutadas, población beneficiada, cobertura zonal y sostenibilidad del

proyecto, evidenciando desde una perspectiva académica-científica la transmisión de conocimiento sobre la dinámica social.

Los 9 proyectos analizados fueron ubicados en las cinco categorías, 22% corresponden a proyectos de Marketing ecológico-social, 34% proyectos de Gestión de calidad, el 11% agrupa emprendimientos turísticos, 22% representan al fortalecimiento de negocios y 11% enfocados en mejorar competitividad en diversas actividades económicas.

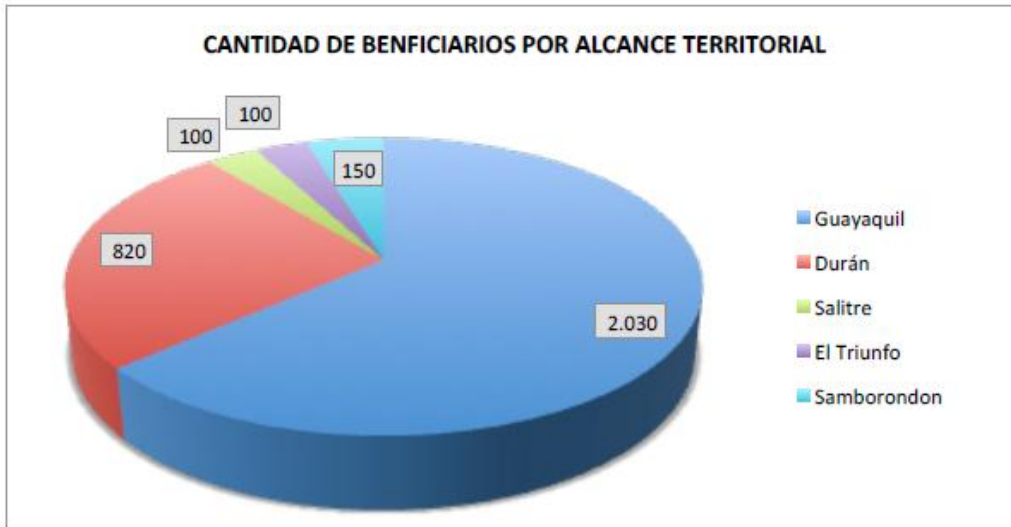
Gráfico 1



En promedio se benefició a 3.200 personas con un alcance territorial en los cantones Guayaquil, Durán, Samborondón, Salitre y El Triunfo; evidenciando un mayor número de beneficiarios en la ciudad de Guayaquil, debido a la que es a mayor zona de influencia de la Universidad. Estos sectores son potencializados en los diversos ámbitos turísticoecológico, implementando estrategias para fomentar el emprendimiento y la innovación.

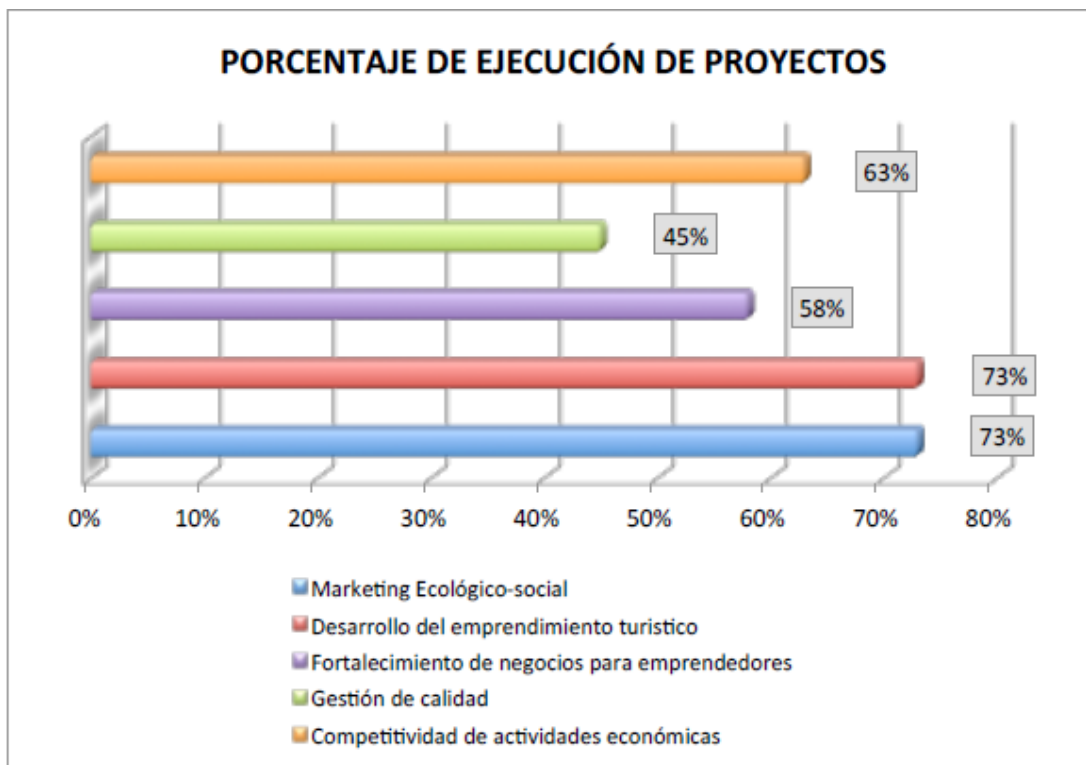
El alcance territorial de las actividades desarrolladas sumado a la cantidad de población beneficiada en estos sectores resulta en el impacto inequívoco en relación a la trasmisión de conocimiento que impulsa el desarrollo local y sustentable en la sociedad.

Gráfico 2



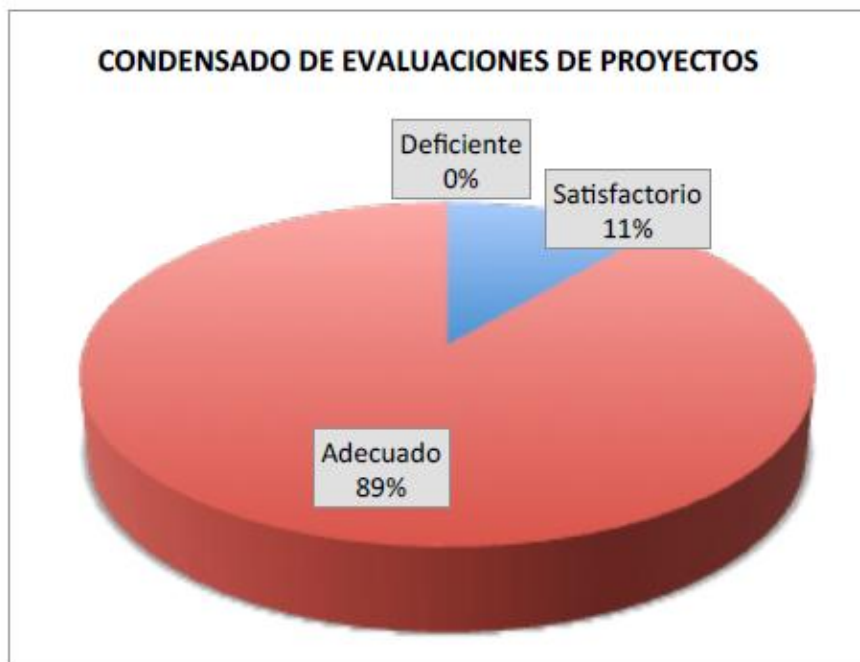
En un año de ejecución los proyectos han alcanzado los siguientes porcentajes de avance: 73% en negocios de Marketing ecológico y emprendimiento turístico, 58% en estrategias de fortalecimiento de negocios, 45% en gestión de calidad y 63% en competitividad en diversas actividades económicas.

Gráfico 3



Una vez aplicada la evaluación y calificación de los proyectos que responden a los criterios, los indicadores y sus ponderaciones, se obtuvieron los siguientes resultados: la valoración del 11% de los proyectos fue satisfactoria por lo que se recomienda su réplica en otros sectores, el 89% se consideró evaluó adecuado, lo que implica su sostenibilidad en el tiempo; y finalmente ninguno obtuvo la calificación de deficiente.

Gráfico 4



El seguimiento de los proyectos será permanente hasta el 2018 con la intencionalidad de asegurar el éxito de su ejecución. Además de incrementar el alcance territorial que actualmente es del 42% y que se espera completar el 58% en los próximos años hasta la fecha de culminación de los proyectos.

G. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La gestión de calidad representa el mayor peso de los proyectos analizados en congruencia al Sistema de Calidad del Ecuador que define la calidad como factor indispensable para preservar el crecimiento sustentable de la economía y el desarrollo equilibrado y equitativo en beneficio colectivo fortaleciendo negocios establecidos, en contraste en el mismo análisis los proyectos dedicados a los emprendimientos turísticos

comunitarios tienen una participación menor a pesar del andamiaje de políticas de estado y entidades que propenden el desarrollo de este sector, el bajo índice de desarrollo en estos proyectos enfatiza diversos elementos, entre los más determinantes están una proyección de resultados inmediatos carente de una planificación de los negocios, lo cual justifica la participación de la academia para que dichos proyectos se mantengan en el tiempo.

Como resultado de la aplicación del Modelo de Evaluación e Impacto de Proyectos en Emprendimiento Social, se exponen las siguientes conclusiones que se presentan en base a las categorías:

Marketing Ecológico Social informa un avance del 75%, con una evaluación valorada como adecuado y su participación por proyectos es del 22%.

Gestión de Calidad presenta una participación por proyectos del 34%, registra un avance del 45% y su evaluación esta valorada como adecuada.

Desarrollo de Emprendimientos Turísticos, se evalúa con adecuado, con un avance del 73% y una participación por proyectos del 11%.

Fortalecimiento de negocios para Emprendedores reporta un avance del 58%, su evaluación es satisfactoria y una participación por proyectos del 22%

Competitividad para Actividades Económicas tiene una participación por proyecto del 11%, un avance del 63% y su valoración es adecuada.

El modelo de evaluación implementado ha facilitado la valoración y análisis del estatus de los proyectos para su tratamiento según corresponda, convirtiéndose en una herramienta de gestión de calidad para la armonización de proyectos en emprendimiento social.

H. BIBLIOGRAFIA

- Alvira Martin, F. (2002). Metodología de la evaluación de programas. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Briones, G. (2002). Evaluación de programas sociales. México: México Trillas.
- Salamanca, F. (1995). Manual de Formulación y Evaluación de proyectos sociales. Santiago de Chile: Celade.

- Chain, N. S. (2007). Proyecto de Inversión Formulación y Evaluación . México: Pearson education .
- Mapunet. (15 de 2016 de 2008). <http://www.mapunet.org>. Obtenido de Mapunet: http://www.mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf
- Navarro, H. (2006). Pauta Metodológica de evaluación de impacto ex ante y ext - post de promas sociales de lucha contra la pobreza. Chile: ILPES.
- Briones, G. (2002). Evaluación de programas sociales. México: México Trillas.
- Viedma, C. A. (1996). Evaluación de Programas Sociales. Madrid: Diaz de Santos.
- Alvira Martin, F. (2002). Metodología de la evaluación de programas. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Ortegon, E. (2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión publica. Chile: CEPAL.
- MIDEPLAN. (1995). Evaluación de programas sociales. Chile: Documentos sociales.
- Vidal, R. A. (2005). La Evaluación de Proyectos de Inversión para la toma de decisiones. Economía y Administración, 91 - 100.
- CEPAL. (15 de 2016 de 2012). Comisión Económica para America Latina y el Caribe. Obtenido de CEPAL: www.cepal.org

UNA PROPUESTA DE TALLER VERTICAL PARA EL DESARROLLO HABILIDADES EMPRENDEDORAS

*Luciana Barilaro
Universidad Nacional de Mar del Plata*

RESUMEN

En el debate del rumbo futuro de las economías de los países hay diferentes ramas filosóficas, que a pesar de sus enfrentamientos, la mayoría coincide en la apreciación de la innovación y de la generación de empleo, en la democratización de los factores de la producción para generar sociedades más desarrolladas y democráticas.

En este marco el fomento a la creación de nuevas empresas y la generación de emprendedores resulta estratégico para el logro dichos objetivos. Y la relación

Universidad-Estado para la creación de empresas se propone como vaso conductor entre el emprendedor y la implementación de su idea. Es por ello que se propone un taller vertical para desarrollar las capacidades generales de los estudiantes entendiéndolas como habilidades aplicables a muy diversas tareas, orientadas hacia el estímulo del espíritu emprendedor. Resulta una propuesta innovadora, en tanto la

“verticalidad” no es parte del diseño curricular de los planes de estudios vigentes en la

Facultad, y porque tampoco existe un espacio exclusivo dedicado al desarrollo de habilidades “blandas”.

PALABRAS CLAVE

Taller vertical - Habilidades emprendedoras- Habilidades blandas - formación de emprendedores

A. FUNDAMENTO

En el debate del rumbo futuro de las economías de los países hay diferentes ramas filosóficas, que a pesar de sus enfrentamientos, la mayoría coincide en la apreciación de la innovación y de la generación de empleo, en la democratización de los factores de la producción para generar sociedades más desarrolladas y democráticas.

En este marco el fomento a la creación de nuevas empresas y la generación de emprendedores resulta estratégico para el logro dichos objetivos. Y la relación Universidad-Estado para la creación de empresas se propone como vaso conductor entre el emprendedor y la implementación de su idea.

El emprendimiento empresarial puede constituir una respuesta de las instituciones universitarias y gubernamentales, a la necesidad de reconstruir y fortalecer el tejido social y empresarial, como aporte estratégico hacia el crecimiento y el desarrollo social de las regiones.

Actualmente la Universidad Nacional de Mar del Plata en su misión define la generación de conocimiento que se plasma en investigaciones y desarrollo tecnológicos que pudieran generarse en el ámbito de la investigación, extensión o transferencia, como así también en la trasmisión de sus saberes a través de sus graduados. Esto para convertirse en un agente de cambio que colabore a mejorar el entorno que la rodea, integrando en sus objetivos las necesidades de los individuos y de la sociedad.

La formación del alumno universitario debe apuntar al desarrollo de una sólida ética universitaria; a la generación de un sentido de solidaridad y compromiso con la Universidad y con su país; a la adopción de una fuerte responsabilidad comunitaria para con la sociedad que con su esfuerzo posibilita sus estudios y a fomentar una actitud reflexiva y de crítica racional.

Con el Estado, las empresas constituyen un elemento básico del sistema económico de un país. Hoy en día el Estado con presencia de sus instituciones y organismos nacionales, provinciales y municipales promueve y estimula el desarrollo de nuevos emprendimientos.

La Universidad persigue básicamente los objetivos de: investigación (crear conocimiento, búsqueda de la verdad), extensión (relacionarse con la sociedad, cumplir un rol social en su medio) y enseñanza (impartir educación).

“Hay una reflexión necesaria en el debate sobre los procesos de reformas de las Universidades a escala mundial, colocada en un mayor nivel de abstracción y que se posiciona en un enfoque epistemológico, como una reflexión de los caminos de la creación y transferencia de saberes, y desde un espacio que busca superar los paradigmas anteriores basados en una racionalidad de los procesos cognoscitivos y en la fragmentación de los saberes, y asociar la búsqueda reformas o transformaciones de

las Universidades asociado a la construcción de un nuevo paradigma amarrado a una sociedad global, a la irrupción de una revolución en el proceso de creación de saberes y al reconocimiento de las diversidades societarias.”³⁴

Es deseable, entonces, una estrategia conjunta para que los esfuerzos puedan ser articulados eficientemente y lograr un efecto sinérgico y multiplicador en los emprendimientos nacientes.

“El desafío es escuchar, integrar a la Universidad con la Sociedad e involucrarse para elaborar una respuesta útil y comprometida, no sólo con el futuro, sino con el presente.”³⁵

En el año 2000 y en 2012 la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la

Universidad Nacional de Mar del Plata ha sido anfitriona de los Seminarios

Iberoamericanos de la Red Motiva: Red Universitaria Iberoamericana sobre Creación de Empresas y Emprendimientos, y lo es nuevamente en el 2016. La Red Motiva fue fundada en 1999 por miembros de Universidades Iberoamericanas y ha celebrado encuentros anuales sucesivamente desde entonces. Con esta difusión diversas universidades han ido poniendo en marcha distintos programas académicos, de transferencia, extensión, investigación y fomento del emprendedurismo, entre otros. En nuestra Facultad, desde el año 2000, se formó el Taller de Creación de empresas desde donde se fomenta el espíritu emprendedor y las competencias emprendedoras, del cual formo parte.

A lo largo de estos años hemos cosechado el agradecimiento de los estudiantes que transitan la experiencia del taller, no sólo por el contenido y la visión sino por la oportunidad de desarrollar destrezas y habilidades llamadas “blandas”. Pero es una materia optativa y del último año de la carrera, con lo cual el desarrollo de las habilidades “blandas” llega tarde a la formación académica.

³⁴ Rama Claudio Director del Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), Ponencia presentada en el Seminario Internacional “La Universidad hoy: desafíos y oportunidades”, ORUS, Caracas 27-29 de setiembre 2005.

³⁵ CECCHI Nestor, PEREZ Dora Alicia, SANLLORENTI Pedro (2013). El compromiso social de la Universidad Latinoamericana del Siglo XXI : entre el debate y la acción. Buenos Aires, IEC - CONADU, 2013.

En la misma línea, recientemente se realizó una encuesta a los estudiantes de nuestra Facultad acerca del Plan de Estudios y los resultados nos muestran el interés y la necesidad de espacios de desarrollo de competencias tales como la comunicación oral efectiva, el trabajo en equipo, etc.

“Entendemos por innovación educativa a toda planeación y puesta en práctica creada con el objeto de promover el mejoramiento institucional de las prácticas de la enseñanza y/o de sus resultados.”³⁶

Con la convicción de que es necesario aprender a hacer y también aprender a ser, desde los inicios de la vida universitaria, es que se realiza la siguiente propuesta:

Objetivo general

Desarrollar las capacidades generales de los estudiantes entendiéndolas como habilidades aplicables a muy diversas tareas, **orientadas hacia el estímulo del espíritu emprendedor.**

Objetivos específicos

- Desarrollar técnicas para estimular la generación de ideas creativas y el pensamiento divergente orientados a proyectos, deseos y aspiraciones.
- Desarrollar la fluidez en la comunicación oral. Identificar los aspectos deseables para la comunicación efectiva de proyectos emprendedores.
- Capacitar en técnicas y dinámicas de trabajo en grupal como un vehículo para la construcción de equipos emprendedores.
- Desarrollar técnicas para la formación de líderes con visión estratégica y colaborativa capaces de motivar y dirigir al equipo emprendedor.
- Capacitar en el proceso de negociación y resolución alternativa de conflictos para enfrentar los problemas que surgen a medida que maduran los emprendimientos.
- Abordar la administración del tiempo como uno de los recursos más valiosos de los emprendedores. Desarrollar técnicas para organizar las tareas eficientemente.

Habilidades

- Creatividad e innovación.
- Oralidad y Comunicación asertiva.
- Trabajo en equipo.

³⁶ Litwin Edith “El oficio de enseñar” Condiciones y Contextos. Editorial Paidós. Voces de la Educación

- Liderazgo.
- Negociación y resolución alternativa de conflictos.
- Administración eficiente del tiempo y organización de agenda.

B. METODOLOGÍA. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

La modalidad taller está fundada en la línea de John Dewey (1967) que postula la experiencia como concepto central de la propuesta pedagógica.

El objetivo sólo se logra en la medida en que se da paso a la iniciativa del estudiante y su protagonismo como sujeto activo en el desarrollo de los ejercicios. Las actividades son totalmente prácticas. Se pone el acento en el proceso como constructor del aprendizaje y motor del desarrollo de actitudes y aptitudes deseables para el emprendedor.

El rol del docente, en la dinámica de taller, es el de conducir una serie de ejercicios o técnicas que el estudiante deberá experimentar para aprehender.

Siguiendo a Dewey las experiencias valiosas, desde le punto de vista pedagógico, son las que están organizadas. Así el estudiante aprenderá a pensar, reflexionar, a comunicarse mejor, ejercitará la creatividad para solucionar problemas, el trabajo en equipo y la construcción colectiva para formar personas que puedan construir y sostener una sociedad democrática. “El conocimiento no es algo separado y que se baste a sí mismo, sino que está envuelto en el proceso por el cual la vida se sostiene y se desenvuelve”. 37J. Dewey

C. EVALUACIÓN

La evaluación prevista aspira a considerar al estudiante en el proceso de aprendizaje, a partir de su actitud, el desarrollo de sus aptitudes y las tareas realizadas. Se instrumentará mediante la observación de las habilidades adquiridas.

³⁷J. Dewey *Democracia y educación*. Ediciones Morata. 1975. ISBN 9788471123916

D. DISEÑO DEL CURRÍCULO

A continuación pasamos a detallar la estructura de las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Antes del Ciclo Lectivo regular de cada año, todos los alumnos podrán participar de Talleres Propedéuticos (Iniciación a la Vida Universitaria / Textos Académicos) con el objeto de facilitar su adaptación a este nivel de enseñanza.

El propósito de estos talleres es, por un lado, acercarlos a la vida universitaria, a través del conocimiento acerca del funcionamiento administrativo y político-institucional de la Unidad Académica, como también busca perfeccionar habilidades referidas a la comprensión de textos y escritura acordes a este nivel de enseñanza.

El plan de estudios cuenta con asignaturas bimestrales (8 semanas) y cuatrimestrales (16 semanas), que tienen una carga horaria de 6 (seis), 5 (cinco), 4 (cuatro), 3 (tres) y 2 (dos) horas semanales de 60 (sesenta) minutos cada una.

Asimismo cada Asignatura ha sido clasificada en función del Área de Conocimiento. La estructura curricular consta de tres ciclos:

Ciclo Básico:

Este ciclo, que tiene una duración prevista de 4 (cuatro) cuatrimestres, procura básicamente:

Introducir al alumno en la dinámica universitaria.

Lograr que el alumno adquiera el instrumental teórico básico para el abordaje de sus respectivas problemáticas curriculares específicas.

Iniciar al alumno en los aspectos esenciales en el campo de las ciencias económicas y sociales.

Ciclo Profesional:

En este ciclo se pretende que el alumno pueda aprender todos aquellos saberes que hacen al perfil de la carrera.

Este ciclo se compone de un número fijo de asignaturas, dividido en 5 (cinco) cuatrimestres, estructurado con aquellas asignaturas que se reputan de indispensable conocimiento para todos aquellos que cursan la carrera de Contador Público.

Ciclo de Orientación:

Este ciclo se estructura sobre la base de un número de orientaciones establecidas en el Plan. Cada orientación tiene una asignatura obligatoria y asignaturas optativas. Las asignaturas que conforman la Orientación apuntan a la profundización disciplinaria de organizaciones o problemáticas específicas de la orientación elegida.

Los alumnos podrán elegir, a través de opciones múltiples, una Orientación.

La aprobación de este ciclo no implica notación alguna en el título de grado.

El presente esquema en ciclos supone el avance gradual y solvente del alumno, para ello se considerará la exigencia en término de correlatividades sobre asignaturas aprobadas.

E. PROPUESTA

Innovación

Se trata de un taller vertical que se subdivide en seminarios. Es una propuesta innovadora, en tanto la “verticalidad” no es parte del diseño curricular de los planes de estudios vigentes en nuestra facultad. A lo largo del trayecto formativo, desde el primer al último año de la carrera, y complementariamente a las materias de cada ciclo, se van cursando los seminarios, uno por ciclo lectivo.

Fundamentación de la verticalidad

- Creatividad e innovación: se articula con contenidos de Principios de Administración en relación al empresario innovador.
- Oralidad y Comunicación asertiva: se relaciona con las funciones del quehacer administrativo abordadas en Funciones Organizacionales.
- Trabajo en equipo: se articula con los contenidos de Comportamiento organizacional en relación a grupos.
- Liderazgo: articula con Decisiones de corto y de largo plazo.

- Negociación y resolución alternativa de conflictos: articula con Administración de Recursos Humanos.
- Administración eficiente del tiempo y organización de agenda: articula con Conducción estratégica y control de gestión.

Al completar 64hs. de seminarios el estudiante puede obtener los créditos equivalentes a una materia optativa.

Estrategia de integración del Taller

Las actividades a desarrollar están conectadas a través de contenidos de Desarrollo

Emprendedor, es decir que los ejercicios y técnicas que se presenten estarán enfocados al fomento del espíritu emprendedor y la creación de empresas como estrategia de integración del Taller vertical.

Requisitos

Al proponerse una dinámica de tipo taller la asistencia a los seminarios es obligatoria, por proponerse la experiencia del estudiante el medio para el aprendizaje.

F. BIBLIOGRAFÍA

- Dewey, J., (1960), Experiencia y educación, Buenos Aires, Editorial Losada
- Dewey, J Democracia y educación. Ediciones Morata. 1975. ISBN 9788471123916
- CECCHI Nestor, PEREZ Dora Alicia, SANLLORENTI Pedro (2013). El compromiso social de la Universidad Latinoamericana del Siglo XXI : entre el debate y la acción. Buenos Aires, IEC - CONADU, 2013.
- CHIROLEU Adriana (2003). Las peculiaridades disciplinarias en la construcción de la carrera académica. En Perfiles Educativos, año/vol. XXV, N° 99. Universidad Nacional Autónoma de México. México, pp. 28-46.
- GARCIA DE FANELLI Ana (ed.) (2008). Profesión académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las Universidades Nacionales. CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad). Buenos Aires, 2008.

- Litwin Edith "El oficio de enseñar" Condiciones y Contextos. Editorial Paidós. Voces de la Educación
- Rama Claudio Director del Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), Ponencia presentada en el Seminario Internacional "La Universidad hoy: desafíos y oportunidades", ORUS, Caracas 27-29 de setiembre 2005.
- Torres Santomé, J (2001) Sin muros en las aulas: el currículum integrado. Publicación digital.
- VEGA, Roberto I. "La Universidad Argentina: una institución en crisis?" Revista Faces, nº 2.

MODELO DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE LOS POBLADORES DE LA PARROQUIA SALINAS, CANTON GUARANDA, REPUBLICA DEL ECUADOR.

*Victor Vizueta T, Walter Villamar , Dennise Ivonne Quimi Franco.
Universidad de Guayaquil*

RESUMEN

El emprendimiento social tiene un icono en el Ecuador, como es el caso de la parroquia Salinas ubicada en la provincia de Bolívar cantón Guaranda, que ha desarrollado una organización de diversificación productiva agroindustrial de principios sociales, cooperativismo y economía solidaria de desarrollo humano, y ahorro para bien común. Basada en un modelo de encadenamiento productivo hacia atrás y hacia adelante de un conjunto de microempresas que se ubican en la zona y son el soporte del abastecimiento y la producción. El encadenamiento productivo está regido por el grupo empresarial Salinas que está conformado por 6 organizaciones que manejan el aspecto administrativo y productivo. La Parroquia Salinas es el polo de desarrollo económico comunitario y modelo de emprendimiento social en el Ecuador.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento Social Economía Solidaria Microempresa

A. FUNDAMENTACIÓN

Corebusiness (2015) indica que “Cuando se habla de emprendimiento, se habla de una actitud propia del ser humano, creatividad, perseverancia, capacidad para asumir riesgos, actitud mental positiva para la aplicación a campos que sobrepasan los límites de la creación de empresas” . En el Ecuador se puede encontrar la marca “El Salinerito” que produce y comercializa aproximadamente 150 productos para el consumo local e internacional y exporta a países como Estados Unidos de Norteamérica, Italia, Alemania, Japón, Suiza. La marca “El Salinerito” es comercializada por el Grupo Salinas que lidera un conjunto de asociaciones de cooperativismo y economía solidaria ubicada en la Parroquia Salinas del cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, hace cuatro décadas una comunidad pobre, abandonada, y excluida del desarrollo económico del

país. Este grupo empresarial agrupa asociaciones como lo son la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), con unidades productivas y de servicios de : hilanderías, mecánica, carpintería, embutidos, criaderos de cerdos, crianzas de alpaca y bosques de pinos, centro de acopio, Hospedaría comunitaria, Crédito a organizaciones campesinas; La Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS) con unidades productivas de: confitería, infusiones y aceites esenciales, Centro de capacitación, granja ecológica, Quesera experimental, invernaderos, cerámica y manualidades, alimentos de soya y derivados; La Fundación Grupo Juvenil salinas (FUNGJS), con unidades de producción de: secadora de hongos, molino y fábrica de fideos, hacienda y bosque de pino, oficina de turismo, hotel y auditorio; La Cooperativa de ahorro y crédito “Salinas Ltda.” (COACSAL), con unidades de servicio de: ahorro y crédito en salinas, con sucursales o ventanillas en San Luis y Chazojuan; La Cooperativa Producción Agropecuaria “El Salinerito” (PRODUCCOOP) con unidades productivas: hacienda de producción de ganado bovino y bosque de pinos, agua mineral (proyecto de complejo turístico); y , la Asociación de Desarrollo Social de artesanas Texsal Salinas (TEXSAL) con unidades productivas de producción de artesanías de lana de oveja y alpaca, producción de tintes vegetales. Cada una de estas instituciones agrupa empresas comunitarias y cooperativas de productores.

El fin del emprendimiento social en la Parroquia Salinas es mejorar el nivel de vida de la población en aspectos como la educación, salud, vivienda, y conservación del medio ambiente, mediante la producción agropecuaria en familia y la transformación de la materia prima (valor agregado) en forma colectiva, fusionando la economía familiar y la economía comunitaria para la producción de bienes y la prestación de servicios. El emprendimiento social del Grupo Salinas y sus organizaciones y microempresas ha logrado que el índice de desempleo sea el más bajo de la región.

B. METODOLOGÍA

El método utilizado en la presente investigación es la información secundaria, para Gallardo Y, Moreno A. (1999) la información secundaria. “Es aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes. La información secundaria existe antes de que el investigador plantee su hipótesis, y por lo general, nunca se entra en contacto directo con el objeto de estudio”. Se han tomado en consideración para el análisis y la reflexión o revisión, documentos o

publicaciones relacionadas con el caso de estudio, artículos de revistas, libros etc., además las líneas de investigación aplicadas son el emprendimiento social, la economía social y solidaria

C. DESARROLLO

Para Cobián C. (2013), **“El emprendimiento social es un movimiento que pretende lograr un cambio social que va en beneficio de los menos afortunados o que mejore de alguna manera la sociedad en la que vivimos.** Las entidades que hacen o promueven estas acciones pueden ser organizaciones con o sin fines de lucro que desean tener un impacto social”. Esta definición contiene los siguientes principios, el cambio social que tiene como finalidad el bienestar humano no solo desde el punto de vista económico o social sino también ecológico y en segundo lugar tiene como objeto cambiar la realidad de comunidades que han vivido excluidas o marginadas de los programas de desarrollo.

Las organizaciones que desarrollan emprendimiento social tienen como finalidad obtener beneficios en el ámbito socioeconómico, el lucro no es su prioridad, sino es plantear soluciones a los problemas de pobreza y subdesarrollo de una comunidad. Bernardo A. (2014), indica “El emprendimiento social no busca de manera prioritaria obtener beneficios, sino satisfacer las demandas y necesidades de una parte de la población”.

El emprendimiento social de la comunidad de Salinas, es un caso digno de estudio. Salinas es una comunidad ubicada en la estribaciones occidentales de los andes ecuatorianos, a una altitud de 3555 metros sobre el nivel del mar en la provincia de Bolívar, con una temperatura que oscila entre 8 y 15 grados centígrados, debe su nombre a las minas de agua salada, tiene una población aproximada de 8700 habitantes de los cuales el 70 % de su población se dedica a actividades agroindustriales. Antiguamente fue habitada antes de la llegada de los Incas por los indios Tomebalas de la etnia de los Chimbos, en 1884 fue constituida como parroquia. Hasta inicios de los años 70 era una parroquia olvidada y marginada. Según Issuu.com (agosto de 2013), “En el año 1970, la mortalidad infantil era del 45 % y el analfabetismo cerca del 85%. No había carretera permanente a ningún lado, ni agua entubada, ni luz eléctrica, ni teléfono; las viviendas eran humildes chozas de tierra y paja. La única fuente de ingreso, en algo renumerada, la extracción de sal”, hay

pruebas arqueológicas que demuestran que la sal era explotada en la región desde hace 2000 años atrás, siendo utilizada como condimento, para la conservación de los alimentos, y como medicina, de mucho valor, al punto de ser intercambiada mediante el trueque por oro.

La diversificación económica producto del emprendimiento social inicia en el año 1970 con la llegada de los misioneros salesianos y voluntarios de la Fundación “Mato Grosso”, conjuntamente con los religiosos Alberto Panerati y Antonio Polo, que proponen la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito “Salinas”, y un modelo de emprendimiento social o comunitario solidario de organización, producción, y distribución o comercialización basadas en los principios de unión, solidaridad, defensa de la cultura y principios cristianos. La cooperativa inicio sus operaciones con 15 socios y tuvo en esa época la tarea de cambiar la realidad de pobreza y exclusión económica de la población mediante el ahorro familiar y repartir las utilidades para inversiones en beneficio de la comunidad.

El desarrollo de la diversificación productiva se ha dado durante cuatro décadas. Actualmente la actividad agroindustrial se desarrolla mediante el emprendimiento de microempresas lideradas por el Grupo Salinas y consiste en la producción y fabricación de quesos, confitería, chocolates, turrone, mantequillas, mermeladas, embutidos, artesanías, hierbas medicinales, textiles, panela granula, hongos, etc. Según Tour Salinerito (28 de julio de 2010): “De estas microempresas se desprenden 6 instancias corporativas encargadas de dirigir las organizaciones campesinas de la zona. Una es la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (Funocsal), le sigue la Fundación Grupo Juvenil, Fundación Familia Salesiana, la Asociación de Desarrollo Artesanal, Cooperativa de Ahorro y Crédito y Cooperativa de Producción”. Los beneficios generados por esta actividad microempresarial han contribuido a mejorar el panorama socioeconómico de las familias que las conforman y detuvo la migración campesina a las grandes ciudades, por falta de oportunidades. En la parroquia Salinas al sector primario le corresponde la producción agrícola y pecuaria, que a la vez se vincula con el sector secundario para procesamiento y transformación del producto para consumo y el sector terciario cumple la función de servicios para cubrir las necesidades de la población que determina la sostenibilidad de sus iniciativas.

El modelo productivo de emprendimiento social del grupo de microempresas del Grupo Salinas se basa en el encadenamiento productivo hacia atrás y hacia adelante según Hirschman A. (1958), define “los encadenamientos productivos hacia atrás son aquellos

que conducen a nuevas inversiones en instalaciones proveedoras de insumos y los encadenamientos hacia adelante como aquellos que conducen a nuevas inversiones en instalaciones usuarias del producto”. La producción de productos agropecuarios en la Parroquia Salinas provienen en mayor grado de productores locales (encadenamiento hacia atrás), que permiten el abastecimiento a un mejor precio de las plantas de procesamiento e industrialización (encadenamiento hacia adelante), esto permite que los productores agropecuarios tengan una demanda sostenida durante el año y las fabricas una oferta de productos estable a un mejor precio por la cercanía que existe entre ambas cadenas productivas, este valor agregado, permite que un porcentaje del precio final que paga el consumidor se quede en la localidad.

D. PRINCIPALES RESULTADOS

La actividad emprendedora y percepciones en las economías del GEM 2015 (Global Entrepreneurship Monitor), por región ubica al Ecuador en Emprendimientos Nacientes en el Ranking o puesto uno (1) con un puntaje de 25.9. En Emprendimientos Nuevos en el ranking 11 empatado con Chile con un puntaje de 9.8 , en Negocios Establecidos en el Ranking 7 con un puntaje de 7.4, en la Tasa de Actividad Emprendedora Temprano TEA en el ranking 2 puesto con un puntaje de 33.6. La información proporcionada por GEM 2015, destaca que el Ecuador es un país con eficiencia económica dentro de la región y lo ubica como el país más emprendedor del mundo.

