

ENTREPRENEURIAL CULTURE IN THE BUSINESS FIELD

Aida Liz Mariela Rojas Rolón¹

Laura Macarena Gavilán Fleitas²

Miguel Adán Báez Enciso³

Resumen: El presente estudio se ha propuesto como objetivo analizar condiciones para aplicar cultura emprendedora en el ámbito empresarial en la actualidad. Y para orientar esta investigación en el tema propuestos, es porque se ha observado un alto interés enfocado en la cultura emprendedora de manera que sea útil para aplicar en nuevos modelos de negocios debido a que los antiguos modelos van perdiendo su reconocimiento y van decayendo con el tiempo, ya sea por las nuevas realidades que presenta en la actualidad, por lo cual es fundamental que las innovaciones que se produzcan en el ámbito comercial, se consiga que se avance desde la perspectiva de la cultura emprendedora. Metodológicamente la presente investigación ha sido de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, en base a un diseño no experimental, para la obtención de los datos de campo se han seleccionado administradores de empresas con sede laboral en Ciudad del Este, eligiendo de forma aleatoria a quince (15) encargados de empresas en las que se han obtenido los siguientes resultados: Se ha podido demostrar que a partir del análisis de contenido de los resultados de la investigación se logró identificar que por lo general es al administrador de la empresa a quien compete desarrollar una cultura emprendedora que también sea innovadora para la empresa y de hecho debe desarrollarlo dentro de un avance en la cultura del emprendimiento, primeramente en el interior de la empresa esto permite trabajar en fortalecer la dinámica de los recursos, las capacidades y las competencias que tiene para lograr, generar conocimiento y una perspectiva estratégica, así como organizacional fundada en los aportes de la globalización para explotar nuevas oportunidades que económicamente generen valor a la empresa .

1 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

2 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

3 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Palabra clave: cultura emprendedora – desarrollo empresarial – proyectos de emprendedurismo – administración de recursos.

Abstract: The present study has proposed as objective to analyze conditions to apply entrepreneurial culture in the business environment today. And to guide this research on the proposed topic, it is because there has been a high interest focused on the entrepreneurial culture so that it is useful to apply in new business models because the old models are losing their recognition and are declining over time. time, either because of the new realities that it currently presents, for which it is essential that the innovations that occur in the commercial field, be achieved to advance from the perspective of the entrepreneurial culture. Methodologically, the present investigation has been of a quantitative approach, of a descriptive level, based on a non-experimental design, to obtain the field data, company administrators with workplaces in Ciudad del Este have been selected, randomly choosing fifteen (15) managers of companies in which the following results have been obtained: It has been possible to demonstrate that from the content analysis of the research results it was possible to identify that it is generally the administrator of the company who is responsible for developing an entrepreneurial culture that is also innovative for the company and in fact should be developed within an advance in the culture of entrepreneurship, firstly within the company, this allows working to strengthen the dynamics of resources, capacities and competencies that it has to achieve, generate knowledge and a strategic perspective, as well as an organizational one founded on the contributions of globalization to exploit new opportunities that economically generate value for the company.

Keywords: entrepreneurial culture - business development - entrepreneurship projects - resource management.

Introducción

La presente investigación busca constituir un trabajo que permita identificar la importancia de la cultura emprendedora en el ámbito empresarial, desde la perspectiva misma del propio administrador de empresas, lo cual permitirá el análisis de nuevos enfoques empresariales para hacer frente a nuevos modelos de negocios que en los últimos años han generado el despertar de la

creatividad de las gerencias de las diversas empresas en el mundo en general y de modo particular tambien en las empresas radicadas en Ciudad del Este.

El título seleccionado, cultura emprendedora dentro del ámbito empresarial enfoca el análisis desde la perspectiva de los propios gerentes de empresas de la capital del Departamento del Alto Paraná, fue propuesto por la pertinencia del mismo, teniendo en cuenta, que su relevancia radica en los cambios acelerados que sin duda alguna ha introducido el avance de la tecnología, que ha acortado distancias y ha generado un aumento en el interés de responder de forma creativa a los nuevos modelos comerciales, por lo cual la capacidad emprendedora representa el principal objeto del presente estudio.