Con respecto a la parroquia Salinas., la población económicamente activa según el Censo de Población y Vivienda del 2010 es de 2231 habitantes de los cuales la población ocupada es de 2180 pobladores es decir que la tasa de ocupación global es 97. 71 %, de ahí que la población asalariada es de 710 habitantes que representa el 32.56 %, eso no indica que el índice de desempleo es el más bajo de la región y que 65.15 % se dedica a actividades productivas de emprendimiento.

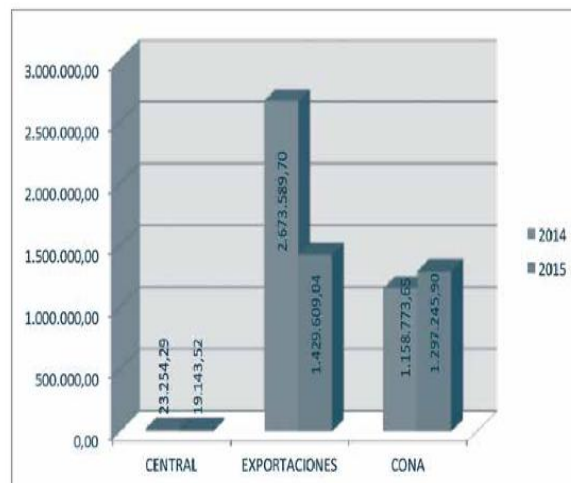
De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por el Anuario (2015) del Grupo Salinas, el total de ventas del 2014 fue de \$ 3. 855617,64 en comparación con las ventas del 2015 de \$ 2.745998,46 es decir una disminución del 29 %. El 2014 fue un año de repunte de la exportaciones del grupo por un total de \$ 2.673589,70.

Tabla 1 Corporación Grupo Salinas
Información estadística 2014-2016

VENTAS	CENTRAL	EXPORTACIONES	CONA	TOTAL
2014	23.254,29	2.673.589,70	1.158.773,65	3.855.617,64
2015	19.143,52	1.429.609,04	1.297.245,90	2.745.998,46
VARIACIÓN	-4.110,77	-1.243.980,66	138.472,25	-1.109.619,18

Fuente: Issuu.com (2013), *Salinerito Anuario 2015*, Recuperado de:
https://issuu.com/salinerito/docs/anuario2015_final?e=9519854/37660677

Gráfico 1 Corporación Grupo Salinas
Información estadística 2014-2016



Fuente: Issuu.com (2013), *Salinerito Anuario 2015*,

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

- La clave del éxito está es el trabajo comunitario donde los productores son los dueños a través de las cooperativas, eso ha incidido en que la región tenga el más bajo índice de desempleo de la región.
- El modelo agroindustrial rural de queserías, confites, cárnicos, artesanías, etc., son la base para la creación de nuevas fuentes de trabajo y del mejoramiento de la situación socioeconómica de los pobladores de la Parroquia Salinas y de sus desarrollo comunitario.
- Los grupos de economía solidaria que conforman el Grupo salinas promueve el desarrollo humano como base fundamental de su emprendimiento para luego darle un valor agregado a la materia prima.

- Las microempresas producen mediante el modelo comunitario con asesoramiento de técnicos extranjeros y financiamiento propio, del estado y ayuda del exterior.
- La marca “Salinerito” mantiene relación comercial con las principales cadenas de supermercados del Ecuador para abastecer al consumidor local como lo son: Supermaxi, Mi Comisariato y Marathon Sport.
- Crear Cooperativas con la finalidad de brindar servicios más allá de preocuparse por lo económico, sumado al trabajo comunitario y a la acogida de nuevos grupos y creación de consorcios de pequeños productores ha incidido que la marca se vuelva competitiva.

F. RECOMENDACIÓN

El desafío del emprendimiento social que se genera en la parroquia Salinas consiste en mantener su éxito de diversidad productiva mediante el desarrollo del modelo encadenamiento productivo que permite la cercanía de la materia prima a las fábricas y baja los costos de producción y genera más fuentes de trabajo. La marca “El Salinerito”, tiene que evolucionar para empoderarse en mercado de consumidores locales y extranjeros y ser competitiva en este mundo globalizado.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Cobián C. (2013). *¿Qué es el emprendimiento social?*, recuperado de: <http://conprmetidos.org/que-es-el-empredimiento-social/>
- Issuu.com (Agosto de 2013), *Salinas Pueblo de Economía Solidaria*, recuperado de: https://issuu.com/salinerito/docs/folleto_explicativo_salinas
- Tour Salinerito (28 de julio de 2010). *Salinerito Historia*, recuperado de: <http://toursalinerito.blogspot.com/2013/07/salinerito-historia.html>
- Hirschman, A. O. (1958). *The strategy of economic development*. New Have: Yale University Press.
- Jacome W. (2013). *El Salinerito un ejemplo de economía solidaria*, recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/salinerito-ejemplo-economia-solidaria.html>

- Gallardo Y. Moreno A. (1999), *Modulo 3: Recolección de la información*, recuperado de <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf>
- Corebusiness (2015). *Emprendimiento en el Ecuador*, recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1133.pdf>
- Lasio V., Caicedo G., Ordeñana X., Izquierdo E. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015*, recuperado de: <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/GemEcuador2015.pdf>

EDUCACIÓN FINANCIERA EN CLAVE DEL DESARROLLO HUMANO

Yessica Alejandra Duque Roldán, Keila Montoya Beltrán, Carolina Gallego Palacio
Universidad de Antioquia (Colombia)
yalejandra.duque51@gmail.com, kelia.montoya@udea.edu.co, carolina.gallegop@udea.edu.co

RESUMEN

La mayoría de las personas buscan tener cosas materiales para poder sentir que son alguien en la sociedad, tienen hábitos de consumo que sobrepasan sus ingresos y no satisfacen de manera adecuada sus necesidades, lo cual incrementa la pobreza y en muchos casos la violencia. Es por esta razón que buscamos hacer una alfabetización financiera partiendo de la relación con el dinero, entendiéndolo como un medio y no como un fin, comprendiendo las diferentes concepciones de la riqueza y la pobreza de manera que se generen condiciones de vida digna promoviendo el desarrollo humano, esta formación está enfocada a los jóvenes para que se genere una cultura financiera de manera preventiva, para que ellos tengan herramientas que les permitan tomar decisiones que contribuyan con la dignidad y construcción de tejido social.

PALABRAS CLAVES

Cultura financiera, inteligencia financiera, manejo adecuado de los recursos, salud financiera, calidad de vida, dignidad, desarrollo humano, buen vivir.

A. FUNDAMENTACIÓN

Al ver la poca educación financiera que proveen muchos colegios en Colombia, se piensa en este proyecto, no sólo para cambiar la forma en la que los jóvenes de hoy en día conciben las finanzas sino para que Colombia pueda generar desarrollo a partir de esta formación y se mejore la calidad de vida de los y las colombianas.

El proyecto Red de jóvenes financieros, RJF busca la promoción de la educación financiera para el desarrollo humano, entendiendo que el mal manejo de las finanzas personales causa grandes problemas de estrés, depresión, angustia y hasta violencia, existe en América Latina un creciente interés en la promoción de un adecuado manejo

de las finanzas como lo expone la Organización para la cooperación y el desarrollo Económico (OCDE), “Existe un creciente grado de concienciación mundial sobre la necesidad de promover cambios positivos en el comportamiento económico y en los niveles de educación financiera de los individuos y los hogares. Esa conciencia es consecuencia de varios factores, entre los que se incluyen retos económicos evidencia de bajos niveles de educación financiera, junto a los efectos negativos sobre las personas y los hogares que ello conlleva.”³⁸

Es por esto que consideramos un factor protector que impacta positivamente la sociedad el fomento de una educación financiera, pero con una visión que va más allá de lo propuesto por la OCDE, 2005 que la define como el proceso a través del cual los usuarios financieros mejoran su comprensión de los productos, conceptos y riesgos financieros, desarrollan habilidades para ser más conscientes de los riesgos y oportunidades financieras, realizan elecciones informadas y adoptan acciones para mejorar su bienestar financiero.

Pues incluimos la perspectiva de Desarrollo a Escala Humana de Manfred Max Neef y ampliamos el concepto de riqueza y pobreza, proponiendo una mirada de riquezas y pobrezas que no solo se limitan a lo económico, pues en nuestra propuesta formativa incluimos la importancia de reconocer y valorar el aspecto intelectual, social, emocional, física y material tal y como se expone a continuación:

Riqueza intelectual, la cual la definimos como el capital intelectual de las personas que les permite acceder a oportunidades y resolver problemas, parte de una educación formal e informal, en donde no solo se valoran los títulos de las personas sino también sus experiencias de vida que le permiten tomar decisiones de manera racional, partiendo de sus saberes.

Riqueza social, se entiende por esta a la riqueza en las relaciones sociales, que le permiten a la persona establecer lazos y crear redes de ayuda y colaboración, una persona que tenga un familia cercana y amorosa con un círculo de amigos que generen conexiones significativas, tiene más probabilidades de ser feliz.

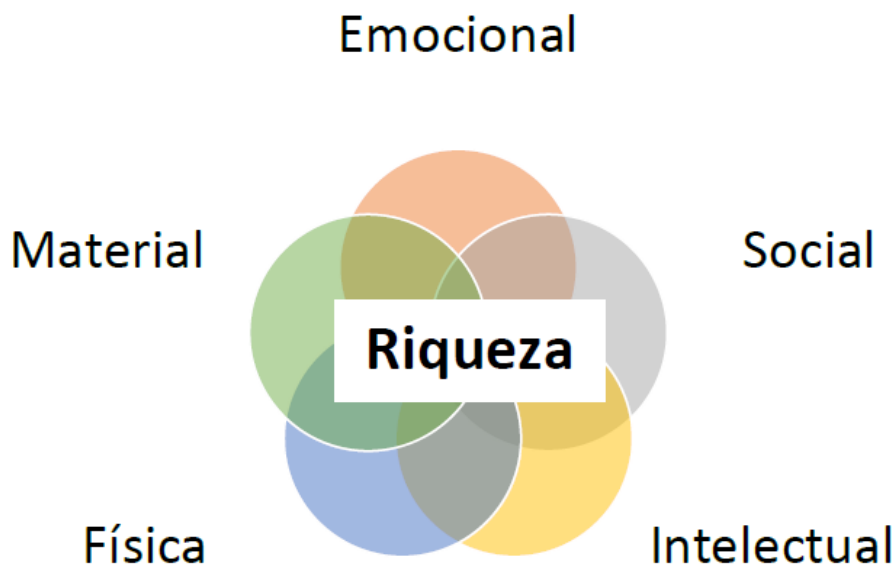
Riqueza emocional, la cual la definimos como la posibilidad de tener herramientas para superar las dificultades de la vida, reconocer los triunfos y valorar la existencia potenciando la autoestima y la autoconciencia.

³⁸ Serie políticas públicas y transformación productiva, #12, de 2013 Documento de la OCDE.

Riqueza física, entendida en términos de salud y el desarrollo y acceso a las oportunidades desde la condición física que se tenga, pues la enfermedad obstaculiza el desarrollo de la persona, pues ¿de qué nos sirve tener dinero sino se tiene la salud para disfrutarlo?

Riqueza material, y está también la riqueza referida al tener, en donde se encuentra el acceso al dinero, y por medio de este se realiza el gasto, el ahorro y la inversión, desde el reconocimiento de los productos financieros y su utilización para el buen vivir.

Gráfico 1



Fuente: Concepto de riqueza desde RJF. Elaboración propia. 2016

Como se observa en el gráfico los diferentes aspectos que rodean la vida de una persona, en la medida que se encuentren satisfechos de manera adecuada configuran el concepto de riqueza, por esto la perspectiva que proponemos supera el concepto de educación financiera que se limita al conocimiento de los productos financieros, por supuesto que estos son parte del contenido de formación, pero no son lo único ni lo fundamental.

Para fundamentar la propuesta también exploramos el saber de los pueblos indígenas, concretamente del Ecuador desde la conciencia del buen vivir: Sumak kawsay, la necesidad de mejorar la calidad de vida, promover el desarrollo humano desde unos principios básicos que orienten la educación financiera para el bienestar de la humanidad y no solo el enriquecimiento de unos pocos a costa de muchos.

Para medir lo que significa el “Buen Vivir”, el PIB no es un instrumento adecuado y se deben encontrar otros criterios, teniendo más en cuenta el nivel de vida (material y espiritual) de las personas (Plan Nacional para el Buen Vivir, 31). A continuación, se presentan 13 principios de esta propuesta del buen vivir sobre la que se fundamenta la Red de jóvenes financieros RJF

Los trece principios para vivir bien o vivir en plenitud³⁹

1-Suma Manq’ aña: Saber comer, saber alimentarse, no es equivalente a llenar el estómago; es importante escoger alimentos sanos, La Madre Tierra nos da los alimentos que requerimos, por eso debemos comer el alimento de la época, del tiempo, y el alimento del lugar.

2-Suma Umaña: Saber beber. Antes de beber se inicia con la ch’alla, dando de beber a la Pachamama, a los achochillas, a las awichas. Beber, tomar, ch’allar completarse (chuyumar montaña, chuymat apsuña, chuymat sartaña jawirjam sarantañataki) entrar al corazón, sacar del corazón y emerger del corazón para fluir y caminar como el río.

3-Suma Thokoña: Saber bailar, entrar en relación y conexión cosmotelúrica, toda actividad debe realizarse con dimensión espiritual.

4-Suma Ikiña: Saber dormir. Se tiene que dormir dos días, es decir dormir antes de la media noche, para tener las dos energías; la de la noche y la de la mañana del día siguiente, la energía de dos días. En el hemisferio sur se tiene que dormir la cabeza al norte, los pies al sur, en el hemisferio norte la cabeza al sur y los pies al norte.

5-Suma Irnakaña: Saber trabajar. Para el indígena originario el trabajo no es sufrimiento, es alegría, debemos realizar la actividad con pasión, intensamente (Sinti pacha).

6-Suma Lupiña: Saber meditar, entrar en un proceso de introspección. El silencio equilibra y armoniza, por lo tanto el equilibrio se restablece a través del silencio de uno (Amiki) y se conecta al equilibrio y silencio del entorno, el silencio de uno, se conecta con el silencio del entorno (Ch’uju) y como consecuencia de esta interacción y complementación emerge la calma y la tranquilidad.

³⁹ Tomado de <https://ciseiweb.wordpress.com/2014/06/12/sumak-kawsay-el-buen-vivir-y-sus-13-principios/> agosto 20 de 2016

7-Suma Amuyaña: Saber pensar. Es la reflexión, no sólo desde lo racional sino desde el sentir; uno de los principios aymaras nos dice: jan piq armt'asa chuman thakip saranlañani (sin perder la razón caminemos la senda del corazón).

8-Suma Munaña, Munyasiña: Saber amar y ser amado, el proceso complementario warmi chacha, el respeto a todo lo que existe genera la relación armónica.

9- Suma Ist' aña: Saber escuchar. En aymara ist'aña no sólo es escuchar con los oídos; es percibir, sentir, escuchar con todo nuestro cuerpo; si todo vive, todo habla también.

10-Suma Aruskipaña: Hablar bien. Antes de hablar hay que sentir y pensar bien, hablar bien significa hablar para construir, para alentar, para aportar, recordemos que todo lo que hablamos se escribe en los corazones de quienes lo escuchan, a veces es difícil borrar el efecto de algunas palabras; es por eso que hay que hablar bien.

11-Suma Samkasiña: Saber soñar. Partimos del principio de que todo empieza desde el sueño, por lo tanto el sueño es el inicio de la realidad. A través del sueño percibimos la vida. Soñar es proyectar la vida.

12-Suma Sarnaqaña: Saber caminar. No existe el cansancio para quien sabe caminar. Debemos estar conscientes de que uno nunca camina solo; caminamos con el viento, caminamos con la Madre Tierra, caminamos con el Padre Sol, caminamos con la Madre Luna, caminamos con los ancestros y con muchos otros seres.

13-Suma Churaña, suma Katukaña: Saber dar y saber recibir. Reconocer que la vida es la conjunción de muchos seres y muchas fuerzas. En la vida todo fluye: recibimos y damos; la interacción de las dos fuerzas genera vida. Hay que saber dar con bendición, saber dar agradeciendo por todo lo que recibimos. Agradecer es saber recibir; recibir el brillo del Padre Sol, la fuerza de la Madre Tierra, fluir como la Madre Agua y todo lo que la vida nos da.

Desde estos principios entendemos que no basta con comer, hay que saber comer, de manera que se alimente al cuerpo y no basta con tener dinero, recursos económicos, hay que saber manejarlos y destinarlos, según la teoría de Max Neef esto se considera la diferencia entre las necesidades y los satisfactores, siendo la necesidad la subsistencia y el satisfactor la comida.

Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables y son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos...

*Lo que está culturalmente determinado no son las necesidades humanas fundamentales, sino los satisfactores de esas necesidades. Cada sistema económico, social y político adopta diferentes estilos para la satisfacción de las mismas necesidades humanas fundamentales. En cada sistema, éstas se satisfacen (o no se satisfacen) a través de la generación (o no generación) de diferentes tipos de satisfactores.*⁴⁰

Neef, también plantea que cualquier necesidad insatisfecha revela una pobreza, es por esto que no se puede hablar de una pobreza solamente económica, sino de pobrezas, lo cual se complementa con nuestra visión al proponer una riqueza estructural que recoge diferentes dimensiones del ser humano.

B. METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología es principalmente experiencial, lo que significa que parte de las vivencias de las personas para aprender de manera equilibrada en el ser, el hacer y el saber por medio de las siguientes estrategias:

- ✓ **Hermeneútica formativa:** El enfoque de la interpretación, que sobrepasa la sola transferencia de conocimientos.
- ✓ **Neuróbicos y Pensamiento Lateral:** Esta estrategia implica el fortalecimiento de las habilidades cognitivas para facilitar el aprendizaje.

En cuanto a la conformación del equipo de trabajo y el diseño de las actividades inicialmente se han ido cambiando paradigmas en jóvenes universitarios con el fin de crear equipos de alto rendimiento, donde nuestra distinción es el liderazgo, entendiendo este como una forma de impulsar personas que sirvan como referentes proactivos e impulsen la sociedad, que requiere tener pasión por lo que se hace, intención de generar transformación y en tener la capacidad de emprendimiento para tomar acciones sobre las metas propuestas.

⁴⁰ Neef. Desarrollo a Escala humana

Como equipo, estamos trabajando en la formación de una nueva generación que revolucione el mundo a partir de proyectos emprendedores e innovadores, que vayan en pro de un desarrollo social, económico y ecológico, donde se trabaje directamente con las personas que creemos son el público objetivo de este proyecto, al menos de forma inicial.

Como jóvenes universitarios, que también hemos hecho parte de este cambio en la forma de ver las finanzas personales, se ha buscado crear un impacto social, duplicando el liderazgo en niños y jóvenes, y para ello se ha intentado realizar grandes alianzas con el sector público y privado para lograr obtener resultados más eficientes y satisfactorios.

C. DESARROLLO

La educación financiera es un conjunto de saberes, los cuales ayudan a cambiar una sociedad y mejoran las capacidades económicas de cada persona, permitiendo una mejor calidad de vida y un cumplimiento de los sueños individuales.

Red de jóvenes financieros fue creado a partir de observar una necesidad común, las familias colombianas y en especial los jóvenes colombianos, no tienen educación financiera. No se ha trabajado a fondo para lograr un cambio significativo en este tema, es por esto que un grupo de estudiantes de la Universidad de Antioquia se unieron, con el fin de ayudar, y cambiar la vida de las personas, intentando romper los paradigmas que existen con las finanzas, de que “no son para todos” o “son muy difíciles”.

La Red está conformada por estudiantes y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, la de Derecho e Ingeniería de la Universidad de Antioquia en Colombia con un espíritu emprendedor y con ganas de cambiar y mejorar la sociedad en que vivimos, además con ganas dejar huella en las nuevas generaciones para que Colombia se convierta en un país con una excelente educación financiera.

Conociendo la necesidad de la educación financiera, y después de quedar en el último lugar de las pruebas PISA en el año 2015, lo que demuestra la falta de interés de algunas instituciones educativas de impartir una educación financiera a sus estudiantes, surgió la idea de realizar cursos de finanzas personales para los jóvenes de los grados noveno, décimo y once de las instituciones públicas del país con el fin de educarlos

para ellos mismos y para aprender a enfrentar la vida en sociedad después de salir del colegio.

¿CÓMO SE PIENSA REALIZAR EL PROYECTO?

Este proyecto se realizará creando redes, logrando un convenio con universidades de todo el país para poder llegar hasta el último rincón de Colombia, para que todos los jóvenes puedan recibir una educación financiera de calidad, porque a los estudiantes de la Universidad de Antioquia les queda muy complicado viajar constantemente a dar charlas y cursos a distintos lugares del país, entonces la idea es lograr convenios con la mayor cantidad de universidades del país ya sean públicas o privadas para que estos estudiantes puedan dar las charlas en departamento de Colombia, sin modificar la calidad de estas.

Otro aspecto importante es lograr el patrocinio de entidades financieras para apoyar este proyecto, a las cuales también les conviene este apoyo ya que cada estudiante universitario iría en nombre de esta entidad a los colegios y brindar este tipo de charlas y cursos.

Por estos motivos se toma esta iniciativa buscando un cambio, una mejor sociedad, devolverle algo a este país, y como jóvenes dejar una huella que perdure.

Conformamos un equipo de estudiantes universitarios y docente acompañante, que tienen y desean adquirir conocimientos financieros en clave del desarrollo humano, para llevar a todos los colegios de Colombia, de una manera innovadora, lúdica y creativa, donde los bachilleres de 9, 10 y 11 puedan disfrutar e identificar las finanzas como algo importante en su vida, que sea práctico y les ayude a desarrollar mejores hábitos financieros que conlleven a una mejor calidad de vida para ellos, sus familias y las futuras generaciones.

El proceso que hemos llevado con el proyecto nos ha permitido realizar dos pruebas pilotos en dos Instituciones de Medellín: La Francisco Miranda y La Lola Gonzales, en las que hemos tenido una gran respuesta de parte de los estudiantes, su interés y participación en el proyecto ha sido muy significativa, expresándonos su interés en querer recibir más charlas y en un futuro fuera del colegio llegar ellos también a ser grandes líderes.

Se han realizado talleres en colegios Lola García, Grupos juveniles, grupos estudiantiles de Universidades y Colegios. El objetivo fundamental es mejorar la calidad

de vida por el empoderamiento y manejo adecuado de las finanzas personales desde el fomento de una cultura financiera solidaria.

Los contenidos que se abordan son:

- Concepto de riqueza y de pobreza
- Relación con el dinero
- Presupuesto
- Hábitos de consumo
- Hábitos de ahorro
- Hábitos de inversión
- Cultura solidaria

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Impacto social, para prevenir conductas nocivas en los hábitos financieros en vía de la prosperidad y mejoramiento de la calidad de vida.

En las instituciones educativas en las que se ha tenido la experiencia hasta el momento, la metodología planteada para la implementación del programa ha tenido una excelente acogida.

El contenido de las charlas no se ha limitado únicamente al manejo adecuado de los recursos monetarios, se aplica también a la administración de otros recursos como el tiempo y los recursos naturales. Se ha mostrado mediante diferentes temáticas cómo aporta una adecuada educación financiera a una mejor calidad de vida.

Con charlas como “cuadrante del flujo del dinero”, “zona de confort”, “el poder de las palabras” y “proyecto de vida”, se ha buscado generar conciencia en los estudiantes de 9°, 10° y 11°, pero dejando a un lado los métodos tradicionales como la cátedra, y convirtiendo las aulas de clase en un espacio de interacción, debate y creación de conocimiento compartido.

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

- Al analizar las causas del problema es necesario hacer referencia al modelo económico que nos rige que incentiva el consumo, lo que genera hábitos y conductas de consumo desmedido que atenta no solo con las finanzas personales sino también con el equilibrio ambiental.
- Los hábitos de consumo determinan perfiles en los que se puede diferenciar comportamientos o actitudes de los individuos frente al consumo, estas actitudes hacia el consumo permiten identificar individuos con malos hábitos financieros y la prolongación de la pobreza por medio de estos hábitos.
- Se ratifica la necesidad de entender y aplicar en su vida hábitos que mejoren la calidad de vida.
- Pasar de la cultura de la corrección a la de prevención
- Superar la visión monetaria de calidad de vida y dignidad entendiendo el manejo adecuado de los recursos.

F. RECOMENDACIÓN

En este momento se está desarrollando el proyecto a nivel local. Nuestra visión es ser una organización líder en impacto, crecimiento y proyección de conocimiento financiero a nivel latinoamericano. En este sentido, el proyecto está diseñado por etapas, una vez alcanzado el objetivo de crear cultura financiera a nivel local, la siguiente etapa es expandir la red hacia otras regiones del país. Por ello mismo el proyecto ha venido teniendo grandes reestructuraciones y una fuerte consolidación del programa de educación financiera, estamos en el proceso de institucionalizarnos como corporación.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Luna, Maria Teresa. Introducción al Módulo de desarrollo humano. Maestría en Educación y Desarrollo Humano Cinde. 2007
- Serie políticas públicas y transformación productiva, #12, de 2013 Documento de la OCDE.
- Neef, Mamfred. Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y reflexiones, Icaria Editorial, ISBN 978-84-7426-217-9, Barcelona, España
- Houtart, François. El concepto de sumak kawsai (buen vivir) y su correspondencia con el bien común de la humanidad. 2011

- Acosta A. Y Martínez E., *El Buen Vivir – Una vía para el desarrollo*, Quito, Abya Yala, 2009.
- Huanacuni Mamani, F. (12 de junio de 2014) recuperado el 20 de agosto de 2016 en página web: <https://ciseiweb.wordpress.com/2014/06/12/sumak-kawsay-el-buen-vivir-y-sus-13-principios/>

EDUCACIÓN EMPRENDEDORA TEMPRANA COMO BASE PARA DESARROLLAR CULTURA EMPRENDEDORA

Juan Fernando Reinoso Lastra, Luis Fernando Serna Hernández
Universidad del Tolima (Tolima, Colombia),
jfreinos@ut.edu.co

RESUMEN

El grupo de investigación en Emprendimiento y Cultura Organizacional ECO de la Universidad del Tolima, dentro del proyecto “Propuesta de una política de educación emprendedora para el sistema educativo en el departamento del Tolima (Colombia)”, presenta un modelo educativo para el aprendizaje del emprendimiento desde el nivel preescolar al grado quinto de la educación básica primaria, que enfatiza en la familiarización del estudiante con valores personales y sociales relacionados con el emprendimiento como la autoconfianza, la creatividad, la iniciativa, la autonomía, la innovación y el liderazgo; concebido como resultado de investigaciones previas, en temas de emprendimiento, a saber: Actitud Emprendedora, Familia Emprendedora, Ecosistema Emprendedor, Educación Emprendedora, entre otras.

Este modelo educativo tiene como objetivo aportar con una visión sistémica (Ecosistema emprendedor) en el proceso de enseñanza- aprendizaje del emprendimiento, como eje transversal a las áreas de la educación básica, fundamentada en la ley 1014 de 2006, en las guías del Ministerio de Educación Nacional, en las experiencias significativas de algunos colegios (Bejarano, 2012) y en las investigaciones desarrolladas por el grupo de investigación ECO de la Universidad del Tolima (Colombia).

PALABRAS CLAVE

Creatividad, Iniciativa, Autonomía, Liderazgo, y Educación Emprendedora.

ABSTRACT

The group of investigation in Organizational Culture and Entrepreneurship ECO of the University of the Tolima, inside of the project “Proposal of a policy of enterprising

education for the educative system in the department of the Tolima (Colombia)", it presents an educative model for the learning of the entrepreneurship from the preschool level to degree fifth of education basic primary, that emphasizes in the familiarization of the student with related social values with the entrepreneurship like Self-confidence, creativity, initiative, autonomy, innovation and leadership; conceived like result of investigations previous, in subjects of entrepreneurship like: Enterprising attitude, Enterprising Family, Enterprising Ecosystem, Education Enterprising, among others.

This model aims to provide a systemic (entrepreneurial ecosystem) in the teaching-learning process of entrepreneurship, as transverse axis to the areas of basic education, based on the 1014 law 2006, in the Ministry of Education guidelines national, on the significant experiences of some schools (Bejarano, 2012) and the research conducted by the research group ECO of the University of Tolima (Colombia).

KEY WORDS

Creativity, Initiative, Autonomy, Leadership, Enterprising Education.

A. FUNDAMENTACIÓN

El emprendimiento es un proceso de formación permanente, en el cual se logra una verdadera transformación del individuo, impulsando su crecimiento hacia emprendimientos sostenibles y dinámicos, que generen desarrollo personal y social. La falta de formación en dinámicas propias del emprendimiento, como parte de una política de educación, desde edades tempranas, para orientar la sociedad hacia una cultura del emprendimiento (Colombia, ley 1014 de 2006), hace que se pierdan esfuerzos y recursos en la implementación de estrategias con poblaciones en edades y niveles de educación más avanzados, pues factores personales como la falta de liderazgo, entusiasmo, creatividad, entre otros, no permiten el logro de los objetivos propuestos.

La ley 1014 de 2006, establece lineamientos bases para el fomento de la Cultura Emprendedora desde los colegios con el apoyo de las redes de emprendimiento, siendo retomados en la Guía 39 y la Caja de Herramientas diseñadas por el Ministerio por el Ministerio de Educación Nacional, tipificando el emprendimiento en 5 categorías:

emprendimiento cultural, emprendimiento académico, emprendimiento deportivo, emprendimiento social y emprendimiento empresarial.

La citada ley sostiene que la educación emprendedora desde edades tempranas, se convierte en un pilar importante para desarrollar cultura emprendedora. El panorama actual, muestra como instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional destinan altos recursos y esfuerzos para el fomento y la creación de emprendimientos, sin mostrar resultados eficaces. La realidad muestra por ejemplo, que la tasa de creación de empresas es directamente proporcional a la mortandad de las mismas. El diario La República de Colombia, en su nota del 3 de Noviembre de 2012 titulada “Más de 34 Empresas se registran cada hora en Cámaras de Comercio”, señala: “...Las cifras de fracaso de las pyme son aterradoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de ellas fracasa antes de los cinco años; mientras que el 90% no llega a 10 años. Para sus dueños, las razones del fracaso son necesarias buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas se orientan más a identificar las causas en las propias compañías y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. En lo corrido del año hasta septiembre, se han cerrado 6.822 sociedades y 56.603 personas naturales. Según la Cámara de Comercio de Bogotá, cerca de 51,6% de los casos de liquidación obligatoria están ligados a los malos manejos administrativos, por lo que deben enfocarse en las buenas prácticas de Gobierno Corporativo”.

Esto unido con el agravante que más del 50% de las nuevas empresas solo se centran en el sector comercio, el cual no aporta valor agregado en el desarrollo empresarial y económico, no genera economías de escala, no hace transformación y transferencia tecnológica, es altamente rotativo en cuanto a fuerza laboral se refiere, y las dinámicas de creación de empresas se basan más en emprendimientos por necesidad que por oportunidad.

El problema no radica en la creación y formalización de un emprendimiento, sino en la falta de una cultura emprendedora, que permita a la persona reconocer y fortalecer sus valores personales y sociales, para luego aprovechar las oportunidades que el ecosistema emprendedor ofrece, desarrollando un proceso de transformación del entorno que afecta positivamente las comunidades y/o grupos de interés relacionados con el emprendimiento.

Entendiendo el papel que le corresponde a las Universidades en el Ecosistema emprendedor, para asumir la formación en emprendimiento, se propone un modelo educativo para la enseñanza y el aprendizaje del emprendimiento desde el preescolar al grado quinto denominado “Pequeños Emprendedores”, como una propuesta para formar y generar cultura emprendedora desde edades tempranas, que le permita a los individuos a futuro auto-reconocerse como un ser emprendedor, líder y transformador del entorno, que aporte desde lo social, académico, empresarial o económico, ambiental y cultural, capaz de trabajar en equipo para influenciar positivamente sus grupos de interés y su entorno.

“La formación de niños, niñas y jóvenes emprendedores requiere que los establecimientos educativos fomenten una cultura del emprendimiento”. (Guía 39, Ministerio de Educación Nacional – Colombia, 2011). En este sentido, el modelo para la enseñanza y el aprendizaje del emprendimiento desde el preescolar al grado quinto denominado “Pequeños Emprendedores”, es una estrategia dentro de una política de educación emprendedora dirigida a generar, iniciar y desarrollar una cultura emprendedora desde edades tempranas, brindándoles un ambiente de aprendizaje acompañado del Ecosistema emprendedor, desde el ámbito familiar, fortaleciendo y orientando sus valores personales y sociales hacia el emprendimiento.

B. METODOLOGÍA UTILIZADA

Se pretende mostrar la importancia de la educación emprendedora desde edades tempranas para iniciar y consolidar una cultura emprendedora, que permita la eficacia en la implementación de políticas y estrategias de emprendimiento y, cómo un modelo educativo sustentando en el fortalecimiento de valores orientados al emprendimiento puede aportar en tal sentido, dentro de una visión sistémica como ecosistema emprendedor.

Por formación emprendedora en edades tempranas, se asume la formación en los niveles de educación preescolar y básica primaria. Se estima una edad propicia para el fortalecimiento de valores, como base fundamental del emprendimiento, dado que en este periodo, la persona llega a “consolidar su identidad, adquirir conciencia de sus capacidades y limitaciones, percibir su situación en el mundo social, aceptar las normas, adoptar comportamientos cooperativos, desarrollar actitudes y comportamientos de participación, respeto recíproco y tolerancia” (el portal del

educador, 2012), colocando como los agentes socializadores más importantes a la familia, la escuela y el grupo de iguales,

De experiencias significativas en currículos y formación en valores, Samaniego (2001) expresa que “el eje fundamental de una propuesta de formación en valores no puede ser, por lo tanto, la ampliación de formas y medios para difundir un discurso sobre valores sin suscitar cambios concretos en la estructura y vida de una institución educativa para posibilitar vivencias reales que permitan interiorizar valores” y resalta el papel de la familia en este proceso.

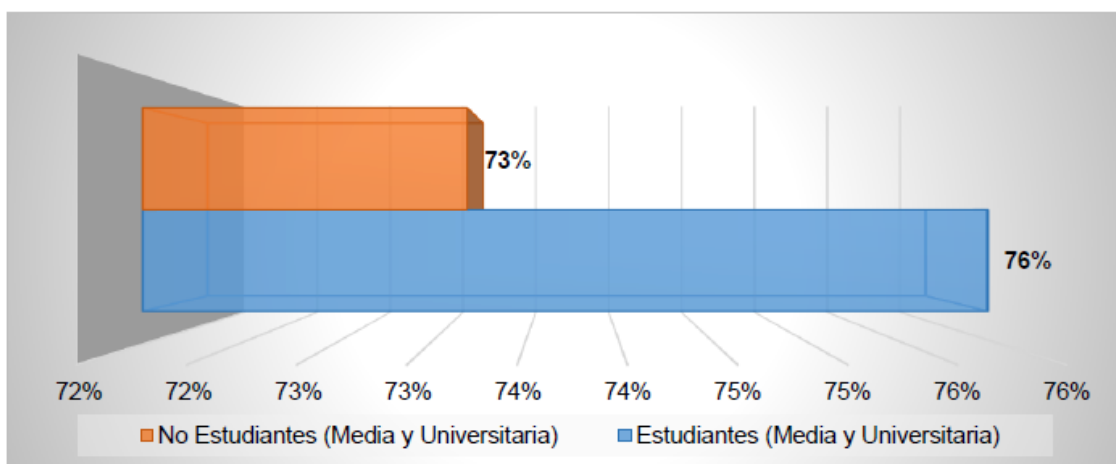
En cuanto a la formación para el empresarismo, Bejarano (2012), resalta la importancia de enfatizar en características del emprendimiento relacionadas con valores personales y sociales, como la autoconfianza, creatividad, iniciativa, autonomía, liderazgo, innovación (crear cosas nuevas que sirvan a la sociedad), trabajo en equipo.

C. DESARROLLO

El modelo educativo surge como resultado de investigación desarrollada por el grupo de investigación ECO, en tal sentido se encuentran dos (2) momentos:

1. **Análisis de variables significativas para el emprendimiento:** Se trata de mostrar como en el proceso de emprendimiento se encuentran variables personales y contextuales que inciden en su desarrollo y en sus resultados.

Grafico 1. Actitud Emprendedora



FUENTE: Grupo de Investigación ECO, Estudio Actitud Emprendedora 2012.

Esta gráfica permite evidenciar que los individuos de ocupación **Estudiantes (Media y Universitaria)** sin importar su género, ni su rango de edad, presentan mayor porcentaje 75,9% de actitud, con respecto a los de ocupación No Estudiantes (Media y Universitaria). Además es preciso indicar que la diferencia de actitud emprendedora de los individuos con ocupación Estudiantes (Media y Universitaria) con respecto a los de ocupación No Estudiantes (Media y Universitaria) es de 2,7%. Se resalta que el nivel de significancia es bajo. (Grupo ECO, 2012).

Cuadro 1. Modelos PROBIT: Estimación de la Probabilidad de Tener Un Negocio.

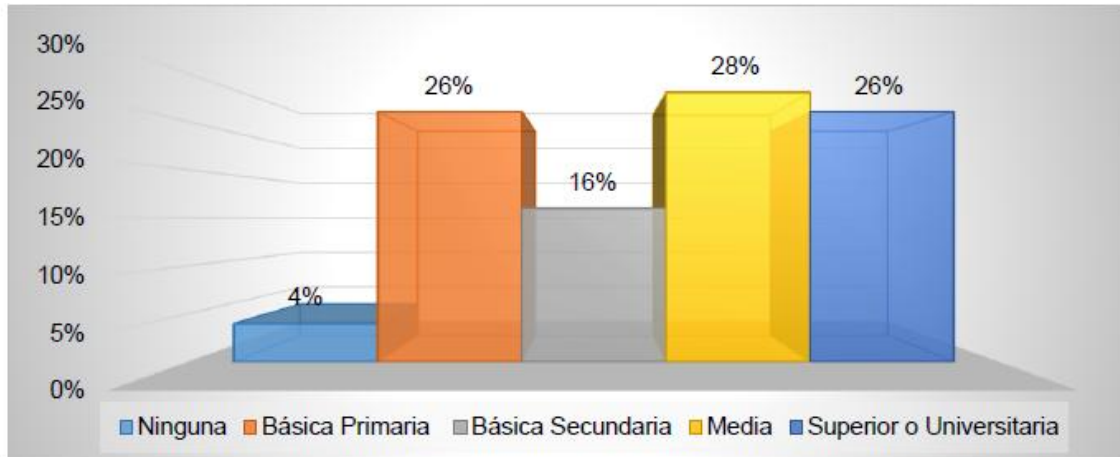
Variable Dep (Tiene Negocio=1)	GEIH-2010 Informales	dy/dx	GEIH-2010-Formales	dy/dx
	Coficiente		Coficiente	
Generó(Hombre=1)	.0820714*** (.0086295)	.0135296	.1740935*** (.0108153)	.0148002
Edad (15-18)	-.0648667* (.1071699)	-.0103007	2.744468 (68.71619)	.7845986
Edad(19-24)	.3338968*** (.0981626)	.0647537	3.362615 (68.71611)	.8661253
Edad(25-44)	7631342 *** (.0969647)	.1274879	3.934303 (68.7161)	.5721892
Edad(>=45)	1.040209 *** (.0969925)	.2175088	4.194376 68.7161	.8560852
Educación(Básica primaria)	-.1023416*** (.0290027)	.0175942	.3514985 *** (.0474596)	.0360316
Educación(Básica secundaria)	.0656691** (.0298058)	.0111775	.3869386 *** (.048196)	.0415455
Educación(Media)	.0592619** (.0292356)	.0099545	.4598812 *** (.0474575)	0.466533
Educación(Superior o Universitaria)	-.0332944** (.0297284)	-.0054559	.4693962 *** (.0477493)	.483199
Estado Civil(1 si es casado)	.1820786 *** (.0095079)	.0318669	.2153017*** (.0113953)	.0201888
Acceso a internet del Hogar	.192033*** (.0099809)	.0333567	.3203099*** (.0119149)	.0307194
Constante	-2.288795*** (.1008059)		-6.305391 (68.71612)	
Log likelihood	-52635.042		-32294.921	
Observaciones	165811		165811	
p-seudo R ²	0.0439		0.0685	

Fuente: Grupo de Investigación ECO, Estudio Familia Emprendedora 2013.

En cuanto a los niveles educativos con base en las estimaciones del cuadro 1, se aprecia que en el sector formal, el hecho de tener Educación Universitaria, aumenta la probabilidad de tener un negocio en un 4.8%, mientras que se muestra un efecto contrario en el sector informal, ya que tener educación universitaria disminuye la probabilidad de tener un negocio en un 0.54%; es decir, que tener educación superior implica mayores posibilidades de tener un negocio en el sector formal. A medida que aumenta el nivel educativo también lo hace la probabilidad establecer un negocio en el sector formal, mientras en el sector informal a medida que aumenta el nivel educativo esta probabilidad va descendiendo, incluso el efecto es negativo para el caso de la educación superior. Por ejemplo en el sector informal un individuo con educación primaria tiene una probabilidad de establecer un negocio de 17.5%, mientras que con

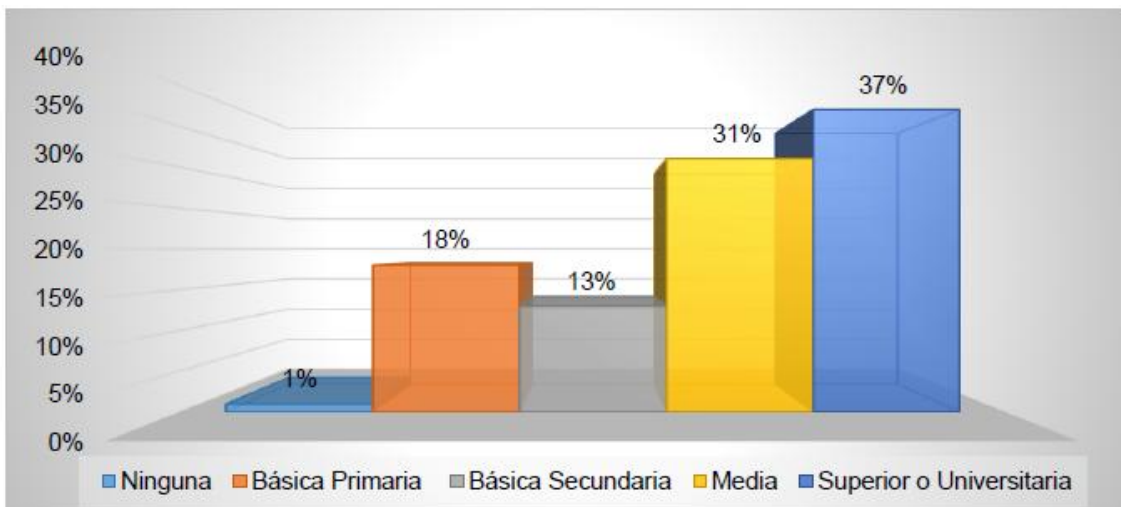
educación media es del 0.99%. Ahora en el caso del sector formal la probabilidad de tener un negocio con educación primaria es de 3.60%, mientras para que con educación superior es del 4.8%. (Grupo ECO, 2013).

Grafico 2: Educación de los Emprendedores



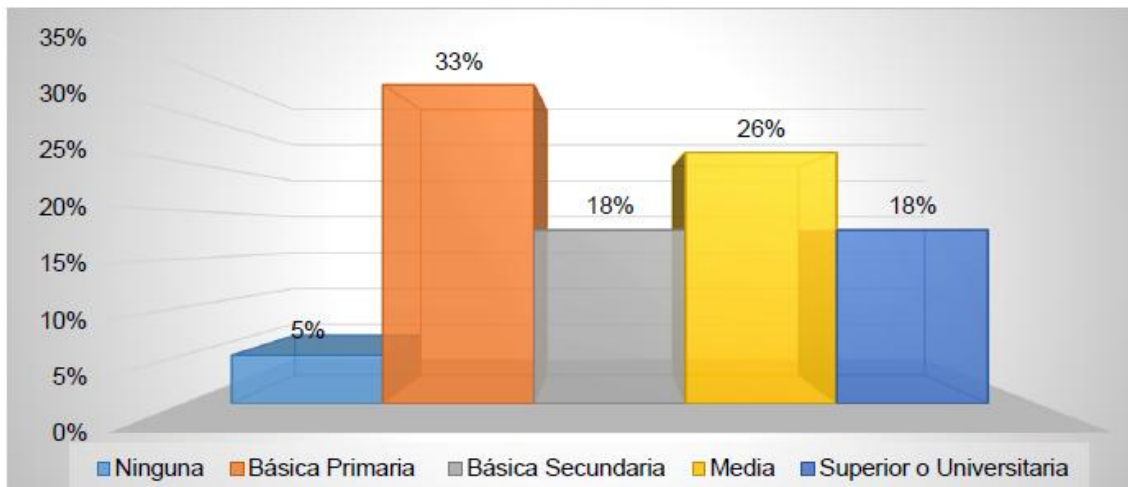
Fuente: Grupo de Investigación ECO, Estudio Familia Emprendedora 2013.

Gráfico 3: Educación de los Emprendedores Formales



Fuente: Grupo de Investigación ECO, Estudio Familia Emprendedora 2013.

Gráfico 4: Educación de los Emprendedores No Formales



FUENTE: Grupo de Investigación ECO, Estudio Familia Emprendedora 2013.

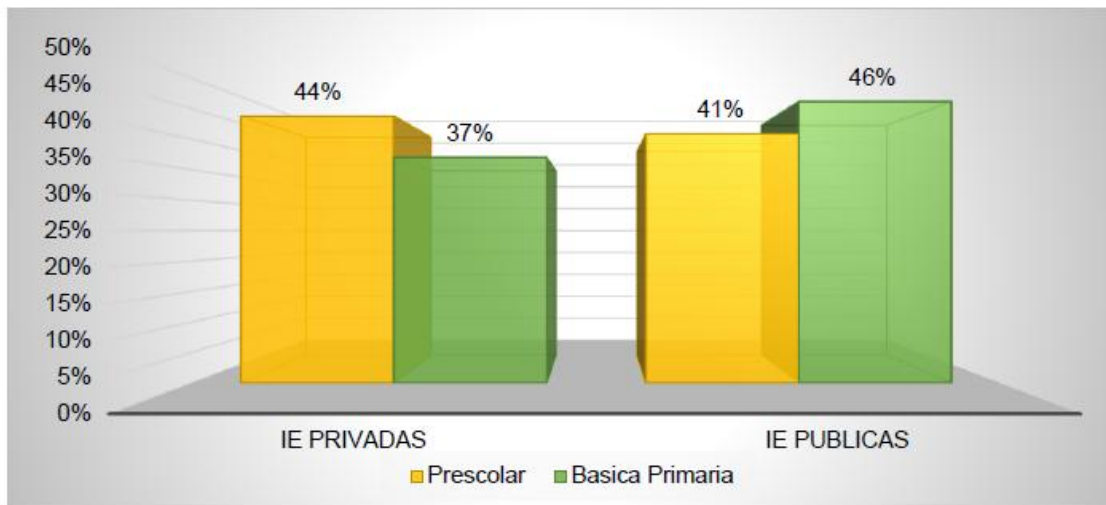
Según las gráficas 2, 3 y 4, un 34,08% de los integrantes de las familias con unidades productivas se concentró en el estrato 2 y tuvieron educación básica primaria en el momento de ser emprendedores con el 44,53%; seguido de un 42% correspondiente al nivel Medio de Educación y un 35% Educación Universitaria. Ahora, de los emprendedores formales, el 38,53% tuvieron educación superior o universitaria y correspondió al estrato 3. (Grupo ECO, 2013)

La educación es un factor importante para generar procesos de emprendimiento por oportunidad, tal como lo demuestran los resultados de este estudio, ya que en el sector formal tener educación Universitaria aumenta la probabilidad de tener un negocio, mientras esta variable tiene un efecto contrario en el sector informal, debido a que tener educación superior implica mayores posibilidades de tener un negocio en el sector formal. A medida que aumenta el nivel educativo también lo hace la probabilidad de empresas sostenibles en el sector formal, mientras en el sector informal a medida que aumenta el nivel educativo esta probabilidad va descendiendo, incluso el efecto es negativo para el caso de la educación superior. De aquí, la importancia de invertir en educación con énfasis hacia el emprendimiento por oportunidad, aportando al desarrollo del país a largo plazo. (Grupo ECO, 2013)

En el estudio denominado Educación Emprendedora en la Ciudad de Ibagué – Tolima, realizado por el grupo de investigación ECO, se utilizó una muestra significativa de 208

Instituciones Educativas, el cual estaba comprendidas por 50% de carácter Público y el otro 50% de carácter Privado. En este sentido se determinó lo siguiente:

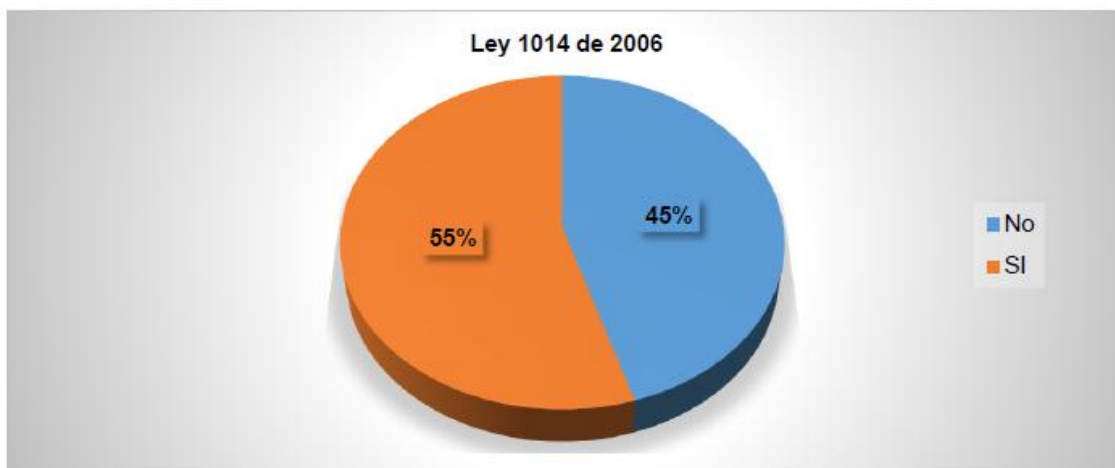
Grafico 5: Participación en el Estudio Educación Emprendedora 2014.



FUENTE: Grupo de Investigación ECO, Estudio Familia Emprendedora 2014.

En el estudio de educación emprendedora en la ciudad de Ibagué, el 83% de las Instituciones Educativas ofrecen Educación Básica Primaria, las cuales el 37% hacen parte de las IE de carácter privado y el 46% de las IE de carácter Público. De igual forma es evidente con respecto a la gráfica anterior que el 85% de las Instituciones Educativas Ofrecen Educación Prescolar, las cuales el 44% hacen parte de las IE de carácter privado y el 41% de las IE de carácter Público.

Grafico 6: Actualización de las Instituciones de Educativas; Ley 1014 de 2006.

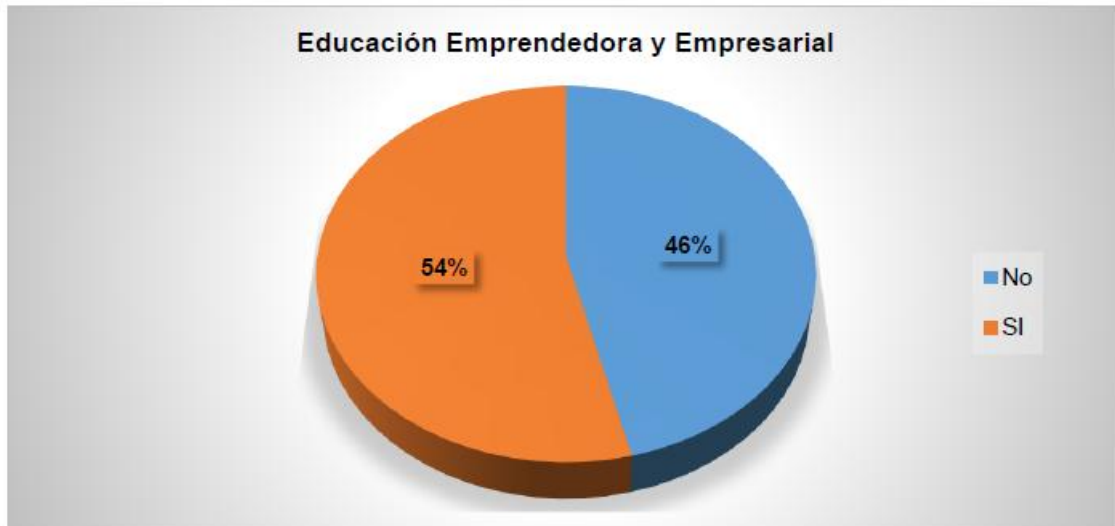


FUENTE: Grupo de Investigación ECO, Estudio Educación Emprendedora 2014.

En este mismo estudio, se pudo determinar que el 45% de las instituciones educativas, desconocen la ley 1014 de 2006 "De fomento a la Cultura Emprendedora, generada por

el Ministerio de Educación Nacional – Colombia”, haciendo evidente la no implementación del mismo, para el desarrollo y generación de una Cultura Emprendedora.

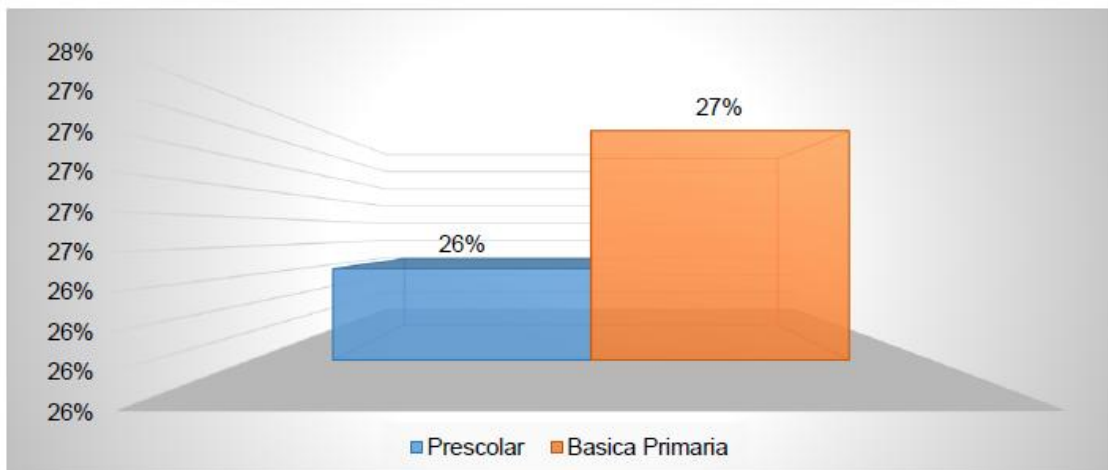
Grafica 7: Implementación de la Educación Emprendedora y/o Empresarial en las Instituciones de Educativas.



FUENTE: Grupo de Investigación ECO, Estudio Educación Emprendedora 2014.

Con respecto a la gráfica 7, se pudo determinar que solo el 54% de las instituciones educativas publico privadas, implementan acciones de emprendimiento como lo son muestras, ferias y prácticas emprendedoras, y otras actividades de emprendimiento; con el objetivo de implementar Educación Emprendedora y/o Empresarial.

Gráfica 8: Niveles en los que se implementan la Educación Emprendedora y/o Empresarial.



Fuente: Grupo de Investigación ECO, Estudio Educación Emprendedora 2014.

De la anterior gráfica, se pudo determinar que solo el 26% de Prescolar y el 27% de Básica Primaria, implementan Educación Emprendedora y/o Empresarial, a través de

acciones de emprendimiento como lo son muestras, ferias y prácticas emprendedoras, y otras actividades de emprendimiento.

Grafica 9: Implementación del Emprendimiento en los Proyectos Educativos Institucionales - PEI.



Fuente: Grupo de Investigación ECO, Estudio Educación Emprendedora 2014.

En este estudio se evidenció, que solo el 38% de las Instituciones Educativas han insertado e implementado el emprendimiento en los proyectos educativos institucionales, orientado por su equipo de dirección (Directivos Docentes), y que se evidencia dentro de las áreas, microcurrículos, espacios académicos y competencias de los docentes y estudiantes.

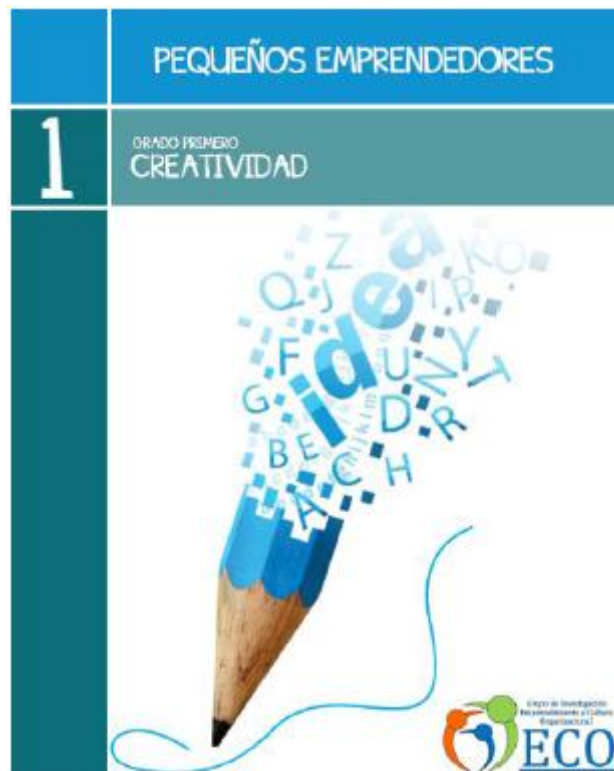
2. Propuesta “Modelo educativo para la enseñanza y aprendizaje del emprendimiento para la educación preescolar y básica primaria”: Se aporta un modelo de educación emprendedora, teniendo en cuenta que son las edades y niveles educativos propicios para cimentar valores personales y sociales, formando actitud emprendedora, teniendo como agentes socializadores a la familia y la escuela. Esta propuesta pedagógica está compuesta por 6 libros, direccionada para la educación preescolar y básica primaria, donde el estudiante apropiará unas competencias emprendedoras, apoyado de actividades que realizará con la orientación de docentes, padres de familia e integrantes del Ecosistema emprendedor (red de emprendimiento), generando capacidades y destrezas que lo fortalezcan como un individuo emprendedor dinámico e innovador.

Ilustración 1. Portada Libro 1; PRESCOLAR; Autoconfianza.



“Es la fortaleza que nos permite sentirnos autónomos, y nos brinda las herramientas para poder relacionarnos con los demás de manera efectiva. Todo esto promueve el deseo de aprender comunitariamente, de apropiarnos de nuestros logros y éxitos para buscar más desafíos; elementos que contribuirán en la construcción de relaciones sociales que nos empujen al crecimiento continuo.” (Valencia, 2013)

Ilustración 2. Portada Libro 2; GRADO PRIMERO; Creatividad.



“La creatividad es la habilidad para cuestionar asunciones, romper límites, reconocer patrones, ver de otro modo, realizar nuevas conexiones, asumir riesgos y tentar la suerte cuando se aborda un problema. Además, es importante subrayar que el proceso creativo es de carácter intuitivo que permite aprender o descubrir, y que resulta del todo diferente a lo racional y mecánico. En suma, la creatividad es un proceso intuitivo de descubrimiento que conduce a un producto, un proceso, una idea o, simplemente, una nueva experiencia.” (Valqui, 2009)

“Si intervenimos tarde, hemos dejado escapar todo un potencial que quizá ya no podamos recuperar. Tiene que implantarse una educación basada en talleres prácticos, que combine el pensamiento creador originado en el aula con su aplicación en el mundo real. Desde la más tierna infancia los alumnos pueden y deben aprender a pensar con originalidad, a saber que hay mucho por inventar, que todo lo que nos rodea es susceptible de ser mejorado, que no tenemos que mostrarnos pasivos y conformistas frente a las molestias cotidianas de los objetos, herramientas y servicios que nos rodean y, mucho menos aún, con los viejos y terribles males endémicos de pobreza, enfermedades e injusticia que sufre una parte tremendamente enorme del planeta.” (Guilera, 2011)

Ilustración 3. Portada Libro 3; GRADO SEGUNDO; Iniciativa.



“La iniciativa es la disposición personal para idear y emprender actividades, para dirigir acciones, para protagonizar, promover y desarrollar ideas desde las primeras filas, para liderar equipos de trabajo. Gracias a su iniciativa, la persona es capaz de proponer e iniciar acciones con resultado. Tener iniciativa es, además, la garantía de que la toma de decisiones inherentes al proceso creativo se hará con la rapidez necesaria y no se perderán las oportunidades. (Guilera, 2011)

“Es una actitud y no es algo innato, sino que se puede adquirir, en parte con una formación adecuada y, sobre todo, con el estímulo y contagio de otras personas que ya han demostrado esa iniciativa. También hay que ser conscientes de que puede existir una educación y un ambiente social y cultural que se encargue de castrar casi cualquier iniciativa.” (Gonzalez-Toruño, 2011)

Ilustración 4. Portada Libro 4; GRADO TERCERO; Autonomía.



“La autonomía se refiere a la regulación de la conducta por normas que surgen del propio individuo. Autónomo es todo aquél que decide conscientemente qué reglas son las que van a guiar su comportamiento. Tener autonomía quiere decir ser capaz de hacer lo que uno cree que se debe hacer, pero no sólo eso. También significa ser capaz de analizar lo que creemos que debemos hacer y considerar si de verdad debe hacerse o si nos estamos engañando. Somos autónomos cuando somos razonables y consideramos qué debemos hacer con todos los datos a nuestra disposición. Dicho de

otro modo: somos verdaderamente autónomos cuando usamos nuestra conciencia moral.” (Fundación Moderna, 2013)

En la autonomía se sigue una regla, un principio, o ley que es interna a la propia conciencia de la persona, que la ha interiorizado a través de un proceso de construcción progresivo y autónomo. En la autonomía, la regla es el resultado de una decisión libre, y digna de respeto en la medida que hay un consentimiento mutuo (Sepúlveda G, 2003).

Ilustración 5. Portada Libro 5; GRADO CUARTO; Innovación.



La innovación es pensamiento y acción de cambio que está basado en conocimiento y que genera valor para la sociedad. Es la aplicación de la creatividad. La innovación es un componente esencial para satisfacer necesidades y expectativas a través de la generación de valor. Aprender a innovar es aprender a repensar, a cuestionar el orden existente, a pensar en cosas nuevas que contribuyan al bienestar colectivo.

Ilustración 6. Portada Libro 6; GRADO QUINTO; Liderazgo.



Liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada.” En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización. El liderazgo transformador incluye visión, planificación, comunicación y acción creativa. Tiene un efecto unificador positivo en un grupo de personas en torno a una serie de valores y creencias claras para cumplir un objetivo colectivo.

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Figura 1. Modelo para la enseñanza y aprendizaje del emprendimiento desde el nivel preescolar al quinto de básica primaria.



FUENTE: Grupo de Investigación ECO, 2015.

El modelo para la enseñanza y el aprendizaje del emprendimiento desde el nivel preescolar al quinto de básica primaria, denominado “Pequeños Emprendedores”, es una oportunidad que se le brinda a los niños y niñas para explorar, identificar y fortalecer su potencial emprendedor. Se le brindan herramientas pedagógicas que les permita aprender a emprender, con entusiasmo desde el ámbito familiar, fortaleciendo su actitud emprendedora, liderazgo, incentivando su creatividad y capacidad de innovación.

Además, posibilita en los estudiantes la capacidad para crear a partir de significados, aprendiendo a solucionar problemas, desarrollando sus aptitudes, actitudes, valores emprendedores; aplicando en contexto orientado al fomento del emprendimiento y de una cultura emprendedora, pretendiendo contribuir al cumplimiento de los objetivos y propósitos de aprendizaje consagrados en la ley 1014 de 2006 “De fomento a la Cultura Emprendedora, generada por el Ministerio de Educación Nacional – Colombia.

E. DISCUSIÓN

El emprendimiento no solo está de moda, sino que se convirtió en un eje estratégico de planes de desarrollo de gobiernos, comunidades e instituciones, al cual se le destinan importantes recursos y personas, con el fin de lograr objetivos de impacto social. Sin embargo, los resultados son poco alentadores en proporción a los esfuerzos asignados, debido en gran parte a factores personales del emprendedor, que son difíciles de predecir y direccionar, en una población adulta o mayor de 18 años.

Habiendo identificado plenamente que el principal factor de éxito en el desarrollo de planes, programas, proyectos, estrategias y políticas de emprendimiento es la actitud de la persona, se hace necesario, fortalecer la actitud emprendedora desde edades tempranas, siendo las edades y niveles educativos más propicios para arraigarla y fortalecerla en los futuros emprendedores.

De otra parte, es necesario incluir dentro del proceso de formación, desde una visión sistémica y holística, instituciones como la familia, el ecosistema emprendedor y la misma escuela.

F. CONCLUSIONES

Siendo que la mayor parte de acciones, políticas y estrategias de emprendimiento no logran sus objetivos por factores personales asociados al individuo o emprendedor, fortalecer la Actitud emprendedora debe ser la base fundamental de cualquier acción, lo cual centra la atención en el emprendedor como sujeto activo. La actitud emprendedora está compuesta por un conjunto de valores personales y sociales, cuyo fortalecimiento se facilita en la educación dirigida a edades tempranas.

Desde una visión sistémica y holística, la educación emprendedora involucra al Ecosistema emprendedor y la familia, como complemento de un modelo pedagógico fundamentado en valores personales y sociales orientados al fomento de cultura emprendedora.

G. BIBLIOGRAFIA

- Bejarano, C. (2012), Experiencias significativas en la enseñanza del emprendimiento. Diplomado en educación emprendedora. Red de educación emprendedora. Documento de trabajo.
- Congreso de la República de Colombia (2006). Ley 1014 de 2006.
- El portal del educador (2012). Características psicológicas en la infancia y niñez. Tomado de: <http://www.teocio.es/portal/ed-no-formal/para-salud/caracteristicas-psicologicas-en-la-infancia-y-ninez#>, agosto de 2014.
- Fundación Moderna. (2013), Escuelas de Familia Moderna, Bloque III, Documentación sobre las competencias.

- González, M. (2011), Iniciativa y formación.
- Grupo de investigación ECO (2012). Estudio de Actitud Emprendedora. Boletín de emprendimiento. Universidad del Tolima.
- Grupo de investigación ECO (2014). Estudio de Educación Emprendedora. Boletín de emprendimiento. Universidad del Tolima.
- Grupo de investigación ECO (2015). Serie Pequeños Emprendedores.
- Guilera , Llorenc. (2011). Anatomía de la creatividad.
- Samaniego, J (2001). Cambiar la institución educativa para formar en valores. Ponencia presentada en el Encuentro Internacional de Educación en Valores, Universidad Andina – OEI.
- Sepúlveda, María Gabriela (2003) Autonomía moral: una posibilidad para el desarrollo humano desde la ética de la responsabilidad solidaria.
- Valencia, M. (2013). La autoconfianza se construye con la propia experiencia.
- Valqui, R. (2009). La creatividad: conceptos. Métodos y aplicaciones.
- Varela, R. (2001). Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas.

GENERACIÓN DE LÍDERES DIGNOS DE SER RECORDADOS POR SU TRASCENDENCIA

Cristian Restrepo, Johan Marin, Fredy Cartagena
Universidad de Antioquia (Medellín, Colombia)

cristiancrestrepoq@gmail.com; johan.marinv@gmail.com; jhon.cartagena@udea.edu.co

RESUMEN

La Escuela de Liderazgo GLíderes surge a partir de la necesidad de conectar de forma real la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia con la sociedad. Fue así como un grupo de estudiantes se dio a la tarea de investigar y proponer diferentes iniciativas para tratar de cerrar esa brecha que existe entre la academia y el mundo real, es decir, la sociedad. En este espacio se ofrece formación en liderazgo y emprendimiento, partiendo primero desde el ser, continuando con el reconocimiento del entorno y formación para la acción. Desde este punto de vista se ha logrado inspirar a jóvenes a pensar más allá de sí mismo, a hacerse responsables de lo que ocurre en su entorno y a querer aportar positivamente a este y poder así impactar positivamente el mundo.

PALABRAS CLAVES

Liderazgo, emprendimiento, sociedad.

A. FUNDAMENTACIÓN

El mundo globalizado y capitalista ha conducido a la humanidad a que se creen las empresas, y para que una empresa cumpla con su misión, avance a su visión, cumpla con sus objetivos y desarrolle el potencial de sus empleados, es necesario en términos generales que alguien capacitado en cierta carrera pueda cumplir con estas especificaciones; para ello el mismo mundo ha visto la necesidad de formar administradores de empresas para dicha labor.

El administrador de empresas es un perfil apto para encargarse completamente de la gestión de la empresa, pero toda esa gestión depende de una serie de habilidades y capacidades que en su ejercicio profesional deben de ser implementadas. Hoy día los

avances en el manejo de las empresas requieren nuevas prácticas, se requiere que el personal esté abierto a nuevos cambios, debido a que en cualquier momento las empresas “dejan de ser” para comenzar de nuevo a “ser”, es decir la palabra cambio es lo que más se vive en el mundo empresarial y para soportar estos cambios, aprovecharlos, evadirlos, transformarlos es necesario un administrador de empresas con nuevas habilidades que permitan una buena dirección de estos proyectos de impacto para la sociedad.

Un grupo de estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia que deseaba apoyar el proceso de transformación curricular del programa, se dio a la tarea de indagar a egresados, empresarios y otras universidades sobre las habilidades con las cuales un administrador de empresas debe destacarse y sobre cómo el programa podría vincularse a la sociedad, ya que su conexión era deficiente. Una pequeña conclusión de esta investigación fue que egresados, empresarios y universidades de las áreas económicas dicen que algunas de las habilidades por las que se debe destacar hoy el administrador de empresas son su capacidad de liderazgo, su creatividad, un buen manejo de relaciones interpersonales, capacidad emprendedora, trabajo en equipo y ser una persona que sabe controlar sus emociones.

Dados los hallazgos de las encuestas y entrevistas se vió que el profesional de administración de empresas en ocasiones resulta frustrado no sólo con su profesión sino también con su vida, debido a que tiene una obligación de estar moviéndose de empresa en empresa o de proyecto en proyecto con el fin de elegir un empleo estable que le permita generar una estabilidad familiar y una confianza en cuanto a lo profesional. Teniendo esta situación se llegaba a la conclusión de la necesidad de mudar a otro tipo de enseñanza, donde el estudiante no aprenda a dirigir para otros sino también a dirigir para sí mismo, donde aprenda a tomar sus propias decisiones para que impacten la sociedad.

Una estrategia para solventar esta situación fue proponer ante las directivas y la corporación de egresados la necesidad y la oportunidad de crear una “Escuela de Liderazgo” con la misión de desarrollar líderes que transformen y generen oportunidades para la sociedad y además desarrollar el potencial del estudiante, a que piense de forma diferente, a que sea creativo y que despierte el espíritu emprendedor. Siendo esto para el mundo un camino un tanto conocido pero para nuestro país y nuestra región algo que está en su furor y difusión; para la facultad esto era un reto dado que no solo se tomaba como una situación difícil para los administradores en

formación, sino también para los estudiantes de contaduría y economía. Mirando la situación y comparándolo con los futuros beneficios que traería la escuela de liderazgo se decide en crear una nueva experiencia para los estudiantes con el fin de que potencien sus habilidades como personas y como profesionales.

B. METODOLOGÍA UTILIZADA

El trabajo de campo realizado por el grupo de estudiantes que apoyaron el proceso de transformación curricular del programa de administración de empresas se hizo con el fin de obtener información de agentes externos al programa para de esta forma crear estrategias que permitieran al programa estar en más contacto con la realidad y permitieran al estudiante desarrollarse como un agente de cambio.