.Desde otro punto de vista tambien la cultura emprendedora puede ser vista desde la perspectiva del desafío y la ruptura a modelos empresariales que van dejando espacio a nuevos modelos, que de hecho son más dinámicos, justamente porque los modelos estáticos y no propensos a cambios en su funcionamiento generan un riesgo significativo a la perdida de los mercados e inclusive en última instancia hasta puede surgir la posibilidad de llegar a la pérdida paulatina de la vida comercial e inclusive llegar al cierre definitivo.

El referido término, de “cultura emprendedora”, fue propuesto para observar el fenómeno desde la visión de los mismos administradores de la empresa que realizan su actividad profesional en empresas de Ciudad del Este a fin de observar si los mismos constatan que es necesario implementar cambios importantes para implantar la cultura emprendedora desde el mismo interior de las corporaciones.

Partiendo del concepto de cultura emprendedora se realiza el presente trabajo de investigación buscando identificar los inconvenientes que surgen tanto internamente como inclusive en el exterior de las empresas y que impiden en ciertas ocasiones para realizar profundos cambios en las empresas e innovar emprendiendo.

Los gerentes de empresas del sector céntrico de Ciudad del Este son los que proporcionan los datos para analizar las posturas que asumen para enfocarse en la implementación de la cultura emprendedora en sus propias empresas, analizando principalmente los conceptos actuales de lo que se refiere a la cultura emprendedora, así como logrando identificar las posturas que deben asumir los administradores para generar cambios en el ámbito empresarial para responder al nuevo fenómeno de la globalización en los movimientos económicos a nivel local e internacional.

Planteamiento del problema

Actualmente los constantes cambios en la forma de hacer negocios obligan a los comerciantes a innovar, pues la competencia es cada vez más reñida debido a innumerables factores, entre los que se destaca el tecnológico, sin el cual, hoy en día, es prácticamente imposible concretar ningún negocio. De ahí surge la idea de investigar:

Pregunta central

¿Cuál es la implicancia actual del emprendedurismo en el ámbito empresarial?

Preguntas específicas

- ¿Qué se entiende por cultura emprendedora?
- ¿A quién compete la tarea de emprender en una empresa?
- ¿Cuáles son las ventajas de las empresas quienes emprenden constantemente?
- ¿Cuáles son las desventajas de las empresas que fomentan la cultura emprendedora?
- ¿Qué características se destacan en un administrador con cultura emprendedora?

Objetivo general

Analizar la implicancia actual del emprendedurismo en el ámbito empresarial

Objetivos específicos

- Indagar a quien compete la tarea de emprender en una empresa.
- Señalar las ventajas de las empresas que promueven la cultura emprendedora.
- Indicar las desventajas de las empresas que promueven la cultura emprendedora.
- Analizar las características que se destacan en un administrador con cultura emprendedora.

Hipótesis

El éxito de quienes emprenden su propio negocio requiere de conocimientos de los factores que beneficien el desarrollo del proyecto.

Variable independiente: Quienes emprenden su propio negocio

Variable dependiente: Requiere de conocimientos de los factores que beneficien el desarrollo del proyecto.

Fundamentación

La cultura es un conjunto de cualidades y características, que una persona adquiere de generación en generación que va evolucionando con el transcurso del tiempo y se incorporan otros aspectos que buscan mejorar así la vivencia de las nuevas generaciones.

El desarrollo de una cultura emprendedora no sólo debe estar encaminada en fomentar vocaciones emprendedoras o generar empresarios, sino comprender la naturaleza del emprendimiento en todas sus vertientes: social, pública, privada. Lo que puede ser un activo para el desarrollo de cualquier actividad profesional o la empleabilidad en general.

El emprendedurismo, es el proceso en el cual una idea anhela convertirse en un proyecto concreto, sea esta con fines de lucro o beneficencia social generando innovación y empleo.

El ser emprendedor es un modo de sentir, pensar y actuar. Está orientado hacia la búsqueda y el aprovechamiento de oportunidades, en lugar de conformarse con los recursos que se poseen. Esto implica pensar en términos de creadores de trabajo en vez de buscadores de empleo. Está asociado a la creación de riqueza y su posicionamiento social.