Se entrevistaron a directivos de 4 empresas las cuales fueron RutaN, Éxito, Nutresa y Sura, por otro lado se entrevistaron a decanos de las áreas económicas de las universidades UPB, EAFIT, ESUMER, AUTÓNOMA, CEIPA y se encuestaron a 148 egresados del programa de administración. Todas las organizaciones anteriormente mencionadas son organizaciones de Medellín Antioquia.

C. DESARROLLO

Dadas las entrevistas y encuestas realizadas a las 4 empresas de la ciudad, las directivas de las 5 universidades seleccionadas y a los 148 egresados se logró conocer sus percepciones y sus sugerencias para la mejora del programa de administración de empresas. Esta investigación se comenzó desde finales del año 2014 y se siguió el proceso hasta mayo de 2015.

La percepción de cada uno de los actores sobre los administradores de empresas de la Universidad de Antioquia fueron de gran importancia para identificar fortalezas y debilidades que los propios administradores no logran ver, a continuación veremos los resultados encontrados

Percepción de las Universidades. Al hablar con los diferentes decanos y jefes de programa de las universidades nos encontramos con que estos perciben al administrador de empresas de la Universidad de Antioquia como una persona crítica, una persona que

no “traga entero”, un profesional con muy buena fundamentación teórica, pero que le falta ir más a la praxis, darse a conocer y proyectarse más como profesional.

Percepción por parte de las empresas. Por un lado el sector empresarial resalta que los administradores de empresas de la Universidad de Antioquia son personas con muy buen criterio, que saben tomar decisiones rápidas y que se adaptan fácilmente al cambio. Por otro lado señalan que como profesionales les falta posicionamiento, saber “venderse” como administradores, creerse lo que son y sentirse orgulloso de eso, también los consideran conformistas y miedosos a asumir desafíos y riesgos.

Percepción por parte de los egresados. Los Egresados del programa consideran que los administradores de empresas de la Universidad de Antioquia poseen alto grado de conocimiento teórico. También se les considera muy buenos en el campo operativo más no a niveles de alta gerencia. Les falta sensibilidad social y liderazgo, poseen una débil habilidad para comunicarse y desarrollar buenas relaciones interpersonales, les falta proyección en el medio, los consideran profesionales polivalentes y emprendedores aunque les falta mucha formación para esto. Los administradores de empresas de la Universidad se perciben como inseguros, con falta de confianza en sí mismo y con falta de iniciativa propia.

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Después de analizar las percepciones de cada uno de los actores, inmersos en esta investigación, sobre los administradores de empresas de la Universidad de Antioquia coinciden en que son profesionales con muy buenas bases teóricas, pero que a la hora de llevarlo a la práctica fallan; profesionales poco posicionados y proyectados en el mercado que les falta darse a conocer ya que poseen dificultades para mostrarse como buenos administradores, con iniciativa y capacidad de asumir grandes retos.

Dados estos hallazgos se comenzó un proceso de plantear propuestas para solventar dicha situación, ya que esta percepción daba noción de que el problema no se daba sólo en los administradores de empresas en formación sino también en los estudiantes en formación que hacen parte de la Facultad de Ciencias Económicas como contaduría y economía.

Las propuestas planteadas fueron la creación de una unidad de emprendimiento que sensibilice y promueva el emprendimiento en el estudiante del programa de administración de empresas, para que desarrollara sus habilidades empresariales y creará proyectos de impacto, de esta manera el programa de administración de empresas tendría una buena articulación con la sociedad; por otro lado otro se propuso un centro de prácticas que buscará complementar la formación del estudiante a través de las experiencias que se pudieran vivir fuera del aula a partir de la participación activa en empresas y proyectos de impacto, entre ellas la opción de hacer prácticas sociales con el fin de que se diera esa articulación entre facultad y sociedad, otra propuesta dada fue la creación de un programa llamado “proyección con el medio” que permitiera la creación de eventos empresariales y visitas a diferentes empresas con el fin de tener ese relacionamiento vivo con la realidad empresarial y por último se da una propuesta enfocada al liderazgo, es así como se propone una “Escuela de Liderazgo” como una estrategia para el desarrollo de líderes que transforman y generan oportunidades para la sociedad, buscando siempre desarrollar el potencial extra del estudiante.

Se vio la oportunidad de que los problemas se solucionaran con algo creativo y diferente, es así como se decidió darle vida a la escuela de liderazgo ya que desde ese espacio podría abordarse la generación de proyectos que impactarán la sociedad, la educación complementaria a partir de las experiencias por parte de empresarios y además un espacio para el desarrollo personal y profesional.

Como resultado, en el segundo semestre de 2015, se inició con la estructuración de la Escuela de Liderazgo llamada “**GLíderes**” gracias al patrocinio de la Facultad de Ciencias Económicas y la Corporación de Egresados de la FCE de la Universidad de Antioquia. Esta estructuración se inició con una profesora al frente y cuatro estudiantes de la carrera de Administración de Empresas. El valor agregado de esta escuela de liderazgo es que no se estructuró solo para estudiantes del programa de administración de empresas, sino también para los demás estudiantes de contaduría y economía, esto con el fin de que se diera esa integración interna y unas buenas alianzas entre los diferentes programas.

Ya para el primer semestre del 2016 se inició con la convocatoria para pertenecer a este selecto grupo. La convocatoria se realizó a partir de retos propuestos por parte de GLíderes con el fin de que los aspirantes desde sus ideas empezaran, de cierta forma, a contribuir a la solución de algunos de los problemas planteados en los retos, es decir, plantear soluciones que mejoran ciertas condiciones del entorno en el que se

encontraban. Con esto se esperaba conocer la iniciativa de los aspirante para transformar la realidad social en la que nos encontramos de una manera positiva, fin último de este proyecto.

La escuela de liderazgo se conformó con una estructura organizativa compuesta por una junta estratégica encargada de dar direccionamiento y definir objetivos de trabajo y la complementan áreas como formación, acción, comunicaciones y gestión de relaciones y recursos.

La dinámica de trabajo ha sido la formación en liderazgo y emprendimiento partiendo desde el conocimiento del ser, nuestro entorno y complementando con formación para la acción. Actualmente se han realizado 16 encuentros con los líderes en formación, de los cuales 14 de esos encuentros han sido con una orientación a la formación de habilidades y el ser, en estos encuentros se ha podido conocer la experiencia de diferentes líderes del entorno y empresarios que con sus ideas y vivencias han sensibilizado los participantes de la escuela permitiéndoles así cambiar sus pensamientos, actitudes y paradigmas mentales, y de esta manera se ha logrado vincular la facultad de ciencias económicas con la sociedad, objetivo bastante satisfactorio.

Desde la junta estratégica y en una metodología de cocreación con los miembros de Glíderes se ha definido la esencia de la escuela de la siguiente manera:

Glíderes: “Generación de líderes dignos de ser recordados por su trascendencia”

La G tiene 2 significados, el primero resalta que somos una Generación, somos un punto de partida, somos personas que trascendemos e impactamos nuestro entorno, y por otro lado la G también hace alusión a la palabra gesta que significa, un hecho o un conjunto de hechos dignos de ser recordados, especialmente los que se destacan por su heroicidad o trascendencia.

Misión: “Somos una escuela con pensamiento crítico y disruptivo que descubre y desarrolla agentes de transformación social, apostando a la acción a través de la formación en liderazgo y emprendimiento”

- Visión: “Glíderes será reconocida por su impacto social, por su articulación con diversos programas e instituciones a nivel global”
- Valores

- Pasión: Impulsamos el disfrute de aquello que hacemos.
- Solidaridad: Pensamos y actuamos más allá de nosotros mismos.
- Respeto: Reconocemos y valoramos la diversidad.
- Compromiso: Cumplimos a cabalidad lo que nos proponemos.
- Confianza: Creemos en los demás y en nosotros mismos.

A partir de ese momento y hasta hoy, se reúnen un grupo de 27 personas todos los sábados en pro de mejorar sus habilidades de liderazgo y emprendimiento a partir de la formación y la formulación de proyectos que de una u otra manera lograrán aportar un grano de arena para la transformación del mundo.

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con la puesta en marcha de este proyecto se ha logrado un cambio sin precedentes en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, y que en el corto plazo y mediano será de impacto similar para la comunidad universitaria en general y a largo plazo a nivel local y nacional, haciendo conexiones con perspectivas globales.

Teniendo en cuenta que en dicha facultad el enfoque de fuerzas y recursos normalmente iba destinado principalmente a actividades de docencia e investigación y en menor cantidad, a actividades de extensión, la Escuela de Liderazgo Glóderes es una alternativa interesante, diferente y novedosa para las generaciones actuales y futuras de estudiantes, no solo de esta dependencia, sino también, para las distintas escuelas y articulaciones de la institución, en temas de liderazgo y emprendimiento. Lo anterior alcanza una relevancia significativa cuando se comprenden las tendencias actuales de un mundo globalizado, en el cual, hablar de profesionales del mundo se convierte en una concepción adecuada para el porvenir de los futuros egresados.

Debido a lo previamente expuesto, el generar programas como estos que promuevan el desenvolvimiento y desarrollo de habilidades blandas, y adicional, fomenten la adquisición de conocimientos nuevos y actuales y doten de herramientas para la creación de proyectos que impulsen el desarrollo económico y social es esencial para la interacción entre estudiante y sociedad, entre próximos profesionales y empresas y entre la vida académica y la vida real.

Asimismo, no se trata exclusivamente de apoyar temas de emprendimiento y liderazgo para el progreso de la vida profesional de los implicados en proyectos de esta índole, es importante establecer de igual manera qué tan valiosa es una experiencia tal para los variados campos de la vida de una persona en ámbitos como el familiar, de relaciones sociales, posturas críticas, políticas y propositivas, la tolerancia al riesgo y la incertidumbre, temas de autorrealización, activismo por causas diversas, entre otros aspectos del crecimiento personal y social.

F. RECOMENDACIÓN

Este tipo de iniciativas se hacen cada vez más necesario en el entorno, no solo en las universidades, también en los colegios y en los barrios para lograr cambiar las realidades de cada día que en vez de motivar o mejorar una situación, lo que hace es desmejorar los entornos para vivir en comunidad. Es por esto que se recomienda, replicar, propiciar o incentivar este tipo de iniciativas en los más jóvenes para comenzar a sembrar la semilla del cambio y de la transformación de la sociedad.

ACOMPAÑANDO EMPRENDEDORES: LA EXPERIENCIA DE LA OFICINA DE APOYO AL EMPRENDEDOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

*CPN-LA Libera, María Eugenia, Lic. Fratuzzo, Juan Pablo, Lic. Rech, Lautaro.
Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata, Argentina.
elibera@mdp.edu.ar, juampi.fratuzzo@gmail.com, lautarorech@hotmail.com*

RESUMEN

En el año 2010, respondiendo a una serie de demandas y necesidades del entorno, se crea desde la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata la Oficina de Apoyo al Emprendedor. Teniendo como objetivo principal de la misma, la promoción y el desarrollo de acciones tendientes a fomentar el desarrollo de una cultura emprendedora local. Se tomaron como principales líneas de trabajo la pre-incubación, a partir de un ciclo en el cual se busca validar la oportunidad de negocio, y la incubación, con acciones tendientes a solucionar problemáticas específicas que suscite el emprendimiento. Desde la conformación de la Oficina se han capacitado más de 500 emprendedores locales y se ha sistematizado la metodología de trabajo.

PALABRAS CLAVE

Emprendedorismo-Incubadoras-Universidad-Enseñanza.

A. FUNDAMENTACIÓN

Todo proceso emprendedor conlleva un sinnúmero de complejidades que deben ser abordadas de manera integral por quien comienza un proyecto productivo o comercial. La sustentabilidad económica del emprendimiento será en todos los casos el determinante del éxito, y se ve amenazada por una serie de particularidades: su tamaño, su escala de producción, problemas para acceder a financiamiento, desconocimiento de mercado, carencia de redes, información asimétrica, entre otros (Kantis y Drucaroff, 2011).

Su nivel de capacidad real de gestión no es suficiente para poder superar esta realidad, ni los problemas estructurales para ir hacia etapas en el ciclo de vida de la empresa de

consolidación o incluso de expansión. La opinión experta que pueda facilitarle la mejora de sus decisiones, les resulta de difícil acceso por dos motivos. En primer lugar, no cuentan con los recursos necesarios para acceder a estos servicios profesionales y por otro lado, es deficiente la formación académica en este tipo de emprendimientos. Los profesionales no conocen o comprenden la problemática socio económica por la que atraviesan los emprendimientos productivos; situación que contribuye al aumento de la tasa de mortalidad de estas unidades productivas (Kantis y Drucaroff, 2011)

Considerando que el sector MiPYMe, en nuestro país, en términos absolutos sigue constituyendo el sector de la economía de mayor flexibilidad y con mayor capacidad real o potencial de absorción de mano de obra y que, contribuye particularmente a la “generación de puestos de trabajo, a la innovación, a la diversificación del tejido productivo, al fortalecimiento del espacio de la pequeña y mediana empresa y a la equidad” (Kantis, 2010), es que, a nuestro entender, la Universidad en su rol social debe intervenir en pos de fortalecer al sector.

La creación y desarrollo de nuevas empresas también fortalece los procesos de movilidad social. Ello es así debido a que ofrece una carrera profesional esforzada cuyo éxito, además de generar beneficios a las personas a nivel individual, permite ampliar el espacio que ocupa la clase media dentro de la sociedad. Además, las nuevas empresas dinámicas ayudan a fortalecer la actividad económica, permitiendo engrosar la recaudación y viabilizar una mayor inversión en áreas ligadas al desarrollo social (Kantis 2007).

El surgimiento y desarrollo de nuevas empresas dinámicas requiere, por ejemplo, que haya personas con vocaciones y motivaciones claras para emprender, con proyectos de empresa que tengan potencial de crecimiento y con capacidades apropiadas para llevarlos a buen puerto. Dos factores muy ligados entre sí que inciden en la existencia de personas con motivaciones y capacidades para emprender son la cultura y la educación (Shapero, 1984).

Según un estudio realizado por el BID1, (Kantis, 2010) sobre creación y desarrollo de nuevas empresas para América Latina, la cultura social inhibe, en vez de alentar, las motivaciones empresariales de las personas. Adicionalmente, el sistema educativo no juega un rol positivo, pues no promueve las motivaciones o capacidades emprendedoras. En este marco, la formación educativa constituye un factor fundamental que contribuye al proceso de desarrollo de capacidades emprendedoras.

En general, podemos observar que existe un déficit de los programas de apoyo a los emprendedores en la “oferta de programas gubernamentales a nivel nacional y provincial”, ya que existe una dispersión de instrumentos de fomento, un número excesivo, duplicidades e ineficiencia. La generación de los mismos no es coordinada y falta una visión integrada; existe dificultad de acceso a los mismos desde los territorios y resultan complejos y burocráticos para los emprendedores (Galan et. al., 2007).

B. METODOLOGÍA

Como respuesta a las problemáticas del medio, se crea en el año 2010 desde la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, un Grupo de Extensión denominado “Oficina de Apoyo al Emprendedor”, en el marco del proyecto de Extensión “Acompañando emprendedores: Ejes del Desarrollo Local”, que tiene por finalidad promover y desarrollar acciones específicas para la generación de entornos locales y regionales favorables que fomenten el desarrollo de una cultura emprendedora.

La Oficina de Apoyo al Emprendedor, surgió por la convicción de que es imprescindible lograr que el pensamiento emprendedor sea parte de la cultura del trabajo y del esfuerzo. Y a su vez, sea una actividad con efectivo potencial para generar empresas rentables y sostenibles en el tiempo, fuentes de empleos seguros y generadoras de valor agregado en la economía.

En este marco, distintos proyectos se han realizado, cursos y talleres de capacitación destinadas a fomentar la motivación y la formación de emprendedores reforzando el conocimiento en aspectos claves para los emprendimientos. Adicionalmente, se han realizado actividades de consultoría y asesoramiento técnico al emprendedor con un régimen de visitas al lugar donde éste desarrolla su actividad.

Respecto a este último punto se pudieron detectar a partir de las experiencias del trabajo desarrollado, algunas dificultades en la metodología empleada y por lo tanto, a partir del año 2012 el grupo de extensión, conformado por docentes, estudiantes universitarios, graduados y empresarios locales, trabaja bajo una nueva modalidad de asistencia directa. Destinando un lugar físico dentro del edificio de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP, denominado “Oficina de Apoyo al Emprendedor”. Este nuevo proyecto plantea una modificación en la metodología de

trabajo anterior; se contrata a una persona para desempeñar el rol de coordinador de la Oficina, quien recibe al emprendedor a efectos de conocer sus necesidades y, luego, deriva al interesado al miembro del equipo de asesores más idóneo en función a la problemática. La Oficina de Apoyo al Emprendedor ofrece así un espacio físico dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales destinado a dar asistencia directa a emprendedores, brindando apoyo desde distintas disciplinas, tanto para ayudar al desarrollo e implementación de proyectos nuevos como para la consolidación de otros ya existentes. Esto se efectiviza mediante actividades de tutoría y consultoría, asesoramiento técnico especializado y/o acompañamiento en la formulación de estudios de viabilidad de los emprendimientos.

El propósito general es canalizar las problemáticas que se presenten en los distintos emprendimientos en un único punto de encuentro y ofrecer un servicio profesional desde distintas disciplinas a fin de procurar éxito en su realización. Este acompañamiento se realiza con la conformación de un cuerpo de tutores interdisciplinario (profesionales, empresarios y estudiantes avanzados), quienes reciben formación permanente sobre la temática. La experiencia de trabajo con emprendedores permite destacar la importancia de contar con instituciones que brinden servicios al estilo de "médicos de cabecera", ayudándoles a conceptualizar el negocio, a definir una agenda de desarrollo y a abrirles las puertas de otros actores y organizaciones a los que difícilmente podrían llegar solos. Quizá una de las lecciones más importantes que brindan estas experiencias se refiere al rol que deben jugar estas instituciones: construir capital social, ayudar a levantar barreras y reducir los costos de transacción que enfrentan los emprendedores (Kantis, 2010).

Se ha tomado como modalidad de trabajo, para las distintas capacitaciones, una conformación de grupos de alumnos en función de dos variables, el estadio de desarrollo en el que se encuentra cada emprendimiento, y el nivel de estudios de la persona que ha de realizar el curso, según su perfil, pudiendo ser tanto profesional como técnico.

La Oficina de Apoyo al Emprendedor, brinda asistencia directa a los emprendedores mediante actividades de consultoría, asesoramiento técnico especializado y/o acompañamiento en la formulación de estudios de viabilidad de los emprendimientos. Su propósito es canalizar las problemáticas que se presenten en los distintos emprendimientos en un único punto de encuentro y brindar un servicio profesional desde distintas disciplinas que facilite el éxito de los mismos.

Este acompañamiento se realizó con la conformación de un cuerpo de asesores interdisciplinario (profesionales y estudiantes avanzados), avocado en su desempeño al desarrollo de la cultura emprendedora, para lograr la concreción y el sostenimiento de los proyectos en la economía real y formal.

C. DESARROLLO

El trabajo de la Oficina se estructura en dos etapas:

Por un lado, la etapa de pre-incubación de emprendimientos, en donde se busca que los emprendedores conozcan las oportunidades de negocio que presenta el entorno local, la principal línea de trabajo en este aspecto es el Ciclo UNIDEA:

- UNIDEA

Mediante el “CICLO UNIDEA: IDEAS y OPORTUNIDADES PARA EMPRENDER”, se busca propiciar acciones e intercambios que permitan implementar, en forma conjunta, actividades tendientes a promover y estimular la cultura emprendedora y el desarrollo productivo. Esta propuesta surge del trabajo realizado por un equipo de profesionales de la Universidad Nacional de La Plata, la Comisión de Investigaciones Científicas, la Subsecretaría de Ciencia y Tecnología del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia, y a nivel local la Secretaría de Extensión Universitaria, en el marco del Proyecto de Extensión “Las cadenas de valor como oportunidad para la creación de empresas y el desarrollo productivo local”. La modalidad de trabajo pretende generar un ambiente innovador, favoreciendo la resolución creativa de problemas y la interacción de las diferentes disciplinas.

Previo al comienzo del ciclo propiamente dicho, se realiza una selección de los participantes a partir de los interesados que se inscriban y asistan a la charla introductoria. Luego, los participantes trabajan en equipos conformados con un representante de cada disciplina, con un mínimo de tres integrantes, para la resolución de una consigna que al final de la experiencia concluye en la presentación de una idea proyecto ante un jurado evaluador. Se realizan jornadas participativas, talleres interactivos con actividades y dinámicas grupales para el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo. Asimismo, es indispensable la participación de emprendedores, empresarios y actores vinculados al sector productivo a nivel local, con el objetivo de fomentar un ámbito emprendedor en donde los participantes puedan interactuar con la

realidad regional y conocer sus dificultades de cara a la resolución de la consigna propuesta. Se emplea para trabajar en la validación de las oportunidades de negocio con el Modelo Lean Canvas (Osterwalder,2011). Concluido el Ciclo, las ideas-proyectos que se ponen en marcha acceden a tutorías, mentorías, y consultorías por parte de la Oficina de Apoyo al Emprendedor.

Como segunda instancia, lo que hace a la incubación propiamente dicha. Se trabaja en tutorías específicas, según el emprendimiento en particular, empleando una estrategia estructurada a partir de la experiencia de los miembros del equipo de trabajo, y de la fundamentación teórica.

Pasos para la realización de las tutorías:

Encuentro N° 1 con el emprendedor: Diagnóstico

El Tutor se desempeña como un “clínico de negocios”, tratando de ayudar al emprendedor primero a diagnosticar, y luego, a actuar. Por lo general, quien consulta desconoce o duda de las causas por las cuales no alcanza los resultados que espera. El primer paso es el de ayudar a quien consulta a identificar el problema con la mayor precisión posible. Recién a partir de allí, es cuando es posible evaluar los pasos a seguir. Por esta razón el primer encuentro puede denominarse como de DIAGNÓSTICO.

Es muy difícil para un tutor conocer toda la problemática de un emprendimiento. Recién después de un cierto período de trabajo con el emprendedor puede llegar a comprender qué ocurre con mayor precisión. Por lo tanto, es fundamental realizar un diagnóstico en conjunto con quién o quienes solicitan ayuda.

Es posible que el tutor reconozca al comienzo de su trabajo algunos de los problemas del emprendedor, pero NO debe adelantarse en comunicarlo por dos razones:

1. Puede estar equivocado
2. Quien consulta puede no estar preparado para reconocer el problema, principalmente si lo involucra de alguna forma.

Los emprendedores pueden tener diferentes formas de trabajar, por lo cual el Tutor debe comprender:

- cómo establece las metas

- cómo administra los recursos
- cómo se comunica
- cómo soluciona los problemas
- cómo decide
- cómo se maneja con otras personas
- cómo se interrelacionan con los clientes, proveedores, etc.
- y por último, cómo dirige a otros

Uno de los criterios más importantes para predecir si quien consulta está buscando asesoramiento o simplemente necesita confirmar su hipótesis con respecto a algún tema, es evaluar el grado de franqueza, el espíritu de indagación y la autenticidad de la información que provee. En la entrevista previa, el tutor necesita cierta información para poder hacer una propuesta; si se le escatima información, es una señal a tener en cuenta.

Objetivos de la reunión de diagnóstico:

1. Definir con la mayor precisión el problema
2. Determinar si la participación del tutor es útil para la resolución del problema
3. Determinar si es un problema que es de interés del tutor
4. Si la respuesta a los puntos 2 y 3 fue positiva, formular con el emprendedor los pasos a seguir.

Durante esta primera reunión se plantea el motivo de la consulta y se indaga para:

- a) Profundizar y subrayar aspectos del problema presentado.
- b) Probar hasta qué punto está interesado y dispuesto el emprendedor a tratar el tema y trabajar sobre la problemática.

Esquema del encuentro

A. (PREVIO AL ENCUENTRO) Los tutores se deben interiorizar, previo a la entrevista, acerca de la temática de la tutoría (tipo de actividad desarrollada, tipo de ayuda solicitada, etc.) consultando la ficha de alta enviada por el coordinador (Ver modelo en el anexo II).

A partir de la información obtenida hasta aquí, y a los fines de guiar la primera entrevista, los tutores deben:

- Elaborar un análisis FODA sobre el equipo emprendedor
- Realizar un diagnóstico mediante el modelo de Timmons respecto al equilibrio entre Mercado, Recursos y Equipo.

B. (DURANTE EL ENCUENTRO) Una vez reunidos con el emprendedor:

1. Presentación:

Nombre y apellido

Explicación del rol del tutor en la oficina

Plantear el medio de contacto con el emprendedor (Se deja a criterio del tutor el medio de contacto a emplear)

2. El emprendedor explica su idea de negocio/actividad en marcha, planteando a los tutores las dificultades y/o problemas respecto a los cuales requiere asesoramiento.

3. Los tutores deben escuchar sin hacer recomendaciones directas, realizando al emprendedor las preguntas necesarias para indagar acerca del emprendimiento y sus dificultades. Si no surgiera de la conversación, preguntar directamente en qué área o aspecto requiere asesoramiento.

4. Para finalizar, los tutores:

- Solicitan al emprendedor la realización de un análisis FODA sobre él mismo o sobre el emprendimiento.

- Explican la duración de la tutoría.

- Explican la necesidad de compromiso por parte del emprendedor para que éste concurra a tiempo a las entrevistas. Se le hace entender que las reuniones son consecutivas y que solo se podrá disponer de la hora pautada para la entrevista.

- Coordinan la entrevista siguiente, fijando día, horario y lugar donde va a llevarse a cabo.

C. (POSTERIOR AL ENCUENTRO) Los tutores deben analizar el resultado de la entrevista a fin de:

a. Determinar el área de intervención y las estrategias de apoyo a seguir según el caso.

b. Elaborar dos documentos:

- Planilla de Seguimiento del Emprendimiento PSE. Se completa con información relativa a cada uno de los encuentros con el emprendedor (situación, problemáticas, observaciones)
- Plan de Trabajo con el Emprendedor PTE. Planilla que reúne las fechas previstas de tutorías y plan de seguimiento.

Encuentros Nº 2 y siguientes: desarrollo de la tutoría

Dinámica de los sucesivos encuentros con el emprendedor

- Comenzar cada encuentro analizando con el emprendedor la tarea encomendada en la reunión anterior. La primera tarea a analizar debería ser el FODA. Sacar conclusiones junto al emprendedor y determinar pasos a seguir en función de ellas (Duración recomendada 15').
- Cada encuentro debe tener un tema o disparador teórico sobre el que se centrará la entrevista. Los tutores deben exponer las ideas básicas sobre la temática y cómo encararla en función del emprendimiento (Duración recomendada 15').
- Empezar a trabajar junto al emprendedor el tema y las herramientas aplicables para éste (Duración recomendada 30').
- Confeccionar la PSE correspondiente y enviarla al coordinador.

Último encuentro con el emprendedor: finalización de la tutoría

La culminación de la tutoría se producirá de acuerdo con lo previsto por los tutores en el correspondiente PTE. No obstante, y en función del resultado de los sucesivos encuentros con el/los emprendedor/es, pueden surgir recomendaciones en cuanto a los pasos a seguir respecto a:

- Si debe realizarse una nueva tutoría referida a otra temática particular.
- Si debería derivarse el caso a otro tutor.
- Si se da por finalizada la tutoría.

En todos los casos todas estas consideraciones deben incluirse en la que será la última PSE. Debe recordarse que en el caso de que fuese necesaria la realización de una nueva tutoría con el emprendedor en cuestión, siempre deberá confeccionarse un nuevo PTE. Aun cuando se continuase con los mismos tutores.

Para concluir, debe entregarse a los emprendedores la Encuesta de Evaluación de Tutorías. Deberá ser completa por cada emprendedor y entregada al coordinador de la Oficina, siendo responsabilidad de éste su obtención.

A su vez, la Oficina se considera como formadora de profesionales especializados en emprendedorismo, así se realizan diversas capacitaciones al Equipo de trabajo.

Por último, se ha trabajado de forma articulada con distintas cátedras:

1- Liderazgo y Responsabilidad Social Empresaria: Se llevó adelante un trabajo conjunto con los integrantes de la cátedra, permitiendo la complementariedad de contenidos y abordajes. Además, integrantes del Grupo de Apoyo al Emprendedor se han desempeñado como tutores de los equipos de trabajo conformados en la cátedra.

2- Gestión de la Innovación: Se participó en diversas actividades desarrolladas en la cátedra, permitiendo complementar los contenidos teóricos con prácticas supervisadas por los integrantes del Grupo de Apoyo al Emprendedor.

3- Creación de Empresas: Se llevó adelante la reformulación de los contenidos abordados desde la cátedra, aportando metodologías activas desarrolladas en las actividades de capacitación propuestas por el Grupo de Apoyo al Emprendedor (utilización de Modelo de rol, Comunicación Efectiva, Creatividad e Innovación, Plan de Negocios).

D. PRINCIPALES RESULTADOS

- Se logró capacitar a emprendedores en diversas áreas del conocimiento, brindando herramientas de gestión del negocio que contribuyan directamente al sostenimiento de los emprendimientos productivos.
- Se logró capacitar a más de 300 emprendedores cada año, en diversas áreas, contribuyendo a desarrollar competencias emprendedoras, entrenamiento de sus presentaciones en público, comunicación efectiva, cursos no directamente específicos al ámbito empresarial, sino complementarios e igualmente necesarios para fortalecer a los emprendimientos y a los emprendedores para mejorar las relaciones personales y construcción de redes en el ámbito del Emprendedorismo.

- Se logró capacitar a los emprendedores en la formulación del Plan de Negocios y gestión de proyectos productivos, logrando generar capacidades de evaluación, seguimiento y control del proyecto, como para la presentación a terceros.
- Entre los años 2014 y 2016, se presentaron 18 proyectos al PACC (Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad), logrando la obtención del ANR (aporte no reembolsable) para 12 de estos proyectos.
- Se brindó información, para desarrollar el hábito de análisis de entorno general básico, sobre contextos socio-económicos en diversos niveles de agregación: de la sociedad nacional a la local y regional.
- Se desarrollaron capacidades de innovación, asociativas y de trabajo en red entre los emprendedores, como base del sostenimiento en el tiempo del emprendimiento productivo.
- Se fortaleció el espacio de apoyo y consulta de los emprendedores, de manera permanente en la Universidad Nacional de Mar del Plata, a través de la Oficina de Apoyo al Emprendedor, inserta dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, donde las consultas fueron debidamente recepcionadas, atendidas y canalizadas por el equipo de asesores.
- Se contribuyó a la formación de una masa crítica de docentes de instituciones educativas de la región de nivel primario, secundario, terciario y universitario en la temática de Emprendedorismo, logrando generar en los futuros formadores habilidades y técnicas que promueven los aspectos actitudinales y motivacionales en potenciales emprendedores, a través de las dinámicas grupales, ejerciendo liderazgo, seleccionando estrategias de enseñanza, evaluación y los recursos más adecuados para optimizar el aprendizaje de otros.
- Se facilitó el acceso a información relevante para el emprendedor, relativa a fuentes de financiamiento, convocatorias de proyectos, eventos (ferias, congresos), capacitaciones, etc, garantizando, a su vez, la actualización permanente de la fuente.
- Se logró contar con una base de datos actualizada de los emprendedores, las actividades en las que los emprendedores han participado, y la evolución de sus emprendimientos mediante información adecuada, analizándolos a través de la construcción de indicadores para medir el desempeño de este programa.
- Se logró contar con una base de consultores especializados externos a los proyectos, pero que adhirieron a los mismos, dentro del ámbito universitario.

- Se formó parte de redes de emprendedorismo constituidas por formadores de emprendedores, emprendedores, e instituciones que promueven el emprendedorismo como una alternativa viable y atractiva.
- Se desarrollaron dos manuales con el objetivo de difundir la información relativa a la metodología de trabajo de la Oficina:
 - Manual de Orientación para Tutores
 - Manual de Formación de Formadores

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con la ejecución del proyecto de “Oficina de Apoyo al Emprendedor”, se han consolidado todas las líneas de trabajo que se vienen desarrollando por el Grupo de Extensión Apoyo a Emprendedores. Consideramos que se ha logrado contribuir al desarrollo de la cultura emprendedora, afirmando la FCEyS y por lo tanto la UNMDP su rol protagónico en la región en cuanto a políticas de creación de empresas y emprendedorismo.

La Oficina de Apoyo al Emprendedor ha logrado ser visualizada por la comunidad como una incubadora de empresas. Esto se ha alcanzado, dado que la Universidad Nacional de Mar del Plata, ha sido seleccionada como Institución Especializada de Apoyo Emprendedor (IEAE), por el Programa INCUBAR, dependiente del Ministerio de Industria de la Nación. Esto ha permitido a los emprendedores acceder al conocimiento profesional antes de tomar el riesgo de iniciar un nuevo proyecto (riesgo no solo económico, sino también, legales, laborales, etc.) pudiendo validar sus ideas y tomando decisiones conscientes a través de riesgos calculados, o bien lograr que un emprendedor con un proyecto ya en marcha pueda acercarse a volcar sus consultas o problemáticas y ser pre incubados por parte de los profesionales que integran la Oficina, para presentarse a las líneas de financiamiento vigentes.

Por otra parte, se les ha brindado a los emprendedores capacitaciones en variadas temáticas, desde las clásicas del empresariado y gestión de proyectos hasta aquellas que motivan las actitudes del emprendedor en su calidad de tal, o de mejora de su comunicación para conseguir realizar una presentación efectiva ante su audiencia específica (clientes, proveedores, socios, inversores, etc., reales o potenciales).

Mediante las acciones que se llevan a cabo por este grupo, se logró contar localmente con un amplio grupo de actuales y futuros profesionales sensibilizados en la temática

empresaria, que conocen el perfil del emprendedor, sus necesidades comunes y las problemáticas estructurales con las que cotidianamente este se encontró, contando con herramientas adecuadas para poder brindarles posibles soluciones, ya sea mediante el desenvolvimiento como tutores, capacitadores, consultores, promotores de la cultura emprendedora, agentes del desarrollo local sostenible, etc.

Con la incorporación como integrantes del proyecto de referentes tales como la Secretaría de Desarrollo Productivo de la Municipalidad de General Pueyrredón (MGP), la Agencia Desarrollo Estratégico Mar del Plata (ADMDP), la Subsecretaria de Producción de la Municipalidad de Maipú, la Dirección de Producción de la Municipalidad de General Guido, la Secretaría de Desarrollo Local de la Municipalidad de Mar Chiquita, la Secretaría de Producción de la Municipalidad de General Madariaga, la Secretaria de Producción de la Municipalidad de General Alvarado, la Secretaría de Producción de Partido de la Costa y el Instituto de Formación Profesional Técnica N° 194 de Miramar, y mediante la colaboración económica por parte de la Organización de Estados Iberoamericanos, se desarrollaron cursos de elaboración de planes de negocio y de Desarrollo de Habilidades Emprendedoras en Mar del Plata y localidades aledañas a la ciudad (Miramar, Madariaga, General Guido y Mar Chiquita).

Por otro lado, se estuvo en contacto permanente a través del Curso de Agentes de Desarrollo Local, con funcionarios de Lobería, Mar Chiquita, Maipú, Otamendi y referentes de otras organizaciones de la ciudad de Mar del Plata con quienes se compartió además del conocimiento específico del curso, experiencias concretas aplicadas en cada una de las organizaciones que representan. Planificamos seguir insertos en la Red Provincial de Formadores para el Desarrollo de la Cultura Emprendedora, lo que nos permite tener contacto fluido e intercambiar experiencias con las Universidades, Agencia de Desarrollo de la Provincia de Buenos Aires que forman parte de la misma. Recientemente, nos han invitado a participar de la Federación Bonaerense de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos y estamos evaluando la participación en otras redes a nivel nacional. Todas estas actividades desarrolladas estratégicamente en conjunto, generarán un círculo virtuoso que aportará a la construcción de entornos territoriales innovadores y emprendedores.

A partir del desarrollo de los cursos se pudo capacitar a más de 600 emprendedores en dos años, en distintas temáticas tendientes a generar y fortalecer el desarrollo de una cultura emprendedora.

Por su parte, las tutorías de los distintos emprendimientos, fueron desarrolladas por un cuerpo interdisciplinario (profesionales, empresarios y estudiantes avanzados) integrantes de la Oficina de Apoyo al emprendedor, pertenecientes a distintas unidades académicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Facultad de Ingeniería y la Facultad de Abogacía. De esta forma, las tutorías, permitieron que muchos estudiantes avanzados, pudieran desarrollar sus prácticas profesionales y académicas, como así también desarrollar nuevas capacidades. Formando a los integrantes del proyecto como consultores, que puedan desempeñarse posteriormente en tareas como planificar, recomendar o aconsejar en asuntos de gestión, análisis financiero, estudios de mercados, diseño de productos, planes de largo alcance, desarrollo de recursos humanos, entre otros, inherentes al emprendimiento.

Además de ello, los estudiantes, han asistido a distintas jornadas de capacitación, requeridas por la Oficina de Apoyo al Emprendedor, para poder desarrollar las tutorías de forma efectiva, respetando la reglamentación vigente.

La vinculación del Grupo “Acompañando Emprendedores” con integrantes de las “Prácticas Comunitarias” y con la cátedra de “Creación de Empresas” permitieron mejorar el servicio brindado por el Grupo de Apoyo al Emprendedor, pudiéndose dar respuesta a emprendimientos que se encontraban en una etapa muy primitiva de formación mediante tutorías llevadas a cabo por estudiantes avanzados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, coordinados por el coordinador de la Oficina de Apoyo al Emprendedor.

En segundo lugar, la reformulación en la metodología desarrollada para el Ciclo UNIDEA, ha permitido lograr avances en la pre incubación de proyectos a nivel regional. Esto ha posibilitado que se avance en la detección de oportunidades presentes a nivel regional (distintos eslabones de las cadenas de valor), y la generación de proyectos sustentables para fortalecer las cadenas de valor, incrementándose las probabilidades de éxitos de los mismos.

El sistema de inscripción a las capacitaciones (online), ha dificultado la estimación precisa de los participantes. Al ser gratuitos los cursos, se inscribe un número importante de personas que luego no participan de la actividad.

Propuestas de buenas prácticas

Durante el mes de marzo de 2014, el Grupo de Apoyo al Emprendedor se ha presentado a la Convocatoria del Ministerio de Industria, INCUBAR, habiendo quedado la Universidad Nacional de Mar del Plata seleccionada como Institución Especializada de Apoyo Emprendedor (IEAE). Esto le posibilita al grupo poder brindar una mayor y mejor asistencia a los emprendimientos (Asistencia Técnica) y poder fortalecer a futuro el Grupo, mediante la articulación con otras instituciones y la generación de una estructura más grande.

Se tiene previsto a su vez que en esos espacios se puedan establecer contacto con empresarios del sector que actúen como mentores de los emprendimientos locales. Esto mejoraría el servicio brindado, pudiendo el emprendedor tener una mayor contención en los estadios iniciales de su emprendimiento, disminuyendo de esta forma la tasa de mortalidad de estas unidades productivas.

A su vez, se ha reformulado la metodología del Ciclo UNIDEA, buscando mediante este ciclo la generación de emprendimientos sustentables en el tiempo, a partir del fortalecimiento de las cadenas de valor presentes a nivel regional, complementando los eslabones de valor que componen a las mismas.

Actualmente se está trabajando en la implementación de la “Oficina de Apoyo al Emprendedor” en distintas unidades académicas con las que se está trabajando, Facultad de Ingeniería, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño y Facultad de Exactas y Ciencias Naturales y Facultad de Ciencias Agrarias. Esto permitirá tener un mayor acercamiento a los estudiantes de cada una de las unidades académicas, el desarrollo conjunto de proyectos, una mayor socialización del conocimiento, promoviendo el desarrollo de una cultura emprendedora.

Adicionalmente se encuentra en su etapa inicial de funcionamiento, la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, la cual fue reglamentada con fecha de Diciembre de 2015 y tiene por objetivo final llevar adelante el acompañamiento a distintos proyectos que se encuentren en etapa de incubación. La incubadora atenderá las demandas de proyectos de base tecnológica e industrial, buscando desarrollar nuevos emprendimientos que fortalezcan las cadenas de valor a nivel regional.

F. BIBLIOGRAFÍA

- Audretsch, D. y Thurik R. (2001). Linking Entrepreneurship to Growth. Paper prepared for the OECD Directorate for Science, Technology and Industry.
- Galán, L., De Giusti, E., Nóbile, C., & Mollo Brisco, G. F. (2007). El impacto de la globalización en las PyMEs medido a través de su actividad exportadora. In *Documentos de Trabajo*.
- Global Entrepreneurship Monitor (2007). London Business School, Babson College.
- Kantis, H., & Drucaroff, S. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Ediciones Granica SA.
- Kantis, H. (2010). Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina. *Washington: Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Kantis, H., Federico, J., Altube, L., Diaz, M., & Mendez Lazarte, C. (2007). Los determinantes del surgimiento de nuevas empresas altamente dinámicas. Una comparación internacional. *Instituto de Industria (mimeo)*.
- Osterwalder, A and Yves Pigneur; Business model generation. ISBN: 978-0-470-87641-1
- Schumpeter H. (1934), *The Theory of Economic development*, New York
- Shapero, A.: "The entrepreneurial event", C.A. Kent *The environment for entrepreneurship*, 1984.

EL ROL DE LA UNIVERSIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL EMPRENDIMIENTO

Jorge Alberto Jaramillo Pérez
Consultor y ex Universidad de Antioquia y ex Universidad de Santander, Colombia
jjaramil@une.net.co

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito contribuir al debate, la reflexión y acción en la comunidad universitaria, para el fomento de la cultura emprendedora, la creatividad, la innovación y el apoyo a la creación de empresas, en su nuevo papel como agente de desarrollo económico y social del territorio. El punto neurálgico está en que el fomento de la cultura emprendedora se ha reducido a los aspectos instrumentales del negocio, más que a formar en las competencias actitudinales, intrapersonales e interpersonales. Estas reflexiones son producto de la experiencia del autor en la dirección del Programa Gestión Tecnológica de la Universidad de Antioquia, 2002 - 2012, que contempla las unidades de transferencia tecnológica y de emprendimiento empresarial, así como en la conducción de los primeros 5 años del Parque del Emprendimiento 2006 - 2010, proyecto que contó con el apoyo de la Alcaldía de Medellín. E igualmente, promoción de la Política de Emprendimiento como Vicerrector de Extensión en la Universidad de Santander, Colombia 2013 - 2016.

PALABRAS CLAVE

Sociedad del conocimiento, emprendimiento, creatividad, innovación, cultura emprendedora, creación de empresas, universidad - empresa.

A. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas son evidentes los cambios en la estructura económica y social en el mundo, en la que el conocimiento ha substituido al trabajo, a las materias primas y al capital, como fuente más importante de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales. El sociólogo Peter F. Drucker pronosticó la emergencia de una nueva capa social de trabajadores de conocimiento y la tendencia hacia una sociedad de conocimiento (Drucker 1969).

El conocimiento entonces, es cada vez más, el vector de cambio (factor de producción) y la base de los procesos sociales en diversos ámbitos funcionales de las sociedades. Lo anterior se traduce en la relevancia que cada vez adquiere el conocimiento como recurso económico, lo que conlleva la necesidad de aprender a lo largo de toda la vida. Es de anotar que la expresión sociedad del conocimiento, se refiere, cada vez más, a la expansión de la educación, como elemento clave para la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación. Para Mendes (2002), en esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir.

Es por ello, que según (Mc Clelland), si el desarrollo de los países no se debe a los meros recursos externos (mercados, minerales, fábricas, rutas comerciales, etc.), sino al Espíritu Empresarial que explota esos recursos, debemos invertir en las personas, más que en planes o en cosas.

En la Declaración de la UNESCO, en París (1998), en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, se afirmaba, que:

La educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, en lo relacionado con la erradicación de la pobreza, el hambre, el analfabetismo, la violencia, la intolerancia, el deterioro del medio ambiente, mediante esfuerzos interdisciplinarios para analizar los diferentes problemas.

Los vínculos con el mundo del trabajo deben reforzarse, realizando intercambios de diversos tipos entre la academia y el mundo laboral. (subraya del autor)

En el marco de su función prospectiva, las Instituciones de Educación Superior IES, podrían contribuir a fomentar la creación de empleos (subraya del autor), sin que éste sea el único fin en sí.

Aprender a emprender y fomentar el espíritu de iniciativa (subraya del autor), a fin de facilitar las posibilidades de empleo de los diplomados, que cada vez estarán más llamados a crear puestos de trabajo y no a limitarse a buscarlos.

Entonces, si el conocimiento reemplaza los recursos naturales como el componente más crítico del crecimiento económico, es la mejor oportunidad para que el sistema universitario pueda ser el agente principal para el cambio y la innovación. Sin embargo, por décadas la universidad estuvo aislada de la industria y del comercio..., es decir la

educación (egresados), conocimientos, y descubrimientos eran “arrojados” de la universidad a la sociedad.

Es preciso reconocer que las instituciones universitarias en general, han vivido durante muchas décadas, centradas en la transmisión estricta de conocimientos y han generado pocas experiencias para la formación y el desarrollo de valores, actitudes y habilidades personales y grupales. Han dirigido su atención a lo que se puede denominar en términos económicos la oferta (capacidades internas de la propia organización, sus grupos y personas) más que valorar las necesidades del entorno (la demanda) para mejorar y reorientar sus capacidades y su contribución al progreso de la sociedad. Y la formación meramente disciplinaria y profesionalizante, ya no es suficiente para construir una capacidad social adecuada de aprendizajes significativos modernos.

Hoy en día, en la universidad se habla mucho más de la relación con el sector productivo, de la importancia del emprendimiento y la innovación, discursos que se han generalizado a tal punto que muchos universitarios, a diferentes niveles de dirección, hablan de la transferencia de conocimiento, del apoyo a la creación de empresas y de las relaciones con los agentes del ecosistema emprendedor. Hablar de esto es estar “in” y genera una sensación de sintonía con la sociedad. Pero, en la mayoría de los casos, se trata de discursos vacíos, repetidos hasta el cansancio, pero que en realidad aportan pocas transformaciones reales a la institución.

De acuerdo con Scolari y Di Bonito, 2014, en la universidad se siguen desarrollando competencias para trabajar con sus pares, lo cual genera desconfianza en las otras disciplinas. No se comprende el lenguaje de las otras disciplinas. No sirve de nada ser muy diestros en tecnología si no somos capaces de trabajar con gente que posee un background social y cultural muy diferente al nuestro. Es como tener dos o más personas hablando en idiomas diferentes.

El problema del desempleo juvenil

En el mensaje con motivo del Día Internacional de la Juventud, el 12 de agosto de 2015, que dio Ban Ki-moon, dijo: “El mundo está cambiando a un ritmo sin precedentes y los jóvenes están demostrando ser unos valiosos socios que pueden promover soluciones significativas. Los movimientos juveniles y los grupos de estudiantes están desafiando a las estructuras tradicionales de poder y promoviendo un nuevo contrato social entre los Estados y las sociedades. Los jóvenes líderes han aportado nuevas

ideas, adoptado medidas proactivas y se han movilizado a través de las redes sociales como nunca antes había sucedido”.

Las Naciones Unidas, al tocar el tema de la Juventud entre los temas mundiales, anota que: los jóvenes representan el conjunto de la población de entre 15 y 24 años de edad, es decir, un 18% del total de la población mundial. Los jóvenes son un factor determinante en el cambio social, el desarrollo económico y el progreso técnico. Su imaginación, sus ideales, sus perspectivas y su energía resultan imprescindibles para el desarrollo de las sociedades en las que viven. Lo que nos lleva a preguntarnos: ¿Que está haciendo la universidad para contribuir a su inserción al mundo laboral y la construcción de sus planes de vida?

En 2013, la ONU, en relación con las Tendencias y proyección del desempleo, estimaba el número de jóvenes desempleados a nivel mundial en 74,5 millones, la mayoría de los cuales vivían en países en desarrollo, como el nuestro.

Según la OIT, la exposición de los jóvenes al desempleo es tres veces superior a la de los adultos. Y según esta misma organización, la Juventud: es la más afectada por la crisis financiera mundial. “Durante la crisis económica, los jóvenes son a menudo el ‘último en entrar’ y el ‘primero en salir’ (el último en ser contratado, y el primero en ser despedido). Este problema tiene consecuencias particularmente graves durante la transición del sistema educativo al mercado laboral, el período en que los jóvenes ingresan al mercado laboral en busca de su primer trabajo” (subraya del autor).

Esta situación produce desesperanza en la gente joven e inestabilidad social. El Grupo de Alto Nivel también recalca el enorme desaprovechamiento de potencial humano que significan estos resultados y propone un cambio hacia una economía verde que podría crear más puestos de trabajo. También hace hincapié en invertir en educación y fomentar el empoderamiento de los jóvenes para permitir que su espíritu empresarial se desarrolle. (subraya del autor)

(...) Además de las políticas macroeconómicas a favor del empleo y de las políticas activas del mercado laboral, se consideran particularmente pertinentes tres tipos de intervenciones: (subraya del autor)

Incrementar la empleabilidad de los jóvenes a través de medidas como reforzar los vínculos entre la educación, la formación y el mundo del trabajo, incluyendo las pasantías; mejorar el acceso de los jóvenes a la información sobre las oportunidades

profesionales, apoyar la búsqueda de empleo y los sistemas de garantías para los jóvenes; Estimular la iniciativa empresarial de los jóvenes; y Promover las normas del trabajo y los derechos de los jóvenes garantizando que disfruten de igualdad de trato y se les concedan sus derechos en el trabajo, incluyendo el derecho de sindicación y a la negociación colectiva, y garantizarles una protección social adecuada.

De acuerdo con la League of European Research Universities: LERU, “Es el talento más que la tecnología lo que la sociedad y las empresas necesitan de las universidades”.

Emprendimiento, creatividad e innovación

En el contexto global, el emprendimiento ha tenido un innegable reconocimiento y trascendencia en las sociedades contemporáneas, dada su importancia en el desarrollo económico y social de las regiones; sin embargo, sus procesos de enseñanza a nivel mundial se han orientado de forma privilegiada a la creación de riqueza a partir de la generación de empresas e ideas de negocio, al margen de un proceso de formación que propenda por la creatividad, el trabajo en equipo y el planteamiento y la solución de problemas por parte de los estudiantes, López (2014).

La directora del área de Executive Education del Babson College⁴¹ de Boston, afirma que en Latinoamérica existe una "concepción errónea" de lo que es el emprendimiento, visto a menudo como la generación de negocios y no como la creación de nuevas ideas y su posterior ejecución. Realizar un emprendimiento no es tan solo hacer dinero,... eso no es emprendimiento. Emprendimiento, es la creación de nuevas ideas y de llevarlas a la acción de forma exitosa y rentable. El empresario es el que habla de negocios y hace dinero, el fin del emprendimiento es ejecutar ideas que tengan un valor socioeconómico.

Emprendimiento es una manera de pensar, estar en constante creación y en la búsqueda de cosas mejores. También es emprendimiento generar un sistema de cambio en una comunidad.

La enseñanza del emprendimiento no debe asociarse de forma exclusiva con la inserción en el mundo laboral, por el contrario, una formación de calidad, es un factor de éxito para la producción, el desarrollo nacional y garantía de mejores ciudadanos; así, la enseñanza del emprendimiento no sólo debe orientarse a la creación de

⁴¹ Una de las escuelas de emprendimiento más importante del mundo.

empresas, sino que además debe ayudar a consolidar una cultura de la creatividad, el emprendimiento y la innovación que permita articular la universidad al desarrollo económico, ambiental y social de la región y del país, en aras de formar líderes, agentes de cambio.

En los datos de 2005 a 2010, reportados por el Parque E, de la Universidad de Antioquia⁴², que contó con recursos de la Alcaldía de Medellín, para su construcción y operación, se llegó a un público, con actividades de sensibilización de 26.392 personas y de formación (cursos cortos entre 20 y 32 horas) de 12.342 (casi todos estudiantes y egresados universitarios de distintas instituciones de la ciudad). Para el mismo período se registraron 3.009 ideas de negocio, 331 proyectos de empresa en incubación, 132 empresas start up que recibieron apoyo y 9 proyectos de spin offs en incubación. De las cuales se constituyeron 57 start up (con registro en Cámara de Comercio) y dos años más tarde 2 spin offs de la Universidad de Antioquia (2012). Lo anterior da como resultado que sólo un 11.4% de este mensaje se tradujeron en una idea de negocio y de estas el 1.92% se constituyeron en empresa.

Las convocatorias casi todas estuvieron dirigidas a los estudiantes y egresados universitarios desde el Parque E, no desde la Universidad. Y la preparación iba dirigida a los procesos de ideación, estructuración de ideas de negocio y elaboración del plan de negocio, para la creación de empresas. Pocas actividades de capacitación, estuvieron dirigidas a los profesores universitarios y menos a la dirección de las instituciones, para sensibilizarlos en el concepto de “emprendedor e innovador” como factor primordial para el cambio. No existía una política Institucional en la Universidad de Antioquia, ni en ninguna otra en la ciudad.

Cadena de Valor del Emprendimiento

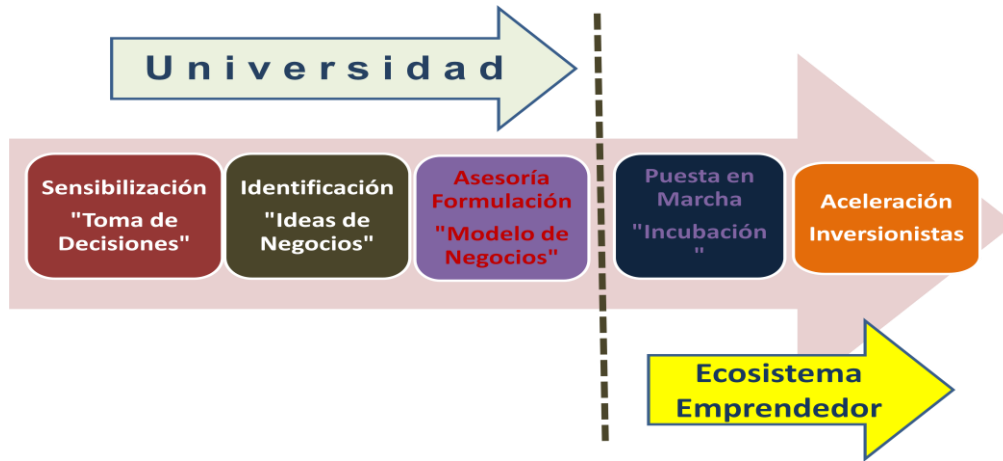
Teniendo en cuenta la Cadena de Valor del Emprendimiento, y para efectos de abordar la Política de Fomento del Emprendimiento, la Creatividad y la Innovación en la universidad, se propone trabajar en dos fases 1. Contexto universitario y 2. Ecosistema emprendedor. Ver figura.

Fase 1. Contexto Universitario, la universidad orienta sus esfuerzos en los temas de formación, desde la sensibilización, la capacitación, asesoría en la formulación de los planes de negocio y la pre-incubación de empresas, como parte de la formación integral

⁴² Vicerrectoría de Extensión. Programa Gestión Tecnológica. Informe Parque del Emprendimiento. Febrero 2011.

de los jóvenes. Es decir el énfasis es trabajar en el desarrollo humano, la idea de negocio del emprendimiento y la propuesta de valor.

Figura 1: Cadena de Valor del Emprendimiento



Fase 2. Ecosistema Emprendedor, según la Revista Harvard Business Review⁴³, se estructura en seis dominios principales: políticas, finanzas, servicios de apoyo, capital humano, mercados y cultura. En otras palabras, es el entorno, en el que participan los distintos agentes, de los sectores público y privado, que pueden apoyar las etapas de incubación, aceleración, sostenibilidad e internacionalización de los emprendimientos. Por lo tanto, la universidad, puede orientar a sus jóvenes emprendedores para que interactúen con los distintos agentes regionales, nacionales e internacionales, en la medida de sus capacidades y participar de algunas de las redes existentes.

Figura 2: Del desarrollo humano y la idea de negocio a la innovación.



⁴³ Auletta & Rivera, 2011.

Desarrollo Humano⁴⁴: es un proceso que aumenta las opciones y la libertad de las personas, permitiéndoles alcanzar un mayor potencial de habilidades y de bienestar. Entonces, una vez que la educación sea un hecho, las personas podrán y tendrán la capacidad de elegir el mejor proceso de desarrollo, que será aquel que les permitirá elevar al máximo su calidad de vida. Una persona que tiene claro que quiere en la vida y que además dispone de las herramientas educativas para conseguirlo, probablemente lo logre de manera exitosa.

Idea de Negocio: Una idea de negocio es la descripción corta y precisa de lo que será un negocio. Una idea de negocio no solo es una intención sino es el punto de partida de nuestro plan de negocios para llevarlo a la realidad. Una idea de negocio debe permitir desarrollar algún producto o servicio que las personas estén dispuestas a comprar y que el emprendedor tenga la capacidad de llevar a cabo.

Propuesta de valor⁴⁵: La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes.

Fomento de la Cultura Emprendedora

El concepto de “emprendedor e innovador” como factor primordial para el cambio, parte del proceso mediante el cual las personas construyen su identidad como emprendedores o no emprendedores, que se caracteriza por algunas condiciones intrínsecas, tales como: la autoestima, la iniciativa, la ambición, la inspiración, los miedos, los sueños, las pasiones, la tolerancia al fracaso y la seguridad para empezar de nuevo, la capacidad de trabajo en equipo, la creatividad, el empoderamiento / seguridad en sí mismos, y la capacidad para presentar sus iniciativas y venderlas, así como para crear equipos de trabajo agrupando personas con actitudes y desarrollos multidisciplinarios y transdisciplinarios.

En este contexto, compete a las Instituciones de Educación Superior, dar respuesta a la sociedad, para complementar los planes de formación de sus jóvenes, con actividades que conduzcan al fomento de una cultura emprendedora, que facilite su inclusión

⁴⁴ Fuente: Desarrollo Humano, definición y concepto. Ejemplos. (Zonaeconomica.com - zonaeconomica.com - Agosto de 2013) - <http://www.zonaeconomica.com/desarrollo-humano>

⁴⁵ Alex Osterwalder. Business Model Canvas.

económica y social en el mundo del trabajo, mediante el autoempleo o la creación de nuevas empresas.

Teniendo en cuenta la Cadena de Valor del Emprendimiento y el papel formativo de la universidad, se recomienda centrar la mayoría de sus esfuerzos, en los procesos que buscan el cambio de mentalidad de su comunidad académica y administrativa, favorable al fomento de esta nueva cultura. Es por ello que en la universidad, se debe orientar a los aspectos formativos, con énfasis en la persona, que es lo que constituye su identidad como emprendedores o no emprendedores y que se caracteriza por algunas condiciones intrínsecas.

En este sentido, inducir nuevas competencias y capacidades en los jóvenes para su inserción al mundo del trabajo implica orientar su desarrollo como persona y facilitarles la identificación de iniciativas que hagan posible la generación de ingresos por cuenta propia o mediante la creación de empresas, ya sea productivas o de carácter social. Igualmente válido, es lograr la generación de intraemprendedores, como forma de gestión para la mejora de procesos o el desarrollo de territorio bajo apuestas de movilización social.

Las etapas posteriores de incubación, aceleración, sostenibilidad e internacionalización de los emprendimientos o apertura de nuevos mercados, son responsabilidad del emprendedor, y será él quien busque apoyo en las diferentes organizaciones externas, es decir, con los agentes del ecosistema emprendedor, local, regional, nacional o internacional. No obstante la universidad puede servirle de enlace por medio de sus redes de contacto.

Estas condiciones intrínsecas, constituyen el valor real de las personas, lo que tienen para ofrecer y hace parte de su cultura, de su personalidad, lo que no se puede copiar de otros, las actitudes; y lo más interesante, es que éstos atributos, que en gran parte son asociados a lo que constituye la individualidad, son tan importantes o más que las aptitudes, habilidades o conocimientos, porque estos últimos son más fáciles de adquirir.

No podemos ignorar que hay modelos mentales (aquello en lo que creemos y a lo que le damos valor; supuestos hondamente arraigados, que hacen parte de la dimensión invisible de las personas, que predeterminan la forma de actuar) poco competitivos que orientan a las personas a actuar de manera tímida, temerosa, conformista, pobre y pasiva, desperdiciándose así un gran potencial.

Ahora bien, existen igualmente, otras condiciones que se pueden volver parte de la persona, y que en un momento dado adquieren bastante importancia, y son los conocimientos del entorno, sus posibilidades/necesidades de mercado y de innovación, del mundo empresarial y de los negocios, de los mercados externos y la manera de expandirse, de las áreas relacionadas con la administración, y de cómo formular un plan de negocio, entre otros.

En síntesis, el emprendimiento, es la actividad humana que se desarrolla con resolución y empeño, en situaciones de incertidumbre. Sin embargo, se ha reducido a los aspectos instrumentales, a las metodologías, a las herramientas tecnológicas, a los modelos de cómo construir un plan de negocios, y se olvidó que la creación de empresas y la innovación, ocurren gracias a la intervención e interrelación de personas, que interactúan en un territorio.

Creación de Empresas

Kenneth Morse ⁴⁶, uno de los consejeros en emprendimiento del presidente Barack Obama, durante la primera versión que se hizo en Latinoamérica de EmTech (Medellín, 2012), de la conferencia anual del Massachusetts Institute of Technology (MIT), que se ocupa de las tecnologías emergentes que cambiarán en el futuro inmediato del mundo, afirma que: "las mejores start-ups (empresas nacientes) no las conciben "niños" que salen de la universidad para lanzarse a las aguas turbulentas de un mercado de alta competencia; primero tienen que aprender a hacer negocios empleándose en otras compañías". Si miran las compañías multimillonarias que se crearon en las décadas del 70 y 80, la mayoría fue creada por equipos con personas mayores de 40 años".

Cuando se le pregunta: ¿No bastan las habilidades y el conocimiento?, este responde: "No son suficientes. Usualmente, las grandes empresas hacen procesos de selección en que solo contratan al ingeniero de sistemas por ser eso, un ingeniero de sistemas, pero nunca se le pregunta por sus principios, sus pasiones, sus miedos, sus sueños. En esos aspectos es que se llega a conocer bien a esa persona, allí está su real valor. La innovación está en lo que tiene para ofrecer cada persona. Por ejemplo, los tres jóvenes que crearon Google no fue necesariamente por sus habilidades, sino porque el uno podía confiar en el otro, se conocían".

⁴⁶ Morse, fundó y presidió durante 13 años (1996-2009) el Centro de Emprendedores del MIT. Hoy es responsable de EntrepreneurshipVentures, bufete de consultoría de empresas de proyección global en economías emergentes como Colombia, Turquía y España. En ellas aplica los éxitos cosechados como cofundador de cinco empresas de alta tecnología, entre las que se cuentan ComCorporation y Aspen Technology.

Y ¿Cualquiera puede ser un emprendedor?, agrega: "Soy alérgico a los niños que salen de la universidad y ahí mismo quieren emprender. Pienso que deberían empezar trabajando para otros, luego administrando compañías y así aprender a hacer negocios. Los mejores emprendedores son los equipos que conocen el mercado, conocen gente en el mercado, y que son bien conocidos en el mercado.

Usualmente, las grandes empresas hacen procesos de selección en que solo contratan al ingeniero de sistemas por ser eso, un ingeniero de sistemas, pero nunca se le pregunta por sus principios, sus pasiones, sus miedos, sus sueños. En esos aspectos es que se llega a conocer bien a esa persona, allí está su real valor (...).

El profesor Jay Rao, PhD. del Babson College, Boston, en su artículo: "Anatomía de un emprendedor", del estudio de 550 fundadores de empresas en crecimiento, en 2009, anota que: "los fundadores de las empresas tienden a ser bien educados. Más del 95.1 % poseen título de pregrado (licenciados) o aún más altos. Muchos tenían experiencia significativa en la industria cuando empezaron sus compañías. La mayoría de los encuestados (75.5%) había trabajado en otras compañías por más seis años antes de lanzar su propia compañía. El mayor porcentaje de emprendedores (52.2%) lanzaron sus propias compañías después de trabajar entre 1 y 10 años para otras compañías; sin embargo, un porcentaje significativo de encuestados comenzó su primera compañía después de trabajar para alguien más entre 11 y 15 años (23.3%).

La práctica académica

Otro aspecto que está subvalorado en la mayoría de las universidades es el de la Práctica Académica, que además es curricular. Se olvida que la práctica académica, está ligada a la estrategia de acercar a los jóvenes al mundo empresarial.

De acuerdo con Gabriel Gómez⁴⁷: "Como medida para contrarrestar las brechas entre experiencia y formación, estudios recientes señalan que los programas de voluntariado favorecen la inmersión de los jóvenes en el mercado del trabajo, incluso desde la universidad. Es por ello, que se requiere también, alinear su carrera profesional con labores en empresas u organizaciones, para que puedan desarrollar sus habilidades y conocimientos desde una etapa temprana, lo que le dará más posibilidades de ingresar a la vida laboral en comparación con los que no cuenten con esta oportunidad".

⁴⁷ Director del Programa Presidencial Colombia Joven.

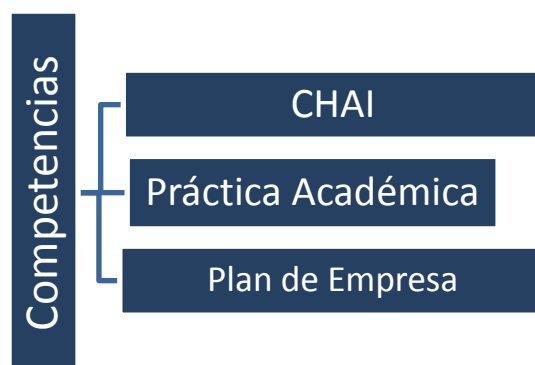
Aspectos clave para el desarrollo de la cultura emprendedora

La primera tarea es sensibilizar a los directivos de la institución y capacitar a los profesores, para inducir en la universidad la cultura del emprendimiento y la innovación, pues son ellos los que permanecen en la organización y además los que pueden transmitir este mensaje a sus estudiantes; y aprovechar que incluso algunos de ellos están familiarizados con los conceptos o tienen o han desarrollado un emprendimiento en su vida.

Es importante, identificar el perfil emprendedor de nuestros estudiantes y egresados, que oriente la formulación de estrategias diversas para fortalecer o despertar ese “espíritu de iniciativa” en ellos.

Conviene igualmente, desarrollar un modelo propio para emprender e innovar en la educación y educar para el emprendimiento y la innovación en la universidad. Este modelo se plantea bajo el principio de réplica, ello hará posible desarrollar en los jóvenes, competencias traducidas en conocimientos, habilidades, actitudes e interés manifiesto; de esta forma se acompaña y orienta la consecución de sueños convertidos en metas, la construcción de una visión de formación transformada alrededor de las características de los emprendedores.

Figura 3: Competencias: Conocimientos, Habilidades, Actitudes e Intereses – CHAI. McClelland, Escuela Empresarial de Harvard y los factores motivacionales.



Se propone trabajar de una manera esencialmente práctica, bajo el enfoque de formación por competencias, siguiendo el concepto aceptado, desde el Modelo de Gestión y Evaluación del Desempeño de 360 grados; así se define la competencia como capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada y mostrada.

“Las Competencias son el conjunto de **Conocimientos, Habilidades, Actitudes e Intereses - CHAI**, expresadas en conductas y hábitos efectivos, puestos en práctica para desempeñarse de manera destacada y lograr resultados exitosos”. (CINTERFOR/OIT, 1997, citados por PSEA, Ltda., Guía de interpretación assessment centre)

También es fundamental, construir una red interna entre las distintas dependencias académicas de la universidad y participar de las redes local y regional, nacional e internacionales (contactos y colaboradores), para aprender y entender, lo que se hace en otras instituciones y preparar la difusión de las buenas prácticas propias del fomento de la cultura emprendedora y la innovación.

Para el desarrollo del emprendimiento universitario, se proponen cuatro aspectos clave:

Figura. Aspectos Clave en la formulación de la política de emprendimiento



Política de Emprendimiento

Uno de los objetivos clave en el ámbito universitario es adoptar como Política Institucional el Fomento de la Cultura Emprendedora e innovación, para contribuir con la formación de líderes, agentes de cambio, para la región y el país, por medio de un proceso educativo direccionado que permita pasar de las ideas a la acción.

Esta política Institucional, debe ser un sello de identidad, en la actividad académica y experiencia formativa, por ende, debe abordarse en todos los currículos de los programas académicos, con el propósito de estimular el espíritu empresarial, como una característica del perfil de sus egresados.

Formación de Formadores

Este es uno de los aspectos más importantes para desarrollar en las instituciones universitarias, pero paradójicamente el más débil y es la capacitación de su personal.

- La universidad requiere promover espacios de sensibilización para su personal directivo y profesores, entre otros, por medio de diferentes mecanismos, en particular cursos cortos, talleres y seminarios, con el fin de homologar los conceptos y conseguir una visión compartida en la Institución.
- Formar a sus docentes, abriendo diplomados, cursos y talleres de capacitación para los profesores de los distintos programas académicos.

Ruta Formativa

Los Comités Curriculares de cada Programa Académico, deben determinar la(s) estrategia(s) a incorporar en el Plan de Estudios, los cursos obligatorios y el porcentaje en créditos electivos para esta competencia.

- Programas Nuevos. Incluir créditos obligatorios, dedicados a promover las condiciones para el desarrollo de las competencias intrapersonales e interpersonales y el fortalecimiento de la inteligencia emocional.
- Programas Existentes. Incluir también créditos obligatorios en forma progresiva, en los currículos de los diferentes Programas Académicos de la universidad, para realizar esta actualización curricular y promover el desarrollo de las mismas competencias.
- Cursos electivos. En todos los Programas Académicos, disponer de cursos electivos, para que los estudiantes de forma voluntaria puedan complementar su formación en emprendimiento empresarial o social.
- Trabajo de grado. Reconocer la propuesta para la creación de una empresa basada en un emprendimiento, social o empresarial que contribuya a la transformación socioeconómica del entorno.

Semillero de emprendedores

El Semillero de emprendedores se propone como una estrategia de la universidad para incentivar en los estudiantes el interés por el trabajo en equipo, para prepararse como

persona y profesional, hacia la investigación o el emprendimiento, orientados por un profesor o tutor que los guiarán para fortalecer sus competencias y habilidades, como complemento a su formación. Es una de las maneras de promover la cultura del emprendimiento en la comunidad universitaria, para contribuir con la formación integral de sus estudiantes y la formulación de sus planes de vida. Así mismo, generar mayor compromiso con la transformación y cambios en su entorno, acercándolos al mundo de la empresa y de las organizaciones sociales.

B. CONCLUSIONES

Toda sociedad requiere de personas emprendedoras, con iniciativa, proactivas, innovadoras, líderes... El emprendimiento y la innovación son habilidades, no deseos, y como toda habilidad pueden ser entrenables.

En Colombia, la Ley 1014/2006, del fomento a la Cultura del Emprendimiento, contempla en el Artículo 2, literal a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país (...).

Es necesario insistir en promover desde la gestión curricular y la mediación, el fomento de la cultura del emprendimiento, en sus tres ámbitos, a saber:

1. para la *creación de empresa*,
2. como *intraemprendedor* o
3. como *emprendedor social*.

Debemos preguntarnos si en el proceso formativo hemos generado algún cambio para:

- Exponer a los jóvenes ante distintos tipos de opciones emprendedoras (emprendimientos con y sin fines de lucro; para crear una empresa o bien para ser un intraemprendedor), de manera que la transformación se dé a nivel del perfil y, a futuro, se convierta en un sello distintivo del egresado.
- Enseñarles que en todo emprendimiento, siempre hay una probabilidad de fracaso, y por lo tanto, es necesario aprender a equivocarse, y que es válido volver a empezar.
- Que sepan aprovechar al máximo todas las oportunidades, y que para ello es necesario ser espontáneo, flexible y abiertos, y estar dispuestos a experimentar y responder rápidamente a las oportunidades transitorias.