Este trabajo busca definir los resultados que genera la aplicación del emprendedurismo en la sociedad como así también en el ámbito económico y empresarial. Teniendo en cuenta las técnicas aplicadas por los emprendedores de las grandes industrias considerando las ideas utilizadas, identificando las oportunidades, cómo aprovecharlas y transformarlas agregando valor, facilitando la creación de una nueva visión para el logro de los resultados esperados, en término de acceso a financiamiento, reinversión y manejo de recursos.

EMPRENDEDURISMO

Definición de emprendedor

El concepto de emprendedor no tiene una definición establecida, lo cual genera dudas. ¿Cómo saber si se es un emprendedor? Si bien existen muchas definiciones o concepciones acerca del término emprendedor, se puede identificar muchas características comunes en todas ellas. Se puede dar una definición básica estableciendo que un emprendedor es aquella persona que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que está generando algún tipo de innovación y empleos.

Sérvulo Anzola (2003) ha expresado sin embargo, que es importante señalar algunas otras definiciones específicas que se han generado en torno a la cultura emprendedora, las siguientes fueron citadas por:

Definición económica de emprendedor: realiza cambios de recursos de una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.

Definición pragmática de emprendedor: es una persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño.

Definición operativa de emprendedor: aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente.

Definición general de emprendedor: el que hace que las cosas sucedan.

Definición popular de emprendedor: del dicho al hecho hay un gran emprendedor.

Definición política de emprendedor: es aquel que se esfuerza por convertir sus sueños en realidad.

Características del emprendedor

Los emprendedores no son iguales, no obstante se puede mencionar algunas características esenciales que los emprendedores deben poseer para alcanzar sus objetivos: Valores, virtudes y actitudes.

Virtudes y valores del emprendedor

Honestidad Solidaridad Responsabilidad Amistad Excelencia

Actitudes del emprendedor

Tener los objetivos claros en la vida. Creer en el propio proyecto.

Las cosas no suceden por si solas sino que uno mismo hace que sucedan. Dedicar todo el tiempo, recurso y esfuerzo necesario para lograr nuestros objetivos.

Es necesario tomar riesgos en la vida y disfrutar de estos desafíos. Disponer de gran energía

Saber que actuar con honestidad es beneficioso Valorar la perseverancia y el esfuerzo

Valor de la educación permanente Comprometerse a trabajar con ética.

Comprometerse con los factores ambientales y sociales. Comprometerse a tener estabilidad en las relaciones personales. Ser un buen comunicador.

Darle la pasión del amor a lo que se hace. Ver al fracaso como el camino hacia el éxito.

Adquirir conocimientos técnicos.

Ser consciente de que el primer capital y el más importante en un emprendimiento es uno mismo.

Tipos de emprendedores

Intrapreneur: este tipo de emprendedor es el que aplica su talento dentro de la organización.

Entrepreneur: es el que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. No hay que olvidar que dentro de cada empresa que arranca está el emprendedor que lo hizo posible, pudiendo ser este un: emprendedor económico, social, tecnológico, altruista, político.

Surgimiento de los emprendedores ¿El espíritu emprendedor es algo innato o es algo que se puede aprender o fomentar? Se puede advertir que hay personas que empiezan emprendimientos por necesidad, porque tienen la obligación de generar ingresos económicos que les permitan sustentar a sus familias. Pero hay otros que han realizado sus estudios y que emplean energía y esfuerzo en aplicar lo que han aprendido en la vida real. Más allá de las circunstancias que den lugar al surgimiento de un emprendedor será el camino que transite el que lo validará como emprendedor.

Factores que favorecen al nacimiento de un espíritu emprendedor

La libertad: la actitud de todo emprendedor implica comenzar, investigar, arriesgarse, sin embargo, esto sólo es posible en un ambiente de libertad. Esta da la oportunidad de no colocar límite alguno a las ideas y darle paso a la creatividad, así realmente se puede aprovechar las oportunidades.

La educación: tiene sin duda alguna una gran influencia sobre la formación de un perfil emprendedor, ya que permite ver las oportunidades y analizar los recursos existentes, además de lograr la vinculación entre estos aspectos.

El entorno: el medio en el que se desenvuelve un emprendedor es uno de los factores más importantes, ya que es ahí donde se desarrolla el emprendedor. En muchos lugares un emprendedor es promovido como un líder y como una fuerza positiva en la sociedad, no obstante, existen lugares donde el emprendedor enfrenta un horizonte totalmente diferente es más bien coartado. El tiempo y el esfuerzo que establezcan los emprendedores conseguirán cambiar la percepción de la sociedad con relación al valor que involucra la actividad emprendedora.