- Educarlos en cómo hacer negocios y como no hacerlos, como tratar a las personas y como no tratarlas, y que errores han cometido los otros para ayudarlo a que él no los cometa.
- Enseñarles que la actitud lo es todo y que uno tiene que amar lo que hace. Sin pasión, el éxito es muy difícil de obtener.

C. RECOMENDACIÓN

La Política de Emprendimiento, se recomienda impulsarla en forma paulatina, poniendo la mayor atención en los tres procesos clave: 1. Formación de Formadores, 2- Ruta Formativa y 3- Semillero de Emprendedores. Los dos primeros son las bases para el éxito del Semillero, razón por la cual se debe continuar con el fortalecimiento de las capacidades en los profesores de la Universidad, porque en sus manos estará la tarea de fomentar esta cultura del emprendimiento, la creatividad y la innovación y; en la reforma curricular para poder dejar huella en los estudiantes en su formación. Y por último en fortalecer las relaciones con los distintos agentes del ecosistema emprendedor.

Esta propuesta coincide con el Informe “The Innovative and Entrepreneurial University: Higher Education, Innovation and Entrepreneurship in Focus”. (NACIE⁴⁸, 2013), presenta cinco áreas clave, a saber:

1. Promover la innovación y el emprendimiento entre el profesorado.
2. Promover la innovación y el emprendimiento entre los estudiantes.
3. Apoyar de forma activa la transferencia de tecnología.
4. Facilitar la colaboración Universidad-Empresa
5. Colaborar con el desarrollo económico local y regional.

Siguiendo a la OIT, es necesario, mejorar la calidad y el aumento de cobertura de la educación, el fomento del espíritu de empresa para que los jóvenes no tengan que buscar empleo sino que puedan crearlo. De acuerdo con GEM⁴⁹, es necesario “Fortalecer la integración del espíritu empresarial como parte importante del currículo en todos los niveles del sistema educativo, incluso a nivel universitario de pregrado y de posgrado (pág. 27, 2015).

⁴⁸ Department of Commerce and National Advisory Council on Innovation and Entrepreneurship.

⁴⁹ Colombia se vinculó al proceso investigativo GEM, en 2006, en un Acuerdo de Cooperación entre cuatro prestigiosas universidades colombianas: Universidad de los Andes, Universidad del Norte, Universidad ICESI y Universidad Pontificia Javeriana-Cali.

Esta debe ser una política de el Ministerio de Educación Nacional en Colombia, debe exigir tanto el CONACES⁵⁰ para otorgar el registro calificado de los programas académicos, como el CNA⁵¹ para la acreditación en alta calidad de los mismos.

En la universidad es necesario responder a estas tres preguntas Clave:

1. ¿Cómo fomentar el espíritu emprendedor y la cultura de la innovación en la Universidad?
2. ¿Cómo construir una metodología que sirva como plan piloto para la Universidad?
3. ¿Cuáles son los requerimientos para el desarrollo de la cultura emprendedora en la Universidad?

Y ante la pregunta: ¿Cómo podemos fomentar la cultura emprendedora en la universidad?, se podría responder, que como en la universidad siempre se está en modo “gerundio”, aquí van estas seis premisas:

1. Desarrollando la capacidad de observar.
2. Estimulando la curiosidad y la capacidad de asombro.
3. Aprendiendo a mirar lo que vemos y a escuchar lo que oímos.
4. Desarrollando el buen sentido del humor.
5. Ejercitando la mente para cambiar las percepciones.
6. Ayudando a despertar lo que le apasiona.

D. BIBLIOGRAFÍA

- Carlos Lubián Graña. Scinter CID. 20.017.2011. <http://scintergrupo.wordpress.com/2011/01/20/%C2%BFque-es-la-sociedad-del-conocimiento/>
- COLCIENCIAS: Informe de la Misión de los Sabios “Colombia al Filo de la Oportunidad, Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo”, 1996.
- UNESCO. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción”. París, 1998.
- Jaramillo, Jorge. Universidad de Antioquia. Vicerrectoría de Extensión. Programa Gestión Tecnológica. Informe Parque del Emprendimiento. Febrero 2011.

⁵⁰ La Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en Colombia.

⁵¹ Consejo Nacional de Acreditación en Colombia.

- Universitat Pompeu Fabra (Barcelona). #UPF2020 Diseñar la universidad del futuro. Carlos A. Scolari - Ilaria Di Bonito - Maria-Jose Masanet www.upf.edu Proyecto PlaQUID 2012-13 con el apoyo del Centro para la Calidad y la Innovación Docente (CQUID) - Junio 2014.
- Foro sobre Empleo Juvenil. Organización Internacional del Trabajo OIT. Informe: *La crisis del empleo de los jóvenes: ¡Actuemos ya!* 2012.
- Global Entrepreneurship Monitor GEM, del London School of Economics y el Babson College; International Development Research Centre (IDRC) –Canadá; Universidad ICESI, Universidad del Norte, Universidad de los Andes, Pontificia Universidad Javeriana – Cali. Marzo 2015. (pág. 27, 2015)
- Jaramillo, Jorge y Lizarazo Wilmar. Universidad de Santander. Vicerrectoría de Extensión. Propuesta “Política de Emprendimiento, Creatividad e innovación”. Junio de 2016.
- Jaramillo, Jorge. Universidad de Santander. Vicerrectoría de Extensión. Propuesta “Semillero de Emprendedores UDES”. Julio de 2016.
- Department of Commerce and National Advisory Council on Innovation and Entrepreneurship (NACIE). “The Innovative and Entrepreneurial University: Higher Education, Innovation and Entrepreneurship in Focus”. 2013.

Webgrafía

- Naciones Unidas, Temas Mundiales, “Juventud”.
<http://www.un.org/es/globalissues/youth/>
- Organización Internacional del Trabajo, Tendencias mundiales del empleo 2012.
<http://www.unric.org/es/desempleo-juvenil/280-juventud-la-mas-afectada-por-la-crisis-financiera-mundial>.
- Informe del Grupo de Alto Nivel del Secretario General de las Naciones Unidas sobre Sostenibilidad Global. “Gente Resiliente en un Planeta Resiliente”. 2012.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_202216.pdf
- Desarrollo Humano, definición y concepto. Ejemplos.
- (Zonaeconomica.com - [zonaeconomica.com](http://www.zonaeconomica.com) - Agosto de 2013) -
<http://www.zonaeconomica.com/desarrollo-humano>

EL FOMENTO A LA CULTURA EMPRENDEDORA DESDE LAS UNIVERSIDADES. ¿COMO DEBERIA SER UNA PROPUESTA EMBRIONARIA E INTEGRADORA?

Navós, Oscar Telmo 1
Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Abierta Interamericana–Sede
Regional Rosario.
Oscar.navos@uai.edu.ar / Lu.delafuente@hotmail.com

RESUMEN

La revolución generada por las tecnologías de la información y la comunicación, las estructuras “en red” en todos los ámbitos de la actividad humana y la interdependencia entre las sociedades a escala global ha determinado nuevos consumidores digitales, informados y exigentes. La aparición de conceptos como big data, internet de las cosas, el pensamiento de diseño (entre otros), ha modificado sustancialmente los modelos de negocios que se mantuvieron inalterables durante muchos años.

La innovación disruptiva (algunos la llaman “disrupción digital”) genera amenazas pero también nuevas ventanas de oportunidades para emprendedores y empresarios. La aplicación de la creatividad y un nuevo liderazgo serán dos de los requisitos necesarios para alcanzar objetivos, especialmente referidos a mejorar al máximo la experiencia del usuario.

Las Universidades (especialmente las Facultades de Ciencias Económicas o Empresariales) deberán convertirse en actores relevantes del ecosistema emprendedor argentino, intentando vincular y transformarse en el puente oportuno y necesario entre el ámbito del conocimiento y el mundo empresario.

Los mecanismos a aplicar desde dichas Unidades Académicas podrán ser muchos y diversos, pero deberán constituirse en todos los casos en adecuadas herramientas que permitan fomentar el espíritu emprendedor entre sus alumnos y graduados en aquel nuevo mundo empresarial que se avecina y con el cual ya convivimos.

PALABRAS CLAVES

Emprendedorismo, innovación, disrupción, apoyo, universidades.

A. METODOLOGÍA UTILIZADA

Se realizó, a través de un relevamiento de fuentes primarias y secundarias, una breve revisión bibliográfica sobre algunos conceptos vinculados con los nuevos modelos de negocios que se vislumbrarán en el futuro, el diferente perfil que deberían tener los emprendedores especialmente los de las nuevas generaciones y finalmente se propone una batería integradora de servicios de apoyo que podrían brindarse desde las Universidades.

B. FUNDAMENTACIÓN

En un mundo cada vez más dinámico e incierto, la innovación debe convertirse en el centro de la estrategia de los emprendedores del futuro a los efectos de buscar productos y servicios cada vez mejores. Si las empresas e instituciones no están dispuestas a cambiar e innovar, seguramente en breve tendrán menos ganancias o no cumplirán adecuadamente con sus objetivos. En consecuencia, para seguir captando valor económico estarán obligadas a hacer las cosas de manera diferente.

En concordancia con lo expresado por Martínez - Kalinina (2016), “llegó el momento de reconocer que los innovadores, los emprendedores, los creativos y toda persona que gestione un proyecto que añada un valor compartido, son parte fundamental de la respuesta a los problemas de nuestras instituciones. Capacitarlos, incluirlos e incentivarlos es la clave del desarrollo de país”. Esto se constituye en un desafío para quienes integran el ecosistema emprendedor, principalmente para las universidades, encargadas de formar a los emprendedores del futuro y de nutrirlos de herramientas y capacidades necesarias para afrontar el creciente dinamismo de la oferta y la demanda, en un mercado cada vez más complejo y sofisticado.

En sintonía con lo expresado por Marchiori - Hatum (2015) “la triada compuesta por creatividad, innovación y cambio impacta a la organización sin descanso. Para que genere valor en una empresa, la creatividad tiene que estar enfocada. No se trata de crear solo en el sentido artístico, sino de producir innovación, es decir, de enfocarse para concebir productos o servicios que generen cambios concretos para las personas. Ser capaz de responder adecuadamente a esta dinámica es lo que torna sustentable a una compañía”.

Por este motivo, se hace necesario fomentar e identificar en los nuevos emprendedores las capacidades necesarias para resolver problemas creativamente o convertir nuevas posibilidades en realidades, usando un particular pensamiento crítico y aplicando una adecuada interdisciplinariedad. Se necesitan emprendedores diferentes, que sepan captar tendencias, que se encuentren en sensación de *startup* permanente y que se vinculen estrechamente con los usuarios de los diversos servicios o productos para una validación constante y casi instantánea de sus necesidades o requerimientos.

C. DESARROLLO

En un futuro, cada vez más cercano y palpable, resultará imprescindible que el emprendedor utilice la tecnología con creatividad e identifique nuevas necesidades de los clientes con flexibilidad e inteligencia. Será indispensable tener una clara y profunda *mentalidad digital*. No sólo se trata de entender las nuevas tendencias digitales, ni siquiera anticiparlas. Hace falta sentirlas, pensar como ellas y aún más, vivir de acuerdo a dichos cánones. Las nuevas generaciones están pasando de la obsesión de tener objetos y velar por ellos a la facilidad de acceder a los servicios que cada uno necesite. Se están recodificando para vivir en un mundo móvil, cambiante y nómada.

Los emprendedores deberán intentar desarrollar cualquier idea desde el comienzo bajo las reglas del entorno digital (*digital first*). Lo relevante será aplicar la mentalidad digital a las ideas y también a la acción. La velocidad de respuesta y el facilitar las interacciones son también elementos centrales en dicha mentalidad digital.

En esas interacciones hay que saber eliminar las *fricciones*. Las empresas disruptivas entendieron la necesidad de detectarlas y las resolvieron. Para ello tuvieron que estar más atentas a sus usuarios. Las empresas deberán saber escuchar mejor y ser más empáticas. La comunicación pasará a ser dialéctica porque se usará para resolver problemas con el otro.

Asimismo, estos mecanismos de comprensión de las nuevas necesidades, se vinculan con el denominado *design thinking* (pensamiento de diseño), proceso ideado para ayudar a los equipos de trabajo a ser más creativos. Busca proveer una guía práctica para generar soluciones novedosas que todas las personas puedan usar y que les cambie la vida. Es un método que tras identificar un problema, observa cómo viven las

personas, se apoya en la empatía, y aprende sobre ella y sobre sus hábitos para recopilar información que luego se clasifica en busca de determinados patrones.

En la opinión de Guitart (2015) existen tres pilares que movilizan la innovación, a saber:

- La oportunidad, es decir, detectar espacios para hacer cosas en el futuro.
- La necesidad, movida por la carencia o ausencia de algo que se demanda actual o potencialmente.
- El deseo, o sea, las ganas de hacer, la sana ambición que hay que tener para que aflore la valentía con mayor fuerza.

Por otra parte, el mismo autor identifica determinados rasgos que una persona o emprendedor innovador deben poseer, y que son fáciles de detectar acorde a sus acciones, su personalidad y su forma de ser. En la mayoría de los casos, son varios (si no todos), de los siguientes:

- Humildad: aprenden de cualquier persona y todos los días.
- Valentía: plantean ideas y se mantienen firmes en el tiempo si creen que valen la pena.
- Exploración: están abiertos a experimentar el mundo.
- Son caminantes: les importa el camino más que el resultado.
- Pasión: innovan en cosas que realmente les llame la atención, y les generen pasión y orgullo.
- Son Hacedores: la clave es poder hacer realidad su loca idea.
- Compromiso: el líder lo debe estar al 100%.

Otro aspecto a destacar, tal lo señalado por Gastón Podestá, encargado mundial de RRHH para la firma Accenture, es que “enfocamos mal nuestro pensar si nos concentramos en cómo lograr que la innovación entre en la compañía. El foco debe estar puesto en generar un ecosistema propicio para que las ideas afloren y circulen”. (Campanario, 2015)

Cuando se trabaja en ambientes disruptivos, de mucha innovación, se está creando algo nuevo que es difícil relacionar con lo que ya conocemos. En este ámbito, la amenaza es una gran oportunidad y en momentos de crisis, esta mirada no debe perderse. Si durante una crisis la empresa está sumergida en un estado mental de innovación, vivirá la misma como una alternativa de liberar ideas que afloren creatividad

y descubrirá formas novedosas para sortear el temporal. (Campanario & Levy Leyati, 2016).

Vinculando lo anteriormente expuesto con los ámbitos de educación, puede citarse la experiencia del Foro Mundial de Educación y Capacidades que tuvo lugar en Dubai en marzo de 2015, donde un tema recurrente de debate estuvo centrado en el análisis de cuáles eran las competencias que debería adquirir un graduado del siglo XXI y en la indagación respecto a cómo se pasa de acopiar datos a crear, innovar y transformar. En dicho marco, el doctor en Educación e investigador y profesor de posgrado en Harvard Fernando Reimers, donde dirige la Maestría en Políticas Educativas, presentó el perfil de un graduado “globalmente competente en el siglo XXI”.

En ese sentido, señaló que existen tres dimensiones que toda buena educación debe tener. En primer lugar, la que hace a las capacidades cognitivas, que a su vez tiene tres componentes: uno de conocimiento básico, otro que consiste en pensar sobre lo que conoce y a partir de ese discernimiento crítico poder responder frente a situaciones novedosas, y un tercero que refiere a pensar de forma creativa e innovadora. La segunda dimensión se relaciona con la capacidad de conocerse y gobernarse a uno mismo, y la tercera dimensión con las competencias de relacionamiento, las sociales y de liderazgo: la capacidad de escuchar, de lograr acuerdos y de poder establecer confianza. Como resultado de su análisis de las currículas en América Latina, concluye que en general se encuentran muy orientadas a la dimensión cognitiva, pero contemplan casi nula orientación a la innovación y creatividad. (Samela, 2015)

Este diagnóstico supone un desafío y una invitación a la acción para las entidades educativas, conminadas a diseñar acciones tendientes a la formación para la innovación.

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Los tiempos han cambiado. Habrá que hacer las cosas de otro modo desde las Universidades en lo que se refiere a su objetivo de fomentar el espíritu empresario entre sus alumnos y graduados y poder convertirse así, en un actor relevante del ecosistema emprendedor que vincule ambos mundos: el del conocimiento y el de los negocios.

Desde la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana – Sede Regional Rosario, se propone el siguiente abordaje de la temática indicada desde un punto de vista operativo con el objetivo futuro de conformar un **Servicio de Apoyo al Emprendedorismo – SAE**.

Las estaciones o pasos recomendados a cumplir serían los siguientes:

1) ANÁLISIS de buenas prácticas en universidades de élite argentinas y de la Región.

Relevamiento de últimas tendencias y recomendaciones al respecto, emanadas de organismos internacionales y nacionales.



2) NECESIDADES: Identificación de requerimientos de apoyo por parte del ecosistema local, especialmente del segmento jóvenes emprendedores.



3) FINANCIAMIENTO: Relevamiento de programas vigentes de apoyo desde los ámbitos públicos y privados.



4) SERVICIOS: Definición por etapas de los servicios que se brindarán.

A tales efectos, deberían constituirse los siguientes documentos técnicos en términos de producto:

- Relevamiento de buenas prácticas de apoyo al emprendedorismo llevadas adelante por las universidades privadas argentinas.
- Insert de últimas tendencias y recomendaciones de organismos nacionales e internacionales.
- Relevamiento de necesidades de apoyo especialmente en el segmento jóvenes graduados.
- Relevamiento de programas vigentes de financiamiento.
- Documento de justificación y factibilidad que incluya la adaptación de algunas recomendaciones generales y buenas prácticas encontradas y la definición de los

servicios que brindará el SAE por módulos de aplicación, a través de sus distintas unidades de ejecución en virtud de las necesidades detectadas y los recursos disponibles.

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los paradigmas de los modelos de negocios del futuro están cambiando abruptamente. La aplicación de nuevas tecnologías y la innovación permanente están modificando la vida cotidiana.

Como consecuencia (¿o cómo causa?) de lo indicado en el párrafo anterior, aparecerán nuevas empresas y nuevos empresarios o emprendedores del futuro (¿o del hoy?) con características y objetivos distintos y disruptivos.

Las nuevas generaciones piden nuevas reglas para ser lideradas, inspiradas y movilizadas. Si a esto le sumamos la constante volatilidad de los mercados, el único camino que queda es innovar en forma permanente. Los consumidores se están acostumbrando a que sus necesidades se satisfagan en los lugares que elige, según sus propios tiempos y a veces hasta gratis. La organización que no acepte esta nueva ola de innovación, tendrá un alto riesgo de perder valor y desaparecer.

Por otra parte, el futuro de los negocios también traerá aparejado una fuerte individualización de los productos, una alta flexibilización de los sistemas de fabricación y una integración de clientes y socios de negocios en los procesos de creación de valor.

De acuerdo con lo expuesto por Martínez y Kalinina (2016), entre los objetivos que deberán procurarse desde el ecosistema emprendedor para el fomento de la innovación se encuentra la inyección de programas desde las Universidades que prioricen la inclusión de temas que mencionen la innovación y el emprendedorismo dentro de las instituciones, incluyendo la creación de espacios físicos, la capacitación de estudiantes en el sistema educativo y la democratización del alcance a opciones de financiamiento.

El objetivo desde las Universidades deberá ser ayudar a los empresarios y emprendedores a entender la naturaleza de la disrupción en el mundo de los negocios. Para ello se deberán reformular entre otros, los principios básicos de la oferta y la demanda dinámica del mercado y mejorar al máximo la experiencia del cliente.

F. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

Las actividades vinculadas con el emprendedorismo en el ámbito de las Universidades han aumentado notablemente y seguirán incrementándose en el futuro en virtud de la consolidación del propio ecosistema en la Argentina y por la mayor demanda surgida a partir de un cambio cultural de muchos jóvenes que prefieren pensarse emprendiendo antes que trabajando en relación de dependencia.

Actualmente muchas Universidades ya tienen en vigencia diversos servicios como aporte estratégico al mundo empresarial a los efectos de ofrecer soluciones a las fricciones existentes entre la formación conceptual y técnica y las competencias necesarias para concretar las ideas de negocios. Para ello habría que vincular aspectos aptitudinales y actitudinales que abarquen diversos conocimientos y saberes. Se propondría en una etapa embrionaria la puesta en marcha en la UAI de una **PRIMERA BATERIA DE SERVICIOS, que incluiría distintas Unidades de Apoyo de acuerdo al siguiente detalle:**

Capacitación

- Diplomatura sobre emprendedorismo y creación de empresas - con ejecución local y en otras localidades.
- Otras capacitaciones abiertas a todo público.
- Otras capacitaciones a medida.

Actividades de divulgación y vinculación

- Concursos
- Rondas de Negocios.
- Encuentros sectoriales.
- Seminarios
- Innovatones
- Rallies de innovación
- Hackatones
- Experimentos de crowdworking y de design thinking
- Participación en actividades organizadas por entidades partners.

Escuela de ejercicio profesional-emprendedorismo

Tendría como objetivo la organización de una serie de actividades coordinadas en forma integral que permitan la participación de alumnos avanzados, egresados y jóvenes graduados de nuestras carreras a los efectos de recrear vivencias vinculadas con el espíritu emprendedor y la creación de empresas innovadoras como una de las modalidades de ejercicio profesional de nuestras disciplinas. Incluirá la participación en diversos módulos de capacitación, intercambio y experimentación.

Asistencia técnica y acompañamiento

- Elaboración y evaluación de proyectos
- Presentaciones ante programas de financiamiento
- Vinculación con organismos y entidades de apoyo

Pre-incubadora o aceleradora de empresas o company builders

Su objetivo general sería crear un espacio tendiente a promover, contener y perfeccionar ideas de negocios de personas con intenciones de llevar a cabo proyectos con el fin de hacer de aquellas un emprendimiento productivo sustentable en el tiempo.

Dentro de sus objetivos específicos se encontrarían:

- Propiciar espacios de encuentro entre los distintos públicos de interés.
- Vincular comercial e institucionalmente.
- Fomentar prácticas de asociatividad con otros profesionales o empresarios.
- Transferir las recomendaciones más frecuentes para el inicio de un negocio propio.
- Asistir técnicamente en la elaboración de Planes de Negocios.
- Relevar y asesorar sobre las diferentes fuentes de financiamiento.
- Efectuar tutorías personalizadas de seguimiento.

En este caso, el público de interés estaría conformado por inversores (capital), académicos (universidad), funcionarios públicos (gobierno), público en general (comunidad), emprendedores alumnos, egresados y graduados de UAI (de todas las carreras y facultades), otros emprendedores y empresarios.

Aspectos a considerar

Se buscará hacer foco prioritario en los proyectos e ideas de negocios de los jóvenes graduados de nuestra Facultad.

Se fomentará la utilización de las asignaturas, cátedras o líneas de materias enlazadas para la ejecución de algunos de los servicios a brindar.

Se buscará incentivar la realización de actividades conjuntas con otros actores relevantes de la Región de interés para la Facultad, tales como agencias de desarrollo regional, sector público, ministerios y secretarías de producción, Consejos Profesionales de la región, cámaras empresarias, organizaciones no gubernamentales relacionadas con la temática y otras facultades y centros UAI.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Campanario, Sebastián (22 de noviembre de 2015). "El efecto Pancho Lamolina en los procesos de innovación". La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1847452-el-efecto-pancho-lamolina-en-los-procesos-de-innovacion>
- Campanario, Sebastián y Levy Leyati, Eduardo (6 de marzo de 2016). "Cuando los emprendedores necesitan el diván: del cuento de hadas a la vida real". La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1876965-cuando-los-emprendedores-necesitan-el-divan-del-cuento-de-hadas-a-la-vida-real>
- Guitart, Patricio (22 de noviembre de 2015). "La innovación es un estado mental". La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1847517-la-innovacion-es-un-estado-mental>
- Marchiori, Eugenio Andrés & Hatum, Andrés (8 de noviembre de 2015). "Todas las personas tienen su lado creativo; hay que descubrirlo". La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1849847-todas-las-personas-tienen-su-lado-creativo-hay-que-descubrirlo>
- Martínez- Kalinina, Natalia (11 de enero de 2016) "Ocho minutos para encarar el futuro: la urgencia por alentar la innovación". La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1860932-ocho-minutos-para-encarar-el-futuro-la-urgencia-por-alentar-la-innovacion>
- Navarro, J. y García, C. (2013). El fenómeno Emprendedor y la Convergencia Norte Sur en Europa: Evidencias del Observatorio GEM. Revista de Economía Mundial, V.35. Disponible en: http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/7692/EI_fenomeno_emprendedor.pdf?sequence=2

- Navós, Oscar, Noguera López, Yohana y de la Fuente, Lucila. “La innovación y el enfoque de RSE como elementos indispensables en la actividad emprendedora de hoy”. Revista Saberes – Facultad de Ciencias Económicas UNR. Rosario. Número 7 (2015).
- Oppenheimer, A. (2014). ¡Crear o morir! Buenos Aires. Editorial Debate.
- Samela, Gabriela (29 de marzo de 2015) “El graduado ideal, según un experto en educación de Harvard”. Ieco Clarín. Recuperado de: http://www.ieco.clarin.com/campus-ieco/graduado-experto-educacion-Harvard-Reimers_0_1329467333.html

ECOSISTEMA EMPRENDEDOR EN SERVICIOS DE COSECHA Y TRANSPORTE, PARA LA PRODUCCIÓN FORESTAL EN CHILE

Alejandro Javier Andalaft Chacur
Universidad de Concepción, Chile. Facultad: Ingeniería Industrial, Ingeniería.
aandalaf@gmail.com

RESUMEN

La Corporación Chilena de la Madera, Región del Biobío, se adjudicó fondos públicos para el estudio denominado “Diagnóstico tecnológico y análisis de la industria de servicios de producción forestal”. Dicho estudio se inserta dentro del área de transferencia tecnológica, en su línea de financiamiento para la gestión de la innovación y la tecnología. Para cumplir con el propósito CORMA Biobío A.G. licitó dicho estudio y la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción se adjudica la ejecución, de modo de caracterizar el nivel de desarrollo organizacional y tecnológico de 25 empresas pequeñas y medianas dedicadas a servicios forestales de cosecha y transporte. El estudio se fundamenta en la búsqueda de propuestas de mejoramiento tecnológica para todas y cada una de ellas y así realizar un diagnóstico integral en términos económicos, tecnológicos y de gestión, para luego analizar las oportunidades generadas mediante la identificación de brechas tecnológicas y de gestión.

La metodología utilizada se elabora en parte en función de los requerimientos de información hacia las 25 empresas de servicios de producción forestal propuestos por CORMA Biobío A.G. en licitación pública. Los requerimientos de información de las empresas de servicios incluyeron aspectos de gestión administrativa, operacional, de información y de innovación. Se utilizó una metodología mixta que combina técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de información consistentes en: cuestionario autoadministrado, entrevistas en profundidad al empresario, a clientes, a empresas proveedoras de equipos, tecnología y servicios relacionados, incluidas TIC, entrevistas a empresas de servicios líderes y visitas y observación en terreno, basada en evidencias. Finalizado el proceso de recopilación de información, se generan planes de mejoramiento, los que son dados a conocer públicamente y en privado a cada una de las partes interesadas, incluyendo empresas, clientes y profesionales especializados.

Las principales macroactividades corresponden al Lanzamiento formal del proyecto, incluida la Entrega y Recepción de cuestionarios, entrevistas y visitas en terreno a

empresas de la muestra, entrevistas a empresas de servicios de producción líderes, entrevistas a empresas clientes, entrevistas a empresas proveedoras de equipos, tecnologías y servicios relacionados. Se lleva a cabo entrevistas con Gerentes de 10 empresas que venden y diseñan maquinaria, equipos, tecnologías y sistemas.

Los principales resultados se refieren a la caracterización general de las empresas de servicios forestales, amenazas y oportunidades que enfrentan, capacidad de gestión, incluyendo estrategia, estructura, número de clientes, tercerización de servicios, sindicatos de trabajadores, asociatividad, sistemas de control de costos, dotación y escolaridad de la fuerza de trabajo, capacitación, remuneración y evaluación del desempeño. Asimismo, se dispone de datos e información relacionada con gestión de la información, procesos de auditoría, software y sistemas de control de inventarios, gestión integrada en materia de seguridad laboral, salud ocupacional y medio ambiente. Se censa además las empresas para efecto de registrar la fecha de la última innovación en gestión organizacional, innovaciones en procesos y recursos y maquinaria especializada.

Se identifican los obstáculos a la innovación, mientras que, en materia de desarrollo de capacidades, se dispone de resultados en profesionalizar la gestión administrativa, mejorar los servicios al cliente, gestión de personas y relaciones externas. Estos resultados se registran en un total de 24 tablas y se representan en un total de 80 figuras.

A partir de estos resultados, es posible generar propuestas de innovación las que se clasifican según provengan de las mismas empresas estudiadas o de proveedoras de sistemas y tecnologías de información, desarrollo y transferencia de tecnologías y dispositivos, Universidades o centros de Investigación.

Finalmente, es posible diseñar planes de mejoramiento para cada una de las 25 empresas estudiadas, los que son dados a conocer a los grupos de interés, incluyendo profesionales y técnicos, empresas de servicios y empresas forestales y el propio fondo de innovación Gubernamental.

PALABRAS CLAVES

Caracterización de empresas, servicios forestales y relacionados, obstáculos a la innovación. Planes de mejoramiento. Extensionismo tecnológico.

A. FUNDAMENTACIÓN

La Corporación Chilena de la Madera, Región del Biobío, en adelante CORMA Biobío A.G., formuló y se adjudicó fondos públicos, según lo informado por el Sub Comité Regional de Innovación de la Región del Biobío, para el estudio denominado “Diagnóstico tecnológico y análisis de la industria de servicios de producción forestal”. Dicho estudio se inserta dentro del área de transferencia tecnológica, en su línea de financiamiento para la gestión de la innovación y la tecnología. Los fondos públicos asignados se originan a partir de un esfuerzo conjunto entre el Gobierno de Chile, a través de la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO y el Gobierno Regional de la Región del Biobío.

Para cumplir con el propósito enunciado, CORMA Biobío A.G. licitó dicho estudio, comprometiendo asimismo recursos de contrapartida profesional y financiera, gracias al auspicio y patrocinio de las 4 grandes empresas forestales del país. La Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción se adjudica la ejecución del estudio a través de su Instituto de Investigaciones Tecnológicas, de modo de caracterizar el nivel de desarrollo organizacional y tecnológico de 25 empresas pequeñas y medianas dedicadas a servicios forestales de cosecha y transporte para las 4 empresas forestales y que se destacan por su desempeño y resultados. El estudio se fundamenta en la búsqueda de propuestas de mejoramiento tecnológica para todas y cada una de ellas.

De este modo, el objetivo general es realizar un diagnóstico integral que permita caracterizar a cada una de las 25 empresas, en términos económicos, tecnológicos y de gestión, para luego analizar las oportunidades generadas mediante la identificación de brechas tecnológicas y así proponer planes de acción para cada empresa a nivel individual que permitan reducir dichas brechas, mediante la incorporación de mejores prácticas en materia de innovación tecnológica y de gestión.

B. METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología utilizada se elabora en parte en función de los requerimientos de información hacia las 25 empresas de servicios de producción forestal propuestos por CORMA Biobío A.G. en licitación pública. Las empresas de la muestra fueron establecidas a partir de las 4 empresas forestales, es decir Bosques Arauco S.A., Forestal Mininco S.A., Forestal Celco S.A. y MASISA División Forestal, organizadas en el Departamento de Producción Forestal de CORMA Biobío A.G.

Los requerimientos de información de las empresas de servicios incluyeron aspectos de gestión administrativa, operacional, de información y de innovación.

Las 25 empresas en estudio corresponden a 18 de cosecha y 7 de transporte de trozos. Todas ellas tienen domicilio en la Región del Biobío y niveles de facturación iguales o inferiores a 4 millones de dólares anuales. De esta forma queda configurada una muestra de 6 empresas de cosecha proveedoras de Bosques Arauco S.A., 6 empresas de cosecha y 2 de transporte que trabajan para Forestal Celco S.A., 3 empresas de cosecha y 2 de transporte de MASISA S.A. y 3 empresas de cosecha y 3 de transporte de Forestal Mininco S.A.

Se utilizó una metodología mixta que combina técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de información consistentes en: cuestionario autoadministrado, entrevistas en profundidad al empresario, a clientes, a empresas proveedoras de equipos, tecnología y servicios relacionados, incluidas TIC, entrevistas a empresas de servicios líderes y visitas y observación en terreno, basada en evidencias.

Finalizado el proceso de recopilación de información, se elabora informe y se generan, por grupo estratégico y por empresa individual, planes de mejoramiento, los que son dados a conocer públicamente y en privado a cada una de las partes interesadas, incluyendo empresas, clientes y profesionales especializados en el Taller de producción Forestal que se organiza cada año.

C. DESARROLLO

Se enumeran y describen preliminarmente las macroactividades realizadas en un período equivalente a 6 meses, con un equipo de trabajo financiado por el proyecto de 4 profesionales:

a) Lanzamiento: Se realiza una ceremonia formal de lanzamiento del proyecto en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción, con la doble finalidad de convocar a los diferentes actores del ecosistema de producción forestal y comunicar el propósito del estudio. Asisten todas las empresas participantes, el Presidente del directorio de Producción Forestal, el director de Innova Biobío el Decano de la Facultad de Ingeniería y el Equipo ejecutor. Este equipo se reúne con los dueños de las empresas de la muestra de modo de responder consultas, distribuir cuestionarios, programar visitas a oficinas y a terreno.

- b) Entrega y Recepción de cuestionarios: En un plazo de dos semanas se había recibido los cuestionarios debidamente completados de un 56 % de las empresas participantes; una semana después se disponía de los cuestionarios del 100 % de las empresas de la muestra.
- c) Entrevistas y visitas en terreno a empresas de la muestra: En un plazo de 3 meses el Equipo Ejecutor realiza las 25 entrevistas y las 25 visitas en terreno a una distancia no superior a 250 kilómetros de la ciudad de Concepción, cuidando especialmente las normas de seguridad y logrando un 100 % de cumplimiento, sin registrarse ningún incidente que lamentar. Estas empresas gravitan en el desarrollo local de comunas tan diversas como Arauco, Cañete, Curanilahue, Cabrero, Tucapel, Los Ángeles, Renaico, Coelemu, Chillán, Collipuli, Angol y Coihueco.
- d) Entrevistas a empresas de servicios de producción líderes: Se escoge, para efectos del aprendizaje de mejores prácticas en oficina y terreno 3 empresas con presencia durante 30 años o más y que ejercen claro liderazgo.
- e) Entrevistas a empresas clientes: Se entrevista a Subgerentes de Producción de las 4 empresas forestales chilenas.
- f) Entrevistas a empresas proveedoras de equipos, tecnologías y servicios relacionados: Se lleva a cabo entrevistas con Gerentes de 10 empresas que venden y diseñan maquinaria, equipos, tecnologías y sistemas.

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Los principales resultados se refieren a la caracterización general de las empresas de servicios forestales, la caracterización de ellas empresas de cosecha forestal, incluyendo año de constitución, origen, giro, rango de ventas, amenazas y oportunidades, capacidad de gestión, incluyendo estrategia, estructura, número de clientes, tercerización de servicios, sindicatos de trabajadores, asociatividad, sistemas de control de costos, dotación y escolaridad de la fuerza de trabajo, capacitación, remuneración y evaluación del desempeño. Asimismo, se dispone de datos e información relacionada con gestión de la información, procesos de auditoría, software y sistemas de control de inventarios, gestión integrada en materia de seguridad laboral, salud ocupacional y medio ambiente. Se censa además las empresas para efecto de

registrar la fecha de la última innovación en gestión organizacional, innovaciones en procesos y recursos y maquinaria especializada.

Se identifican los obstáculos a la innovación, entre los que se puede mencionar, falta de personal calificado, máquinas y equipos anticuados, dependencia excesiva de pocos clientes, rotación del personal, resistencia al cambio, cumplimiento poco satisfactorio de proveedores claves, falta de información en nuevas tecnologías, falta de financiamiento y políticas económicas.

En materia de desarrollo de capacidades, se dispone de resultados en profesionalizar la gestión administrativa, mejorar los servicios al cliente, gestión de personas y relaciones externas.

A partir de estos resultados, es posible generar propuestas de innovación por una parte a partir de las necesidades de los clientes, por el lado de la demanda y, por otra parte, producto de empuje tecnológico por el lado de la oferta. Estas propuestas se clasifican según provengan de empresas proveedoras de sistemas y tecnologías de información, desarrollo y transferencia de tecnologías y dispositivos, innovación a nivel de implementos para el transporte de trozos, innovaciones desde la propia industria en estudio, desarrollos desde los proveedores de maquinarias y equipos, los que son pertinentes según el grupo estratégico al que pertenece la empresa.

Finalmente, es posible diseñar planes de mejoramiento para cada una de las 25 empresas estudiadas.

E. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Si bien es cierto que el objetivo central de esta investigación es generar propuestas de mejoras tecnológicas para cada una de las 25 empresas de servicios de producción forestal, lo que se logra, no es menos cierto que es posible también generar también recomendaciones, a partir de la discusión de resultados y evidencia, para otros agentes relevantes presentes en el encadenamiento productivo, tales como las 4 empresas propietarias del patrimonio forestal, la industria financiera y el diseño de políticas e instrumentos para los fondos de innovación por parte del sector público.

Ha sido posible conocer y caracterizar el estado de situación en cuanto a recursos y capacidades organizacionales y tecnológicas de cada una de las 25 empresas

seleccionadas. Se elabora también una síntesis de las tecnologías emergentes y maduras y sus sectores de aplicación. Del mismo modo, se reconocen capacidades en el sistema científico, tecnológico y empresarial para desarrollar y transferir productos y soluciones para el cierre de brechas tecnológicas y de gestión detectadas.

F. RECOMENDACIONES

Dado que existen espacios e iniciativas concretas de mejoramiento específico y genérico para el ecosistema productivo y social y para la muestra de empresas, se recomienda que lleven a cabo proyectos específicos de desarrollo en ciencia, tecnología y gestión para así continuar con los esfuerzos de modernización y fortalecimiento de la competitividad de este sector de alto impacto económico, social, laboral y ambiental para la Región del Biobío.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Pirámide Ediciones, Madrid, España.
- Hax, A. y Majluf, N. (2014). Lecciones en estrategia, hacia una gestión de excelencia, Ediciones UC. Santiago de Chile.
- Andalaft, A. y colaboradores (2010). Estudio de diagnóstico tecnológico y análisis de la industria de servicios de producción forestal, Instituto de Investigaciones Tecnológicas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción, 126 páginas.

LAS ESCUELAS DE LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO: EXPERIENCIAS QUE CONTRIBUYEN A LA CONSTRUCCIÓN DE CULTURA DE PAZ

Angélica María López Velásquez, Diana Marcela Patiño, Vanesa Vargas Alzate
Universidad de Antioquia, Colombia
angelica.lopez@udea.edu.co, dmarcela.patino@udea.edu.co, vanessavargasa@udea.edu.co
U.CO

***“Qué fortuna, que fortuna, la vida floreciendo,
Como danzando entre el azul revuelto
...paz añorada, libertad del alma, dame el aliento
Para sanar el tiempo, el tiempo y el silencio***
(Fragmento de la canción “Soy Colombia” de la agrupación Cúmbele)

RESUMEN

Se presenta la sistematización de la Escuela de Liderazgo y Emprendimiento de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia a través de la metodología de sistematización y evaluación de experiencias significativas de educación para la paz de la Alianza Educación para la construcción de cultura de paz, la cual propone siete rutas: **La ruta de la iniciación, la ruta de la historia, la ruta de los sueños, la ruta de los caminos acertados, la ruta del saber hacer, la ruta de los frutos perdurables, y la ruta del retorno.** Todo lo anterior con el fin de identificar aquellos cambios que se han dado con la experiencia y que efectivamente contribuyen a la construcción de cultura de paz.

PALABRAS CLAVES

Emprendimiento, liderazgo, paz

A. FUNDAMENTACIÓN

Colombia vive un momento histórico único. Luego de más de seis décadas de vivir una violencia cruenta, física y simbólica, este próximo 2 de octubre del año en curso, los

colombianos tendremos la posibilidad de refrendar o no, a través de un plebiscito, y “tomando el acuerdo como un todo, con todos los matices, críticas y beneficios” (Revista Semana, pág 3), el acuerdo final entre el gobierno y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia -FARC-, para la terminación del conflicto y la construcción de una paz sostenible.

Entre quienes como yo somos de la generación de los 70 del siglo XX, es altamente probable que uno de los progenitores, padre o madre, hayan fallecido. Es lo que conmigo acontece. Mi padre, un liberal a ultranza, falleció hace nueve años. Sus hijas, a diferencia de lo que a él le correspondió en el momento histórico que le tocó vivir, no aprendimos, porque a él tampoco le interesó enseñarnoslo, a suscribirnos a algún partido político. Ello sumado a la fortuna de haberme formado y de trabajar como profesora universitaria en una de las universidades públicas más reconocidas de Colombia, la Universidad de Antioquia, ha forjado en mí un pensamiento plural; no me atrevería a decir aún que crítico, pero sí respetuoso de la diversidad en todas sus expresiones.

Si estuviese vivo, de seguro mi querido padre estaría muy complacido de presenciar lo que discurre en mi país. No puede hacerlo, pero yo sí. Y como el me habita, como nos habitan, a todos, nuestros ancestros, me asiste la responsabilidad de hacerme cargo, por mí y por ellos, de mi papel en la escritura de este nuevo capítulo de la historia de mi país.

Nuestra querida Alma Mater, la Universidad de Antioquia de la cual las tres autoras de esta ponencia hacemos parte, unas en calidad de estudiantes, otra de docente, “es una de las siete Instituciones de Educación Superior públicas acreditadas en alta calidad que integra el programa ‘Universidades de la paz’, una estrategia del Gobierno Nacional de acceso a la educación superior para jóvenes de las zonas urbanas y rurales de Colombia con prevalecía del conflicto armado” (www.udea.edu.co). Por ello ha asumido de forma juiciosa la tarea de hacer pedagogía sobre los acuerdos, promover el análisis, propiciar el debate académico y presentar las iniciativas y proyectos con los que contribuye con la construcción de paz.

Estas iniciativas y proyectos, son de diversa índole y se circunscriben a los ejes misionales de la universidad; docencia, investigación y extensión. Uno de ellos, que articula los tres, es la Escuela de Liderazgo y Emprendimiento G-Líderes de las Facultad de Ciencias Económicas. La Escuela, ha sido nombrada, y no solo nombrada,

construida y vivenciada por sus miembros como un espacio que contribuye con la construcción de cultura de paz. Justamente por ello, y por la toma de consciencia de su Junta Estratégica con respecto a la importancia de formarse en el tema, de analizarlo y debatirlo, se han abiertos escenarios como “G-líderes habla de la paz en Colombia”, en el cual se escucharon estudiantes de los programas de administración de empresas, contaduría y economía, profesores, miembros de las Agencia Colombiana para la Reintegración -ACR- e indígenas de la comunidad emberá, finalizando con un acto simbólico de compromisos concretos ante la bandera tricolor.

Imagen 1. Integrantes de G-Líderes e invitados en el Conversatorio “G-líderes habla de la paz en Colombia



En nuestro conversatorio, la pregunta por el sí o no, ni siquiera tuvo lugar. En nuestro ir y venir a través de la palabra, nuestra pregunta central fue qué puedo, en forma real y concreta, hacer desde mi lugar en el mundo para contribuir con una paz estable y duradera en el país. Y el haberlo hecho de forma pública nos hace veedores los unos de los otros.

B. METODOLOGÍA

Al reconocer a G-Líderes como una experiencia que contribuye a la construcción de cultura de paz, la sistematización de dicha experiencia ha resultado ser una tarea de

suma importancia. Ello con el fin de poder contar la historia a quienes quieran escucharla, y de replicarla aprendiendo de la experiencia.

Esta sistematización que ha emprendido la Escuela, se ha basado en la propuesta de la Alianza Educación para la Construcción de Cultura de Paz, la cual “ha implementado una metodología de sistematización y evaluación que le permita a las diversas experiencias significativas de educación para la paz, reflexionar organizadamente sobre sus necesidades y potencialidades” (Alianza Educación para la construcción de cultura de paz, Guía del facilitador, s.f).

Esta metodología, conocida como “La expedición” plantea siete rutas:

- 1. La ruta de la iniciación**, en la que se vuelve sobre conceptos claves para el ejercicio como sistematizar y cultura de paz.
- 2. La ruta de la historia**, en la que se construye en forma colectiva la historia de la experiencia.
- 3. La ruta de los sueños**, en la que se evalúan y replantean los objetivos.
- 4. La ruta de los caminos acertados**, en la que se evalúan y replantean las estrategias.
- 5. La ruta del saber hacer**, en la que se evalúan y replantean la organización y formas para gestionar la experiencia.
- 6. La ruta de los frutos perdurables**, en la que se evalúan y replantean los logros y los impactos.
- 7. La ruta del retorno**, en la que se revisa colectivamente lo que la Expedición (sistematización) le deja a la experiencia.

C. DESARROLLO

1. La ruta de la iniciación

Para los integrantes de G-Líderes ambos conceptos son claros y claves. De un lado, es claro que sistematizar una experiencia implica la recolección, organización y presentación de información pertinente y consistente sobre la experiencia. Es por ello, que nos hemos dado a la tarea de recoger y organizar información de la siguiente naturaleza: boletines, bitácoras de viaje, evaluaciones de las actividades, mapas de empatía, entre otros.

Imagen 2. Integrantes de G-Líderes en el ejercicio de evaluación de la experiencia en la Escuela a través del Mapa de Empatía



De otro, que la cultura de paz “se sustenta en la puesta en práctica de saberes y valores que propician interacciones humanas de calidad” (Alianza Educación para la construcción de cultura de paz, Guía del facilitador, s.f, pág 14). En este sentido la Escuela vehiculizó saberes a través de historias de vida de invitados que compartieron sus formas de ver y comprender la realidad, moviéndose pendularmente entre temas tan diversos como vida, cultura y patrimonio, cultura yogui, experiencias de éxito (nunca fracaso) emprendedor, habilidades de comunicación verbal y no verbal desde el *clown*. Las temáticas y su abordaje metodológico sacaron de la zona de confort a todos los integrantes de la Escuela. Y con respecto a los valores, G-Líderes le apostó a:

EL RESPETO, entendido como el reconocimiento y la valoración de la diversidad.

EL COMPROMISO, entendido como el cumplimiento a cabalidad de todo lo que nos proponemos.

LA CONFIANZA, que implica que creemos en los demás y en nosotros mismos.

LA PASIÓN, es decir, el disfrute de aquello que hacemos.

LA SOLIDARIDAD, pensamos y actuamos más allá de nosotros mismos.

2. La ruta de la historia

Los antecedentes de la Escuela se ubican en el proceso de transformación curricular del programa de administración de empresas, hacia su versión 8. En esta ocasión, la pregunta por la articulación con la sociedad emerge, y una alternativa de respuesta es

la Escuela de Liderazgo y Emprendimiento. Es decir, se instala en una necesidad sentida de estudiantes, profesores y directivos, lo cual posibilita que cuente con el aval institucional.

Surtida esta etapa inicia un proceso de selección disruptivo que invita a los estudiantes interesados a proponer la solución a uno de cuatro retos posibles a través de un video. EL RETO 1, pide un aporte al proceso de reinserción de desmovilizados de grupos armados al mundo laboral. EL RETO 2, un aporte al manejo de los frutos al interior de la universidad. EL RETO 3, un aporte para que se fortalezca el espíritu emprendedor entre los estudiantes. Y el RETO 4, la solución a una problemática de la facultad o universidad.

Una vez conformado el equipo, el Encuadre termina siendo clave para fortalecer la cohesión. En esta sesión comienza el proceso de reconocimiento de los integrantes, se presenta la estructura de la Escuela y se co-crea su direccionamiento.

3. La ruta de los sueños

Los sueños en la Escuela, están expresados en los proyectos. Resulta fundamental vivir la experiencia de formular de principio a fin cada uno de ellos y llevarlos a la práctica. EL PRIMERO, lo constituye el ejercicio mismo de la sistematización que va a permitir que la experiencia trascienda y que otras experiencias se enriquezcan. EL SEGUNDO, un proyecto de emprendimiento económico y ambiental que posibilitará a partir de un banco de reutilización de fotocopias, el acopio de recursos económicos para la Escuela y la protección del medio ambiente. EL TERCERO, una aplicación que conecta las dudas y saberes de estudiantes de diferentes niveles de educación. EL CUARTO, un proyecto de investigación que contribuye con la conciliación entre el trabajo y la familia.

La consolidación del norte de todos los proyectos se debe en gran medida a la asesoría recibida por el Programa de Gestión Tecnológica -PGT- de la universidad en la metodología lean canvas. Esta metodología invita a pensar el problema de cada proyecto, la solución, las métricas clave, la proposición de valor única, la ventaja especial, los canales, el segmento de clientes, la estructura de costos y el flujo de ingresos (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Comunicaciones).

Imagen 3. Integrante de la Junta Estratégica de G-Líderes asesorando al equipo de uno de los proyectos estratégicos sobre conciliación trabajo-familia



4. La ruta de los caminos acertados

Tabla 1. Caminos acertados de G-Líderes

El camino de la Sensibilización y Motivación	Todo el tiempo se han generado condiciones anímicas para la receptividad y aceptación de la experiencia en la Escuela.
El camino de la capacitación	La mayoría de los encuentros cuentan con un espacio para la capacitación en tres dimensiones: Ser, Contexto y Emprendimiento.
El camino de la investigación	Ha estado presente en la formulación de los proyectos estratégicos.
El camino de la comunicación	Se ha difundido permanentemente, de forma interna y externa, información relevante para la Escuela.
El camino de la participación	Los integrantes han podido participar de las siguientes maneras: <ul style="list-style-type: none"> • En alguna de las áreas que conforman la estructura de la Escuela: Formación,

	<p>Acción, Comunicaciones, Gestión de Relaciones y Recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En alguno de los proyectos estratégicos • En la realización de las bitácoras de cada encuentro. • En el <i>performance</i> “Les Cuento” en el que comparten algo de su vida.
El camino de la construcción de alianzas y redes	Se han articulado otras organizaciones al proceso para fortalecerlo, potenciarlo y hacerlo sostenible como el Programa de Gestión Tecnológica de la Universidad -PGT-; el programa Clubes Juveniles de la Alcaldía de Medellín, la Corporación de Egresados de la Facultad de Ciencias Económicas -CORPOCEUDEA-, entre otros.
El camino de la sistematización	Se busca analizar el proceso, sus dificultades y potencialidades, organizar la información pertinente y utilizarla para fortalecer la experiencia de la Escuela.
El camino de la evaluación	Se ha evaluado la experiencia hasta la fecha a través del mapa de empatía que indaga por: a) ¿Cómo sueñas la Escuela?, b) ¿Qué es lo que más te gusta de la Escuela?, c) ¿Qué es lo que menos te gusta de la Escuela?, d) ¿Cómo la mejorarías?, e) Temores frente al proceso de la Escuela, y f) Logros de la Escuela.

5. La ruta del saber hacer

Una experiencia como la Escuela de Liderazgo, requiere de buena organización y de capacidad de gestión.

En este sentido, la JUNTA ESTRATÉGICA de la Escuela, conformada por docentes y estudiantes fundadores, ha resultado ser una conformación clave por cuanto se ha encargado de la organización de la misma, de la planeación de las actividades, de la

gestión de los recursos, del manejo adecuado de las desavenencias y la evaluación de los logros con el fin de evitar que la experiencia en la Escuela se debilite.

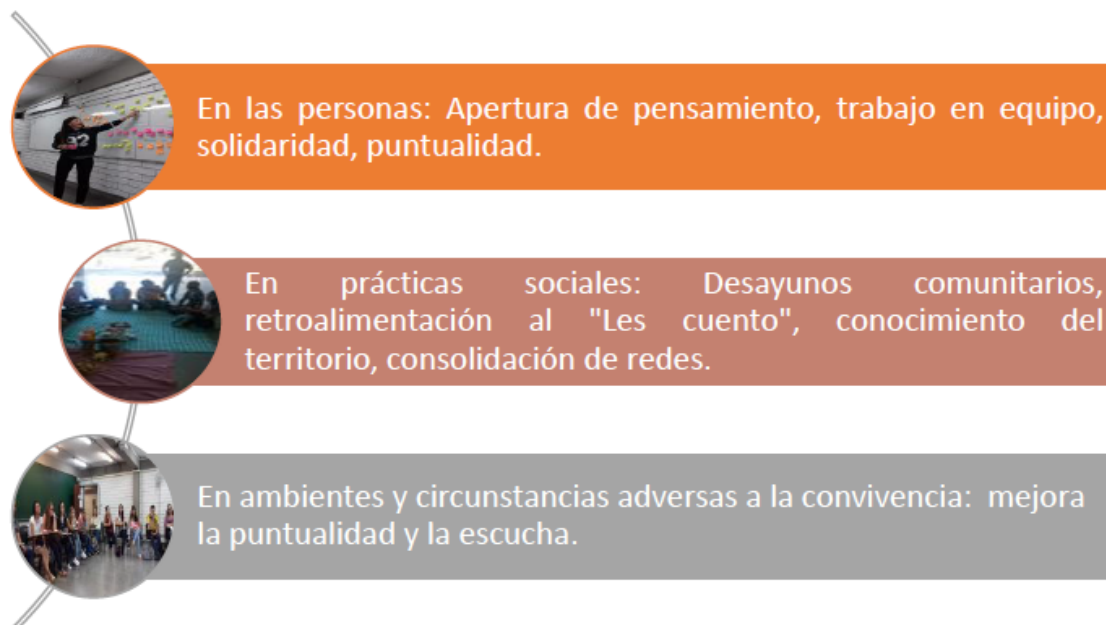
Tabla 2. Metodología de los encuentros semanales de 8 am a 12 m en las instalaciones de la Universidad de Antioquia

Opción 1	Opción 2
Saludo	Saludo
Lectura de bitácora	Lectura de bitácora
Les cuento	Les cuento
Formación	Trabajo en los proyectos
Trabajo en los proyectos	

6. La ruta de los frutos perdurables

Esta ruta, la de los frutos perdurables, pretende identificar y precisar con detalle los cambios que se han dado con la experiencia y que efectivamente contribuyen a la construcción de cultura de paz. Estos cambios pueden ser en las personas, en prácticas sociales y en ambientes y circunstancias adversas a la convivencia:

Figura 1. Cambios a nivel Personal, social y ambiental derivados de la experiencia en G-Líderes



7. La ruta del retorno

La ruta del retorno es la ruta del regreso, es la ruta de la historia vuelta a contar. Este momento resulta muy ventajoso por cuanto se relacionará no solo con lo ocurrido en el pasado si no con una visión de futuro.

Considerando que la Cohorte I de la Escuela de Liderazgo y Emprendimiento aún está abierta, este será un punto que se abarcará al final de la experiencia. En ese momento, la conversación versará sobre algunas de las siguientes preguntas:

Tabla 3. Preguntas Guía para orientar la narración basadas en la Guía del facilitador de la Alianza Educación para la Construcción de cultura de paz.

¿En qué consistía la Escuela en un inicio? ¿Cómo la vemos ahora?
¿Qué pretendíamos lograr con la apertura de la Escuela? ¿Qué nuevas cosas se pretenden ahora?
¿Qué estrategias teníamos? ¿Qué nuevas actividades queremos hacer?
¿Qué dificultades encontramos? ¿Cómo las superamos?
¿Cómo vamos a mejorar la gestión? ¿Qué nuevos apoyos se van a buscar?
¿Qué hemos logrado con el desarrollo de la Escuela? ¿Cómo se pueden comprobar esos logros?

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Un grupo humano sensibilizado y comprometido con un liderazgo transformador.

Una metodología experiencial de desarrollo de una Escuela de Liderazgo y Emprendimiento validada desde la experiencia.

Cuatro proyectos de emprendimiento económico, social, de investigación y sistematización, en ejecución.

Reconocimiento institucional a la Escuela de Liderazgo y Emprendimiento lo que posibilita su continuidad.

E. Discusión y conclusiones

Escuelas como las aquí presentadas desarrollan fundamentalmente estas dos categorías: liderazgo y emprendimiento. La experiencia en G-Líderes permite concluir que resulta fundamental llenar de contenido estas categorías a partir de los sentidos que los propios integrantes de la Escuela construyen sobre los mismos. Sigue siendo oportuno involucrar referentes teóricos, así como las opiniones de expertos en el tema;

pero también partir de los conocimientos y significados que los propios integrantes han construido a lo largo de su vida.

Una estrategia muy profunda que será llevada a cabo por la Escuela antes de la finalización de la Cohorte I, es la “Biblioteca de Libros Humanos”. Esta estrategia fue concebida y experimentada por estudiantes de Noruega con el fin de minimizar la discriminación racial y geográfica. En el año 2013 se lleva a cabo por primera vez en la ciudad de Medellín, con el fin de contribuir a la superación de prejuicios y discriminación frente a diferentes grupos humanos, en especial minorías o mayorías excluidas. Extrapolada a la Escuela, esta estrategia permite conocer la concepción sobre liderazgo y emprendimiento de personas de diferentes grupos y culturas.

F. RECOMENDACIÓN

La principal recomendación versa sobre la importancia de que las directivas apoyen este tipo de espacios y experiencias extracurriculares que avocan a los estudiantes a otros discursos, metodologías y aprendizajes que pueden fortalecer en especial su formación y competencias ciudadanas.

Otra de las recomendaciones es persistir en el ejercicio de sistematización de la experiencia por cuanto esta permite, de un lado, que la experiencia se fortalezca como ejercicio de construcción de cultura de paz, y de otro, porque posibilita acompañar la apertura de otras experiencias similares vía asesoría.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Revista Semana (2016). El acuerdo para terminar la guerra. Todo lo que hay que saber sobre lo convenido en La Habana. 31 págs.
- Universidad de Antioquia (2016). La U de A es una de las universidades de paz. www.udea.edu.co
- Alianza Educación para la construcción de cultura de paz (s.f.). Guía del facilitador. Sistematización de experiencias que contribuyen a la construcción de cultura de paz. Págs. 60.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Comunicaciones. Canvas de Modelo de Negocios. BMC Business Model Canvas.

LA GESTIÓN DEL EMPRENDEDORISMO DESDE LOS GOBIERNOS LOCALES: LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA CIUDADES PARA EMPRENDER

*Patricio Gigli, Donatela Orsi, Marisel Martín, Alan Plumer y María Fernanda Andrés
patriciogigli@gmail.com, donatelaorsi@gmail.com, mariselmartin7@gmail.com,
cp.alanplummer@gmail.com; andres.maria.fer@gmail.com*

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar el marco teórico y la experiencia acumulada hasta la fecha, del programa “Ciudades para Emprender” (CPE); dependiente de la Dirección Nacional de Comunidad y Capital Humano, de la Subsecretaría de Emprendedores, de la Secretaría de Emprendedores y Pymes, del Ministerio de Producción de la Nación.

Después de dar una reseña conceptual del marco teórico del cual se parte, se hace un breve recorrido sobre las características estructurales de las provincias y municipios de la Argentina, enfatizando la distribución de recursos y las transformaciones sufridas a fines del siglo pasado. A continuación, se analizan algunas experiencias internacionales en términos de promoción del emprendedorismo y los últimos intentos en tal sentido, a escala nacional. Finalmente, se presenta el programa Ciudades para Emprender (CPE) y su estado de ejecución al momento de publicación de este paper.

PALABRAS CLAVE

Ecosistema emprendedor; emprender; territorio; desarrollo local; actores reflexivos; municipios; provincialización; redes de confianza; aglomeraciones urbanas virtuosas; producciones innovativas; agente vinculante; facilitador.

A. FUNDAMENTACIÓN

El trabajo parte de la premisa que el emprendedorismo sucede, la mayoría de las veces, en el nivel más micro de la oferta y, por lo tanto, es un concepto asociado a las características del entorno más próximo a dicha oferta: el territorio local. Sin embargo, se observa que hay poca trayectoria en el país de políticas públicas que relacionen la

cuestión del emprendedorismo y la gestión local. Así es como el marco elegido desde el programa CPE son los gobiernos locales y el tema del desarrollo.

Siguiendo la argumentación de autores clásicos, dentro del marco del desarrollo local, se enfatiza la importancia de obtener, desde el programa, un entramado más amplio de redes de confianza que acompañen la tarea del emprendedor en cada municipio; a la vez que se promueve la búsqueda de oportunidades y se acercan herramientas para generar y profundizar aptitudes reflexivas y estratégicas tanto en los policy makers locales como en los mismos emprendedores.

B. METODOLOGÍA

El trabajo presenta una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Partiendo de la premisa antedicha, y del marco teórico-conceptual presentado, se ponen en consideración las experiencias concretas de aplicación de las iniciativas que surgen como producto de un conjunto de reuniones con actores locales seleccionados, por su relación con la idiosincrasia propia del emprendedorismo local.

Los temas disparadores para que dichas reuniones se llevan a cabo, fueron los ejes de: identificación de un análisis FODA local, tipo de emprendedores existente, maneras de obtener información relevante, sensibilización, herramientas que puedan ser útiles a los emprendedores locales, vínculo con el medio, ejecución de programas de financiamiento específicos.

Asimismo se completó la información sobre el ecosistema emprendedor local, con una serie de encuestas formuladas a informantes clave de cada localidad. Asimismo, para una mejor lectura de la coyuntura donde los ecosistemas emprendedores están insertos, se incluyó el análisis de datos estadísticos del INDEC.

C. DESARROLLO

La gestión del emprendedorismo desde los Gobiernos locales: La experiencia del programa Ciudades para Emprender

“...El designio de influir sobre las fuerzas del desarrollo es de muy vastas dimensiones en tiempo y en extensión. No sólo exige la transformación de estructuras, sino también mudanzas de actitudes, de modos de ver y de formas de actuar. ¿Pero se conseguirán las mudanzas en nuestros países? Preguntárselo entraña con frecuencia un sentido de escepticismo que desalienta la acción. Hay que empeñarse ineludiblemente en hacerlo, porque no hay otra solución. No hay solución por las solas fuerzas del mercado, la inversión privada extranjera y el Estado prescindente” (Prebisch, 1963)

1) Por qué trabajar con gobiernos locales:

Cuando se habla de “territorio”, el lugar geográfico de la comunidad y de las empresas, se observa que éste se configura, siguiendo a Rullani (1997), como premisa y resultado de las dinámicas de aprendizaje localizado, proceso que el territorio acoge y contiene. Sin embargo, a partir del fenómeno de la globalización, el territorio no es una entidad cerrada (Conti, 2000), sino un espacio que permite optimizar la mejor absorción del conocimiento que el mundo provee y de participar en la generación de conocimiento mundial a partir del entramado de relaciones y la interacción entre agentes (Rullani, 1997). El territorio es una construcción sociocultural compleja, el conjunto de recursos humanos, sociales, tecnológicos, de infraestructura, y las relaciones que se producen entre ellos. El territorio es también fruto de las relaciones de poder.

En el “territorio cerrado” existía un cierto equilibrio entre tradición y modernización, entre interior y exterior, entre conocimiento contextual y conocimiento codificado; en el “territorio abierto” este proceso sufre perturbaciones continuas, relacionadas con la inestabilidad de la relación con el exterior. Se trata de reelaborar la identidad –o las identidades– local. En este “local”, es claro que las comunidades interpretativas ya no responden sólo a lo local debido a la actual convergencia tiempo-espacio. La disminución del tiempo necesario para establecer una comunicación entre diferentes lugares permite a los individuos de diversos puntos del planeta establecer nexos de diferente tipo, además de la aún importante proximidad geográfica.

No se intenta decir con esto que los Estados nacionales dejen de ser necesarios. En los países periféricos, sobre todo, siguen jugando un rol central en la “governance” del espacio, y la ciudad sigue jugando un rol clave al gobernar el nivel local-regional, pero aún sólo como instrumento del Estado nacional: la ciudad puede llegar a presionar autónomamente sobre él, pero no puede desentenderse (Brenner, 2003). Es decir, pretender la ampliación de competencias por parte de los gobiernos locales no debe ser confundido con la independencia de los mismos. Las políticas locales deben estar

enmarcadas en aquellas nacionales que las incluyen, primero desde un punto de vista espacial, y luego desde la importancia de la complementación. En este sentido, el desarrollo local no es una tarea excluyente del gobierno local y debe acompañar (y ser acompañada) por una política nacional.

Sería deseable que esta presión ejercida desde los gobiernos locales surja de un entramado de procesos innovadores, reflexivos, con una cuota importante de crecimiento en la productividad de la economía regional. Sin embargo, muchas veces, los “buenos” gobiernos locales parecen ser los que más cosas consiguen, no los que mejores condiciones de generación instalan.

A pesar de ello, la economía cada vez más necesita apoyarse ya no en ventajas artificiales, ni siquiera en ventajas naturales, sino en la combinación de ventajas naturales y sólidamente construidas; es allí cuando toma relevancia la calidad de gobierno, el impacto económico del conocimiento y de los valores sociales, “la territorialidad compleja” (Quetglas, 2016). El hecho, burdo pero sólido, es éste: el crecimiento no aparece en todas partes a la vez; se manifiesta en puntos o polos, con intensidades variables; se esparce por diversos canales y con efectos terminales variables para el conjunto de la economía (Perroux, 1950).

El desarrollo local responde entonces a un “espacio multidisciplinar de reflexión” (Quetglas, *ibíd.*) sobre las relaciones entre desarrollo y entorno territorial y un abordaje de políticas públicas orientadas a generar condiciones de construcción de ciudadanía en determinado territorio, con el uso de herramientas que incrementen la competitividad económica, la cohesión social, la sostenibilidad ambiental y la capacidad innovadora y adaptativa.

Los actores locales deben elaborar autoreflexivamente medios para interpretar los procesos globales; lo hacen desde su historia, la que puede ser re-formulada por comunidades interpretativas. Éstas (no sólo de origen local) pueden suministrar el contexto que ayude con discursos y explicaciones, a comprender la realidad; y a partir de allí, tal vez puedan alcanzar acuerdos y reforzar relaciones de confianza o de contrato implícito (Narodowski, 2007). Esta capacidad de reinterpretar y de enfocarse en nuevos puntos de desarrollo sólo se logra a través de una actitud emprendedora sostenible.

Para respaldar un nuevo protagonismo urbano se requiere, como condición básica, que el Estado Nacional asuma el compromiso de delegar cierto poder a los niveles

subnacionales. La asunción efectiva del liderazgo comunitario implica que los gobernantes locales tengan un rango importante de autonomía e impulso. No sería descabellado pensar en algunos “liderazgos” locales, ya que, comparativamente con el nivel central, este ámbito puede responder con mayor flexibilidad a las oportunidades, comprender mejor las necesidades locales y articular más efectivamente las acciones interinstitucionales (como afirma el criterio de subsidiariedad).

Las ciudades han adquirido indiscutiblemente un nuevo protagonismo, con una tendencia cada vez mayor a que éstas sean centro de decisiones, de estrategias propias, de políticas innovadoras, artífices de relaciones comerciales punto a punto sin intermediación de jurisdicciones provinciales o nacionales (Batley, 1998; Daughters, 1998; Madoery, 1997), como si se pasara del proyecto nacional al local, en la búsqueda de referenciarse e identificar los proyectos de futuro en lo más cercano y controlable. “Una suerte de “neofeudalismo” por la tendencia a lo descentralizado y a “lo micro”, pero donde la ciudad ahora no estaría encerrada sobre sí misma, encapsulada política, económica y culturalmente, sino conectada en forma novedosa y al instante con el mundo: lo local con lo global” (García Delgado, 1997).

2) Contexto de implementación del programa: Cantidad de municipios, población y diversidad fiscal

En Argentina la división territorial en “jurisdicciones locales con autoridades elegidas por los vecinos” (Vapñarsky; 2004), identificados como “municipios”, “comunas”, “juntas”, y otras acepciones, difiere de una provincia a otra. Como resultado de la autonomía provincial, cada uno de los 24 gobiernos provinciales define los límites de sus municipios a través de una ley o carta orgánica municipal, donde se especifican las características generales de los municipios.

De acuerdo al censo 2010, en la República Argentina existen hoy 2.279 gobiernos locales⁵². Excluyendo a la CABA, promedio nacional es de un municipio cada 15.059 habitantes. A los efectos de establecer comparativamente la situación en todo el país, en la Figura N° 1 se compara la población promedio de los municipios de cada provincia y su relación con el promedio nacional.

⁵² Fuente: http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=1&id_tema_2=15&id_tema_3=25 “Gobiernos locales por categorías, según provincias. Total del país. Año 2014” INDEC

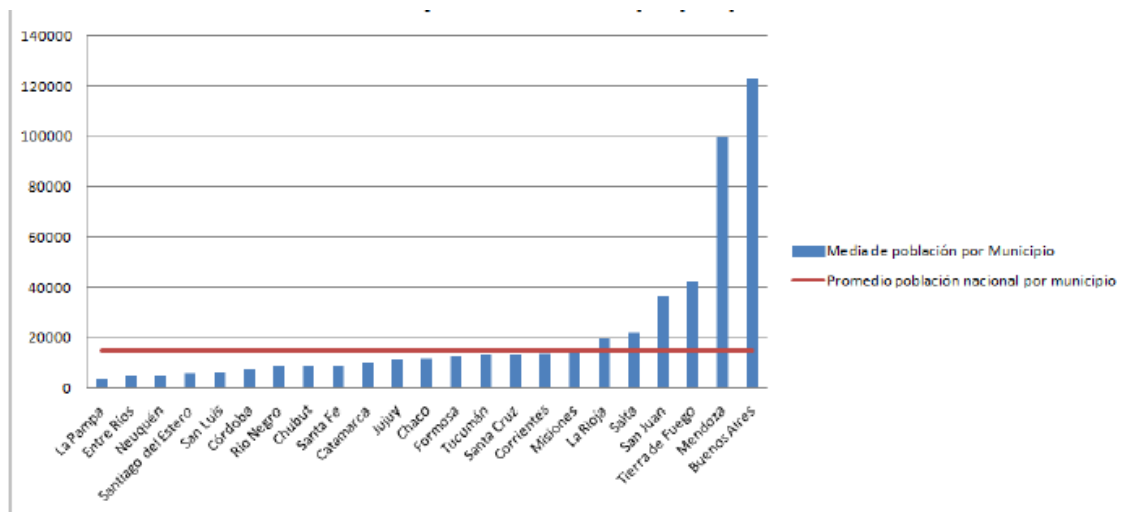


Gráfico N° 1: Media de población municipal por provincia

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC.

La misma disparidad que existe entre provincias se repite hacia el interior de cada una de ellas, en general con valores extremos más pronunciados. Esto se debe a la gran concentración de población en las capitales de provincia o en la ciudad principal y sus municipios vecinos, y a la existencia de una muy importante cantidad de municipios en pequeños centros urbanos. En la actualidad, la mayor parte de los gobiernos locales (casi el 80%) tienen menos de 10.000 habitantes.

Todo esto indica que *la definición de las competencias municipales (lo que el municipio puede y debe hacer) debe contemplar las grandes diferencias de tamaño existentes en los municipios argentinos*⁵³. La gestión municipal en grandes conglomerados urbanos

(Gran Buenos Aires, Gran Rosario, Gran Córdoba, Gran Mendoza y Gran Tucumán) divididos en pocos municipios que concentran a la mayor proporción de la población nacional; la problemática de las ciudades medianas, a menudo rodeadas de un área rural; y la administración de pequeños gobiernos locales (casi el 50%) de menos de 2.000 habitantes, muchos de ellos distantes de otros centros urbanos, constituyen tres grandes grupos que requieren herramientas creativas acordes a su dimensión” (Iturburu, 1999).

⁵³ Consideramos “pequeños” a los gobiernos locales de menos de 10.000 habitantes, “medianos” a los habitados entre 10.000 y 250 mil personas, y “grandes” a los que tienen una población mayor a 250.000.

Sobre las diferencias poblacionales se suma la situación fiscal.

En el cuadro N° 1 observamos el total de recursos tributarios de que disponen las cinco jurisdicciones que recaudan la mayor proporción de tributos provinciales y a su vez, generan las tres cuartas partes del PBI.

Cuadro N° 1: Distribución de la recaudación provincial, año 2006 (en porcentajes):

Provincia	Recursos tributarios		Producto Bruto Geográfico	
	% del total	% acumulado	% del total	% acumulado
Buenos Aires	38,8	38,8	33,7	33,7
G.C.B.A.	22,6	61,4	21,8	55,5
Santa Fe	6,9	68,3	8,1	63,6
Córdoba	6,8	75,1	8,0	71,7
Mendoza	3,6	78,8	4,2	75,8
19 restantes	21,2	100,0	24,2	100,0

Fuente: CEPAL, en base a datos de la Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias

El total de los recursos provinciales, provienen de la coparticipación nacional, impuestos provinciales (ingresos brutos, inmobiliario, sellos, automotor) y regalías. En muchas provincias, un porcentaje de la masa coparticipable se destina a fondos especiales para asistencia a municipios con problemas eventuales (que en algunos casos son reintegrables) y en otros no. También hay fondos con destinos específicos (inversiones en obras públicas y equipamiento). Otras formas de relación provincia-municipios son los Aportes del Tesoro Provincial (ATP) que, como los ATN, son asignaciones discrecionales de recursos. Hay provincias que garantizan un nivel mínimo de transferencias. También están los fondos no reintegrables y los préstamos que suelen terminar convirtiéndose en ATP. Para la realización de obras públicas algunas provincias hacen convenios con sus municipios por los cuáles aquéllas aportan los fondos y éstos administran las obras (DNCFP, 1999).

La provincialización de los '90, por otro lado, consistió en el traspaso de diversos servicios a un nivel político-administrativo inferior y una normativa provincial muy rígida. En muchas provincias, la mayor participación provincial no se generalizó hacia los municipios. Las responsabilidades municipales eran (y son) escasas y muchas provincias, además, han limitado la capacidad de gasto y endeudamiento de los niveles inferiores de gobierno. Por otra parte, el régimen municipal sigue siendo muy antiguo y cuestionado.

Si bien muchos municipios adquirieron autonomía y la facultad de dictar su propia carta orgánica (desde las reformas de las constituciones provinciales), la mayoría no tiene capacidad tributaria para recaudar impuestos (Manzanal, 2006). Y los que la tienen, se limitan a algunos impuestos que antes recaudaba la provincia. Además, esta capacidad tributaria en provincias pobres (Chubut, Chaco) suele terminar siendo una disminución más que un aumento de recursos (Smulovitz y Clemente, 2004). Y aunque las provincias tienen libertad para decidir los montos que transfieren a los municipios, la diferencia de más de 5 veces entre un nivel y otro permite inferir “el moderado alcance que adquirió la descentralización de recursos hacia el nivel municipal” (Smulovitz y Clemente, *ibíd*).

Cavarozzi (2005) analizó la importancia de la descentralización de recursos hacia los municipios, en 5 casos provinciales seleccionados (Buenos Aires, Corrientes, Mendoza, Neuquén y Tucumán). Para ello, comparó por tipo de tributos, su importancia recaudatoria y la proporción de los mismos que se coparticipa a municipios. El impuesto de mayor significación es, todas las provincias, ingresos brutos. Este representa entre el 50% - Buenos Aires- y el 77% -Neuquén- del total de ingresos provinciales. Este tributo, hay provincias que lo coparticipan con sus municipios en su totalidad –Neuquén 100%- y otras que apenas comparten un 5% -Corrientes

En este marco de gran diversidad de gobiernos locales, hay una constante: son crecientes sus responsabilidades y obligaciones frente a los ciudadanos y no proporcionales el incremento de los recursos que administran, además algunos revelan poca capacidad para generarlos. En este sentido, el desarrollo productivo es una de las nuevas funciones que ha intentado asumir el nivel subnacional, pero requiere de un proceso serio y estratégico de descentralización de recursos, de competencias y de conocimientos.

3) La experiencia europea en la promoción del emprendedorismo y la escasa trayectoria nacional

De acuerdo a Garofoli, (2003), las experiencias de desarrollo económico local en Europa subrayan *tres pilares*: el emprendimiento (crecimiento de la capacidad empresarial y organizativa del sistema local), el desarrollo integrado e interrelaciones productivas (es decir, integración económica a nivel territorial) y la estrategia “*up-grading*” de las empresas locales (la capacidad estratégica de las empresas y el aumento de la productividad, a través del incremento de la calidad e innovación).

Para profundizar este análisis, puede tomarse el caso de los *distritos industriales*, cuya experiencia permite una explicación teórico – analítica de la posibilidad de un modelo de producción descentralizado y basado en pequeñas empresas (en contraposición al paradigma tradicional basado en grandes empresas, economías de escala y sectores modernos y avanzados). La bibliografía especializada sobre los distritos industriales permite demostrar que las pequeñas empresas pueden ser económicamente eficientes e innovadoras cuando trabajan en red y con división del trabajo.

Garofoli (2003) comenta que los distritos industriales han evidenciado tres conceptos básicos y categorías analíticas fundamentales para el debate sobre el desarrollo local: las economías externas, la eficiencia colectiva y la innovación social.

Para el caso de los *distritos industriales*, sin duda, una de las experiencias de gobernanza del desarrollo local más destacada es la de Italia en los años 70 y 80. Se destaca el papel incentivador y guía que los programas y proyectos de desarrollo local llevados a cabo por los gobiernos nacionales y supranacionales han jugado. En particular, el programa LEADER (“Liaison entre actions de développement de l’économie rurale” - enlace entre acciones de desarrollo de la economía rural) aparece como uno de los más relevantes (pese a disponer de un presupuesto no demasiado elevado). También merecen una mención especial los programas URBAN y los pactos territoriales, tanto los introducidos por Italia con la programación negociada como los europeos (los pactos territoriales por la ocupación).

A partir de los años 70 empieza a tomar cuerpo un enfoque alternativo al paradigma de desarrollo que enfatiza el papel de la gran empresa (hasta ese momento preponderante). Este enfoque alternativo partía “desde abajo” (Stöhr, 1981) y tenía como pilares la recuperación y la valorización de las potencialidades del territorio. En los países del sur de Europa, sobre todo en Italia, Francia, España y Portugal comienza a desarrollarse una nueva corriente teórico-interpretativa para explicar los nuevas vías de desarrollo, en las que la pequeña empresa e instituciones de recorrido endógeno controladas por actores locales se convertían en los agentes principales de los proyectos (Garofoli, 1992, 2002; Vázquez Barquero, 2002).

William Baumol (1988, 1990) a partir del estudio de la evolución histórica del emprendedorismo brinda una explicación causal sobre cómo las instituciones afectan al emprendedor y, a través del mismo, impactan también sobre el crecimiento a largo plazo. Sostiene que las instituciones heredadas son importantes porque crean

incentivos que ubican al emprendedorismo entre actividades productivas tales como la innovación.

Los emprendedores son personas que muchas veces arriesgan su propio capital, han vivido distintas experiencias que lidian con las restricciones macroeconómicas, con dificultades sociales, con las distancias y insuficiencias en la infraestructura, a pesar de lo cual no se han detenido. Los buenos emprendedores canalizan su energía, se autoafirman y crecen en la medida en que el conocimiento que adquieren en el hacer (o en procesos académicos) se transforma para ellos en una capacidad instalada.

El Estado debe por tanto acercarse a ellos para facilitarles el tránsito desde una idea o iniciativa hacia un proceso de estructuración económica que los constituya como una empresa estable y productiva. El acercamiento debe partir de una gestión territorial y local que permita empatizar con los emprendedores, poder decodificar sus (muchas veces) insistentes reclamos, y diseñar respuestas ajustadas, pertinentes, precisas y eficaces.

La generación de redes (incorporando, por ejemplo a las cámaras empresarias, distintos organismos del gobierno, investigadores o asesores técnicos, entre otras instituciones) permite incorporar profesionalismo en la gestión de los emprendimientos, capacidad y calidad en sus presentaciones, conocimiento de finanzas, incorporar tecnología que, de otro modo sería inaccesible o sencillamente, dar un salto de volumen en menos tiempo. La asociación como posibilidad no debe ser nunca descartada. Existe, sin embargo, cierta renuencia por parte de algunos emprendedores con tendencia a la autosuficiencia y desinformación, que los lleva a actuar en soledad y a estar más expuestos a vulnerabilidades. El aislamiento de los emprendedores disminuye la posibilidad de articular cadenas de valor sólidas y consistentes. Muchas veces no acceden a políticas que los podrían beneficiar y, además, no transfieren a procesos colectivos sus aprendizajes, experiencias y capacidades.

Cabe destacar que a nivel gubernamental (local y subnacional), hay dos acciones que se revelan fundamentales: la expansión de la infraestructura y el control de la competencia, sobre todo si ésta es desleal (mercadería robada, uso indebido del espacio público, evasión fiscal o laboral, etc). Ambas situaciones no pueden ser abordadas de modo personal por los emprendedores y culminan en la degradación del espacio económico productivo.

Es desde este nuevo rol donde los Estados deben intervenir activamente, articulando con todos los actores del ecosistema. En el caso argentino, podemos identificar una serie de instituciones y personas con las cuales se pueden generar lazos asociativos para potenciar las capacidades locales:

Gráfico N° 2: Modelo de Ecosistema Emprendedor



Fuente: Elaboración propia.

Investigadores de diversos campos que han estudiado sistemas complejos de innovación, observan que éstos suelen tener un *número pequeño de nodos o actores con un alto nivel de interacciones con muchos otros actores*, en contraste con la gran mayoría de ellos que tienen unas pocas conexiones. Es por ello que se debe ayudar a crecer a los emprendedores en este aspecto, contribuyendo al desarrollo de ecosistemas emprendedores en todo el país.

Hasta 2016 los esfuerzos por desarrollar una política emprendedora desde el Estado Nacional se dieron de manera aislada y no contaron con un enfoque integral y articulado de política pública.

La Dirección Nacional de Apoyo al Joven Empresario fue creada en el año 2012⁵⁴ en el ámbito de la Unidad Ministro del Ministerio de Industria (hoy Ministerio de la Producción). Esta dirección fue creada en el marco de la Ley 25.872 “Programa Nacional de Apoyo al Empresariado Joven”⁵⁵ del año 2004, reglamentada mediante el decreto 941/2009 y la resolución 311/2012. Sin embargo, las políticas de promoción emprendedora se basaron casi únicamente en el programa de capacitación “Aprendiendo a Emprender” que explicaba cómo acceder a un Capital Semilla, y por otra parte el programa “Mi PC” que buscaba reducir la brecha digital a partir de darle equipamiento computacional a organizaciones de la sociedad civil. También, tenía lugar el registro de incubadoras INCUBAR, que permaneció cerrado durante 2015, el que permitía el acceso a “Pac Emprendedores”, el segundo programa de financiamiento para Emprendedores. Todos estos programas fueron un primer paso para abordar el complejo tema del emprendedorismo, pero no lograron focalizarse en una gestión local.

En 2016 la tradicional SePyme pasó a ser la Secretaría de Emprendedores y Pymes otorgándole rango de Subsecretaría a la promoción del Emprendedorismo.

4) La propuesta del programa CPE y la cuestión del emprendedorismo

Ciudades para Emprender (CPE) es un programa creado por Resolución 25/2016, dependiente de la Dirección Nacional de Comunidad y Capital Humano, de la Subsecretaría de Emprendedores, ubicada dentro de la Secretaría de Emprendedores y de la Pyme, del Ministerio de Producción de la Nación.

A través de la nueva estructura creada en esta Secretaría, la nueva gestión del Gobierno nacional elevó de jerarquía la política destinada al desarrollo emprendedor⁵⁶. El objetivo de su Dirección de Comunidad y Capital Humano es la consolidación y el fortalecimiento de ecosistemas emprendedores⁵⁷ en todo el país. Por otra parte, también se busca incentivar la cultura emprendedora, el desarrollo de fondos de capital emprendedor y la creación de infraestructura de apoyo para los proyectos de los emprendedores.

⁵⁴ Consideramos “pequeños” a los gobiernos locales de menos de 10.000 habitantes, “medianos” a los habitados entre 10.000 y 250 mil personas, y “grandes” a los que tienen una población mayor a 250.000.

⁵⁵ Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/92548/norma.htm>

⁵⁶ Recientemente el Presidente Mauricio Macri anunció un paquete de leyes que buscan promover la creación de empresas. Más Información disponible en: <http://www.infobae.com/economia/2016/08/18/los-6-puntos-relevantes-del-proyecto-de-ley-de-emprendedores/>

⁵⁷ Se entiende por *Ecosistema Emprendedor* al entramado de instituciones y personas que interactúan entre sí y con el medio que lo rodea construyendo lazos asociativos y potenciando las capacidades de las comunidades locales para el surgimiento de nuevos negocios.

Es importante que una política emprendedora local le facilite a los emprendedores el acceso al asesoramiento. Crear un ecosistema emprendedor excede a los emprendedores: hay que trabajar con profesionales y con instituciones estatales descentralizadas (INTI-INTA-Universidades-Rentas/Agencias tributarias, entre otros), facilitar esas relaciones, des-burocratizar los procesos, de tal manera que las sinergias generadas entre el mundo del conocimiento y del emprendedorismo se transformen en un “bien público”.

El forjamiento de redes de confianza lleva a colaborar en la propagación de una “cultura emprendedora” que inspire y contagie. El Gobierno local puede facilitar esta nueva erudición de saberes poniendo a disposición cursos, textos, páginas de internet, videos, generando conexiones inter e intra-gubernamentales y financiamiento oportuno. Un continuo de sinergias ascendentes en planificación y profesionalismo podría alimentar un círculo virtuoso de experiencias que permitan forjar emprendedores y actores locales capaces de liderar procesos complejos, comprender cambios sociales, y relacionarse mejor con las estructuras públicas, privadas y mixtas. Lograr forjar una cultura emprendedora excede el ámbito empresarial para convertir a los actores locales en *agentes reflexivos*. Siguiendo a P. Narodowski (2008), esta expresión describe a *“sujetos más autónomos, con producciones innovativas, con nuevas redes sociales, con aglomeraciones urbanas virtuosas que llevan adelante proyectos propios, con poblaciones que van retomando sus propias tradiciones, renovadas con un buen mix de competencia y solidaridad”*; en definitiva actores capaces de generar procesos de innovación endógena, de resolver problemas más allá de la esfera productiva; actores que frente a un estímulo logren que las cosas sucedan. El nivel de compromiso que se pretende obtener mediante programas gubernamentales como CPE, intenta afianzar estas actitudes e incrementar la participación ciudadana. Todas las localidades argentinas tienen decenas o cientos de emprendedores no captados por el Estado. Promover una participación activa y simplificada, que no les insuma demasiado tiempo y con metas precisas, es parte de las funciones que este programa pretende abordar.

Una política pública tendrá distintos efectos dependiendo las características y potencialidades de los territorios. Por lo tanto, la promoción emprendedora tiene que ser heterogénea, dado que el potencial emprendedor lo es.

En su rol facilitador, el programa intenta colaborar en el enfrentamiento de los emprendedores con estructuras corporativas mucho más competitivas, en sus múltiples facetas: tamaño y costos decrecientes a escala, proximidad, I&D&i, marketing masivo o

mejor acceso a financiamiento, etc. Para muchos mercados, sin embargo, existen también evidentes ventajas para las organizaciones pequeñas: rapidez de respuesta, creación de productos altamente diferenciados, mejoras en los servicios asociados a ciertos productos, diseño más funcional, etc. Mantener un clima de innovación y creatividad da lugar a oportunidades aún no exploradas. El emprendedor suele estar muy cerca de las preferencias de los consumidores y, desde un lugar más desprejuiciado y alejado de presiones financieras inmediatas, suele comprender solapada pero rápidamente, los cambios dados en los contextos culturales del mercado donde se posiciona, para atender mejor a las expectativas de los consumidores, sus necesidades y deseos. Sin embargo, esta información debe cruzarse necesariamente con la factibilidad de producción local (al menos, en los entramados clave de la cadena de valor), que debe ser oportuna y a un precio asumible.

Los primeros pasos concretados

CPE comenzó con un autodiagnóstico que cada municipio realizó mediante la inscripción al programa a fin de evaluar el grado de desarrollo del ecosistema emprendedor local (o Línea de Base). Este análisis se realiza a partir de una matriz que estudia las siguientes variables: política pública, densidad institucional, financiamiento, capital humano, infraestructura e indicadores socioeconómicos.

Gráfico N° 3: Matriz diagnóstica



Fuente: Elaboración propia

A su vez, la metodología se complementó con información de contexto: el potencial de asociatividad entre los actores locales, las necesidades y desafíos de la ciudad, la definición del perfil productivo que el municipio busca potenciar y el rol del emprendedorismo en ello.

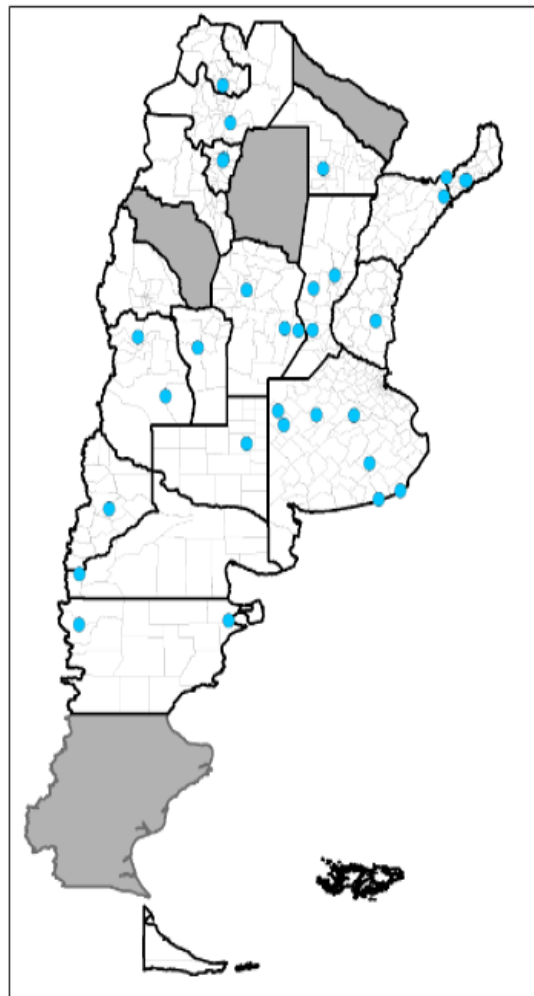
Para la edición 2016 se presentaron 90 ciudades de todo el país. Un comité de Selección reunido ad hoc elaboró un orden de mérito a partir de los siguientes criterios: originalidad, grado de asociatividad, solidez y sostenibilidad. Al mismo tiempo se ponderaron la representatividad regional, como la pluralidad de partidos políticos.

Las ciudades seleccionadas para ser parte, por un año, de la edición del CPE 2016 fueron las siguientes:

Cuadro N° 3: Ciudades seleccionadas

N°	Provincia	Ciudad
1	Buenos Aires	Carlos Casares [1]
2	Buenos Aires	General Alvarado
3	Buenos Aires	Necochea
4	Buenos Aires	Rivadavia
5	Buenos Aires	Saladillo
6	Buenos Aires	Tandil [2]
7	Buenos Aires	Trenque Lauquen
8	Chaco	Las Breñas
9	Cubut	Esquel
10	Chubut	Puerto Madryn
11	Córdoba	Bell Ville
12	Córdoba	Marcos Juárez
13	Córdoba	Villa Allende
14	Corrientes	Gobernador Agronomo Valentin Virasoro
15	Entre Ríos	Basavilbaso
16	Jujuy	San Salvador de Jujuy
17	La Pampa	Santa Rosa
18	Mendoza	General Alvear
19	Mendoza	Godoy Cruz
20	Misiones	Oberá
21	Misiones	Posadas
22	Neuquen	Zapala
23	Rio Negro	San Carlos de Bariloche
24	Salta	San José de Metán
25	San Luis	San Luis
26	Santa Fe	Las Parejas
27	Santa Fe	Rafaela
28	Santa Fe	San Justo
29	Tucumán	Tafi Viejo
30	Tucumán	Yerba Buena

Gráfico N° 4: Mapa ciudades 2016



Fuente: Elaboración propia

El programa ha pautado que el trabajo en las ciudades sea implementado por una dupla integrada por un *Agente Vinculante*, que reside en la ciudad seleccionada y es sugerido por el equipo de gobierno municipal, y un *Facilitador*, miembro del equipo estable del programa CPE. Las tareas del Agente Vinculante y del Facilitador son:

- A. El mapeo de actores en el territorio, identificando las instituciones que forman parte del ecosistema emprendedor.
- B. El asesoramiento al equipo de gobierno local en temas de emprendedorismo.
- C. La creación y organización de la Mesa Local impulsando el trabajo articulado.
- D. El seguimiento de la implementación de las iniciativas surgidas en el ámbito de la mesa local.

Ambos, deberán contar también con la capacidad de impulsar a los emprendedores a constituir empresas que cuenten crecientemente con mayores recursos para enfrentar los retos económicos y sociales en un contexto complejo. La vocación emprendedora exitosa debe culminar en un aprendizaje colectivo y, en el óptimo, en la conformación de empresas formales que generen más empleo.

Para iniciar sus actividades, antes de trabajar en territorio, los Agentes Vinculantes participaron de un seminario de capacitación de una semana en Buenos Aires, donde se trabajó sobre herramientas concretas de apoyo a emprendedores, herramientas de negocios y aptitudes personales para el desarrollo del trabajo local. Y una segunda instancia de capacitación se desarrolló en las ciudades con el equipo de gobierno local y los actores del ecosistema emprendedor (en términos de información, sensibilización, herramientas y vínculo con la comunidad territorial), para diseñar y desarrollar un plan de trabajo específico en cada ciudad.

Los pasos a seguir

Se implementarán iniciativas locales para afrontar los desafíos de cada ecosistema. Estas herramientas se combinarán, además, con los programas de la Secretaría de Emprendedores y de la Pyme de la Nación y, adicionalmente, de otros ministerios del gobierno nacional y provinciales. La Subsecretaría de Emprendedores de la Nación dispone de un financiamiento de hasta \$200.000 (doscientos mil pesos) por ciudad (para el ciclo 2016) a fin de apoyar las iniciativas que se generan en esta mesa de trabajo.

Adicionalmente, cada ciudad aportará al menos el 20% del total asignado (ya sea en especie o en dinero).

Para monitorear las actividades que se vayan implementando se han definido, hasta ahora seis momentos clave: La reunión de la primera Mesa de Trabajo del naciente Ecosistema Emprendedor; la capacitación en territorio a dichos actores (llevada a cabo por una organización contratada a tal fin); los resultados y acuerdos de cada una de las reuniones que la Mesa genere; la definición de los proyectos prioritarios; la definición del uso de los fondos asociados al programa CPE y otros de la Secretaría; y la efectiva transferencia y ejecución de dichos fondos.

Por último, se estudiarán los resultados de la etapa de ejecución y se los contrastará con la línea de base inicialmente definida. Esta comparación permitirá avanzar sobre la estrategia de desarrollo y proponer un nuevo diagnóstico y plan de trabajo.

D. PRINCIPALES RESULTADOS

Hasta el momento, en las 30 ciudades seleccionadas:

- Se presentaron más de 200 Fondos Semilla
- Se presentaron más de 100 PAC emprendedores
- Participaron un promedio de 15 actores locales en cada una de las dos reuniones del Ecosistema Emprendedor
- Se inscribieron a la capacitación de AAE 28 ciudades.
- Comenzaron la inscripción de 41 Incubadoras
- Se inscribieron 10 Clubes de Emprendedores

Por otra parte, cabe mencionar la actitud fuertemente optimista de la mesa de actores de algunos Ecosistemas Emprendedores y la mención que ellos mismos hicieron a la ventaja de circular información, desconocida hasta el momento, entre ellos. De hecho, se observa que buena parte de las iniciativas locales propuestas primeramente, desde los ecosistemas emprendedores apuntan a una mejor vía de comunicación y sensibilización entre ellos y la comunidad.

E. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

La asignación de mayores responsabilidades políticas a los gobiernos subnacionales implicó mayores demandas ciudadanas y el traspaso de nuevas competencias y recursos a los entes territoriales, para lo cual es deseable que se diseñe localmente una nueva política administrativa y fiscal que acompañe la iniciativa impulsada por el programa. Por otro lado, la descentralización no implica que el Estado nacional deba desvincularse de la tarea de desarrollar las localidades. Pues como dice Boisier (1998) *“no hay desarrollo sostenido para una región si no es en el marco de una política nacional de desarrollo regional y ésta no será viable si no se apoya en las capacidades endógenas de las regiones”*. En este sentido, se revela fundamental para esta gestión, el apoyo al emprendedor para la formación de nuevas PyMEs, y para obtener así un impacto contundente en la economía argentina de los años futuros.

La creación de este nuevo modelo de Estado que se abre a las iniciativas de desarrollo local requiere de un proceso de descentralización de recursos, de competencias y de conocimientos. Pero, ante todo, requiere de actores locales comprometidos que sean capaces de liderar procesos complejos, comprender cambios sociales y relacionarse mejor con las estructuras públicas, privadas y mixtas. Agentes reflexivos que participen en el sector público local, que puedan captar y promover producciones innovativas, nuevas redes sociales, y un tejido de aglomeraciones urbanas virtuosas.

F. RECOMENDACIONES

Dado que la implementación de este programa aún no ha concluido, no se expondrán nuevas recomendaciones de política.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H. E., Carter, N. M., & Ruef, M. (2002). With very little help from their friends: Gender and relational composition of nascent entrepreneurs' startup teams. Working Paper, Babson College.
- Batley, R. 1998. Nuevas direcciones en política y gestión urbana. En: La ciudad del siglo XXI. E. Rojas y R. Daughters (ed.), pp. 13-19. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, en: Iturubu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS

- Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición. 3
- Baumol, W. (1990). "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive." *Journal of Political Economy*, 98/5: 893-921.
 - Baumol, W. (1988). *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*. Cambridge, MA: MIT Press.
 - Bobbio, N. (1999), *Estado, gobierno y Sociedad. Por una teoría general de la política*, Fondo de Cultura Económica, México
 - Boisier, S. (2002) "La odisea del desarrollo territorial en América Latina. La búsqueda del desarrollo territorial y de la descentralización" En: Seminario "Los estudios regionales en Antioquia". INER-UdeA, Medellín-Colombia
 - Boisier, S. "Post-Scriptum sobre desarrollo regional: Modelos reales y modelos mentales". *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*. Madrid. N°18. 1998. Pp. 13-35
 - Brenner, N. (2003), "La formación de la ciudad global y el reescalamiento del espacio del Estado en la Europa Occidental post-fordista", *Revista EURE*, N.86, Santiago, V.29., , en: Narodowski, P (2007), "La Argentina pasiva Desarrollo e instituciones más allá de la modernidad", Cap 4, Ed. Prometeo.
 - Castells, M. (2001) "Internet y la sociedad red", *La Factoría*, febrero-septiembre: 14-15.
 - Cavarozzi, M. 2005. "Experiencias municipales y provinciales en la gestión del desarrollo rural", mimeo, RIMISP.
 - Conti (2000), *Geografía económica. Teorie e metodi* , Milán, Utet. che Italiane, en: Narodowski P. y Campoli N.(2005), "Construir espacios innovativos: La experiencia del trabajo de la "Confederazione Nazionale Artigianato" con los habitantes de guantes de Napoli", *Revista REDALYC*, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
 - Daughters, R.1998. Introducción. En: *La ciudad del siglo XXI*. E. Rojas y R. Daughters (ed.), pp. 1-9. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, en: Iturubu, M. (1999), 4
 - "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.
 - Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias, DNCFP. 1999. 10 años en la relación fiscal Nación, Provincias y Municipios, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Buenos Aires
 - García Delgado, D. 1997a. Presentación. En: *Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Local, Municipio y Sociedad Civil en Argentina*. D. García Delgado (ed.), pp. 7-11. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, en Iturubu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.

- Garofoli G. (1992), *Endogenous Development and Southerne Europe*, Avebury, Aldershot (UK). En Garófoli, Gioacchino. "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009.
- Garofoli G. (2002), *Local development in Europe – Theoretical models and international comparisons*, in «European Urban and Regional Studies» 9 (3), pp. 225-239. En, Garófoli, G. "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009.
- Garofoli G. (2003), *Sviluppo locale e "governance"*, in AA.VV., *Governance e sviluppo territoriale*, Quaderni Formez, n. 11
- Garófoli, G. (mayo 2009). "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7
- Ituruburu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.
- Madoery, O. 1997. *La gestión estratégica del desarrollo en el área del Gran Rosario*. En: *Hacia un nuevo modelo de gestión local, Municipio y Sociedad Civil en Argentina*. D. 5
- García Delgado (ed.), pp. 155-186. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, en: Iturubu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.
- Manzanal (2006), "Descentralización y Municipios en Argentina. Contrastes y contradicciones*", *Revista Crítica en Desarrollo. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales* N° 1, primer semestre 2006 ISSN 1851-4472, P.37-60, Buenos Aires.
- Narodowski, P. (2007) "La Argentina pasiva: desarrollo, subjetividad, instituciones, más allá de la modernidad", Ed. Prometeo.
- Narodowski, P. (2008) "Una educación para el desarrollo", *Revista Aula y Andamios*, N° 2
- Quetglas, F. (2016) "Capítulo 1. ideas útiles para los gobiernos locales". En, Ministerio de Producción. Presidencia de la Nación. (2016). "Ciudades para Emprender. Guía de apoyo para Gobiernos Locales". Sría de Emprendedores y de la PYME.
- Rullani, E. (1997), "Piú locale e piú globale: verso una economia postfordista del territorio", en Bramanti, A. y Maggioni, M. (eds.), *La dinamica dei sistemiproduttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milán, Franco Angeli Editora, pp. 145-174, en en: Narodowski P. y Campoli N.(2005), "Construir espacios innovativos: La experiencia del trabajo de la "Confederazione Nazionale Artigianato" con los habitantes de guantes de Napoli", *Revista REDALYC*, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

- Smulovitz, C. y Clemente, A. 2004. "Descentralización, sociedad civil y gobernabilidad democrática en Argentina", Clemente, A. y Smulovitz, C., comp. Descentralización, políticas sociales y participación democrática en Argentina, 14^a ed., IIED, Buenos Aires.
- Stöhr W.B. (1981), Development From Below: The Bottom-Up and Periphery-Inward Development Paradigm, in Stöhr W.B. e Taylor D.R.F. (a cura di), Development From Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Development Countries, J. Wiley&Sons Ltd., Chichester. En Garófoli, Gioacchino. "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009. 6
- Vapñarsky, C. 2004. "Cuando el caos caracteriza la división oficial del territorio del Estado. A propósito de los municipios argentinos", Scripta Nova, Revista electrónica de Geografía y Ciencias sociales, VIII, 162, www.ub.es/geocrit/nova.htm, en Manzanal (2006) "Descentralización y Municipios en Argentina. Contrastes y contradicciones*", Revista Crítica en Desarrollo. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales N° 1, primer semestre 2006 ISSN 1851-4472, P.37-60, Buenos Aires.
- Vázquez Barquero A. (2002), Endogenous Development, Routledge, London and New York. En, Garófoli, Gioacchino. "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009.

ITM: MODELO DE CALIDAD, PARA UNA CIUDAD INNOVADORA Y COMPETITIVA

*Olga Lucía Ruiz Correa, Jose Mario López Gómez
Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM, (Medellín – Colombia)
olgaruiz@itm.edu.co y olgaruiz55@gmail.com, joselopez@itm.edu.co y
jlopego1@gmail.com*

A. EXPERIENCIA DEL APOYO A EMPRENDEDORES - INNOVADORES

El Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM, de Medellín, es una Institución Universitaria de carácter público y del orden municipal, que ofrece 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.

Desde la expresión de misión del ITM, plasmada en el párrafo anterior, se evidencia el compromiso institucional con la formación integral de los estudiantes, que incluye un proceso de gestión del conocimiento que les permite, en su vida académica, complementar el proceso de aprendizaje con el acercamiento a la investigación desde semilleros de investigación y a las empresas desde sus prácticas académicas y desde el quehacer del Centro de Emprendimiento y Transferencia de Tecnología, que desarrolla actividades de sensibilización, formación, fomento de cultura emprendedora e innovadora, apoyo a procesos de creación de empresas y gestión de recursos para los mismos, con interesantes resultados, que trascienden el ámbito académico y se van convirtiendo en parte de las soluciones a necesidades sociales y productivas del entorno de la ciudad región (Medellín – Antioquia).

En esta ponencia se presentarán resultados concretos del trabajo del ITM en apoyo a emprendedores e innovadores, poniendo de manifiesto la tarea institucional y de entidades aliadas de la región para lograr los objetivos. Así mismo el entorno de trabajo y las acciones de mejora en el marco de “ITM: modelo de calidad, para una ciudad innovadora y competitiva”.

Esta ponencia recoge en gran medida las experiencias de la ciudad – región (Medellín – Antioquia) sobre los aprendizajes y desafíos de este entorno en los últimos 12 años,

donde se ha venido avanzando considerablemente en la tarea y donde está la ventana de observación y participación del ponente.

Esta experiencia se comparte desde la perspectiva de aprendizajes a partir de acciones de ciudad como la creación de los CEDEZOS (Centros de Desarrollo Empresarial Zonal), el Parque del Emprendimiento, Ruta N, los parques biblioteca y sus espacios para comunidades emprendedoras y empresariales, el fortalecimiento de la investigación en proyectos como Parque i, donde se aloja el Centro de Emprendimiento y Transferencia del ITM y que está diseñado como un sistema integrado de laboratorios, que dan soporte a la construcción de soluciones a problemas reales de las empresas y la sociedad, así como al proceso emprendedor que cada vez requiere mayor soporte en ciencia y tecnología, especialmente en el caso del ITM, que es una entidad con vocación tecnológica. Esta ponencia se construye entonces desde la experiencia de la ciudad y la región y el papel y los resultados del ITM en su interacción en el ecosistema.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, Innovación, Aprendizajes

ASPECTOS DE LA GESTACIÓN DE UNA SPIN OFF EN COLOMBIA. POSIBLES GENERALIZACIONES A LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN ÁMBITOS ACADÉMICOS

Germán Moreno O.
Conocimiento y servicios de ingeniería S.A.S – Universidad de Antioquia (Colombia-
Medellín)
proyectos@conoser.co, germanmo@une.net.co

RESUMEN

Se presenta la gestación y nacimiento de la primera empresa spin off de una universidad pública en Colombia, Conocimiento y servicios de ingeniería, con la marca ConoSer (como se llamará a la empresa en adelante). Es una empresa de consultoría en sistemas eléctricos, gestada desde el Grupo de manejo eficiente de la energía, Gimel, el cual está clasificado en la categoría más alta de grupos de investigación en el sistema de Colciencias, entidad que regula la investigación en el país. En su proceso de gestación fue acompañada de cerca por la Unidad de emprendimiento del Programa de Gestión Tecnológica (PGT) de la Universidad de Antioquia (UdeA).

Se identifican circunstancias, entorno académico, características personales, entorno normativo, estructura administrativa y algunas condiciones macroeconómicas, del ecosistema de emprendimiento local y del mercado objetivo, que jugaron como promotoras de la creación de la spin off ConoSer. Pero en estos mismos aspectos se identifican también los componentes que tuvieron un efecto de desestímulo en la gestación y nacimiento de la empresa. En particular, se hace referencia a las dificultades para que los investigadores participen en la propiedad de la empresa sin abandonar su condición de funcionarios públicos de la Universidad.

Se comparan los elementos esenciales del análisis anterior con los existentes en países vecinos de Colombia en el ámbito hispanoamericano y se encuentran similitudes que permiten hacer algunas generalizaciones en lo que respecta a estímulos y dificultades para la creación de empresas en ámbitos académicos en la región. Se proponen medidas para aumentar las probabilidades de éxito en la gestación y nacimiento de empresas basadas en conocimiento, spin off o similares.

PALABRAS CLAVE

Spin off, emprendimiento, empresas de conocimiento