El escenario institucional: es primordial, ya que beneficiará el surgimiento del espíritu emprendedor, debido a que regula las actividades económicas y sociales. Para ello es indispensable un escenario sólido que logre proyectar un futuro con reglas claras establecidas, además de generar un acceso a la información, ya que esta es fundamental en la toma de decisiones.

Se pueden resumir que los factores imprescindibles para el nacimiento del espíritu emprendedor son: la libertad, la formación y educación, el entorno y un fortalecido escenario institucional.

La Cultura emprendedora

Como consecuencia del elevado desempleo y reducción del empleo público, esta visión y las formas de trabajo están cambiando, aparecen soluciones nuevas como el desempeño simultáneo de varias actividades profesionales o la actividad profesional independiente.

Así pues, a pesar de que la inquietud emprendedora todavía representa un movimiento reducido en la enseñanza media, en la universidad y en la sociedad en general, el interés por el fenómeno del emprendimiento y de la creación de empresas va creciendo. Cada vez se valoran más las iniciativas empresariales, entre ellas el autoempleo, como un factor clave en la creación de empleo,

en la mejora de la competitividad y del crecimiento económico del país.

Para que crezca el número de iniciativas de este tipo, hay que fomentar la inquietud emprendedora en nuestra sociedad. Hay que procurar que se cree una cultura emprendedora desde los más jóvenes, para que aprendan a desarrollar capacidades de responsabilidad y cambio y de esta manera puedan reaccionar con mayor apertura y flexibilidad, lo cual les va a ser de utilidad en la vida cotidiana y en el desempeño de cualquier actividad profesional.

Cualidades de la cultura emprendedora

La cultura emprendedora es el conjunto de cualidades, conocimientos y habilidades necesarias que posee una persona, para gestionar un proyecto concreto o su rumbo profesional.

La cultura emprendedora está ligada a la iniciativa y acción. El tenerla, ayuda: Por un lado, a saber lanzar nuevos proyectos propios con autonomía, con capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas. Por otro lado, a saber llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

La falta de educación emprendedora es una de las causas de que no exista cultura emprendedora. Por lo que para promover el espíritu emprendedor, y de esta manera las actitudes, habilidades y, por lo tanto, dicha cultura emprendedora, debemos, desde la educación primaria, enseñar a emprender.

La creación de una empresa propia no repercute sólo en quien la emprende, creando su propio puesto de trabajo, sino que además influye en el crecimiento económico de la zona, generando un tejido empresarial, y por lo tanto en la creación de nuevos puestos de trabajo y bienestar social.

Un emprendedor puede “nacer” pero también “se puede hacer”. Hay personas que nacen con una capacidad emprendedora, pues desde temprana edad muestran su capacidad de innovar y de asumir el riesgo probando cosas nuevas o de manera diferente. Pero si no se tiene esa aptitud de forma innata, se puede llegar a formar y fomentar una actitud empresarial entre aquellas personas predispuestas a ello.

Se pueden fomentar determinadas competencias como: la capacidad de resolver problemas, de analizar, planificar, evaluar y tomar decisiones, de asumir responsabilidades, de cooperar, de trabajar en equipo, de comprometerse en nuevos papeles, de desarrollar la confianza en uno mismo, de aprender a pensar de modo crítico e independiente, de ser más creativo e innovador y con más

iniciativa personal, de prepararse para asumir el riesgo.

La educación emprendedora debe trabajar en el desarrollo del talento emprendedor, porque a pesar de que las personas presentan una predisposición innata, el emprendedor y/o intraemprendedor, en cierta medida, “se hace”.

Con la capacitación adecuada y un entorno propicio las personas pueden adquirir el sentido del riesgo y de la responsabilidad, así como la iniciativa que se requiere para comenzar una aventura empresarial dentro o fuera de la empresa.

La educación emprendedora debe convertirse en un elemento transversal en la formación profesional para el empleo. Ya que puede ayudar a sensibilizar a los estudiantes a que consideren que el trabajo por cuenta propia puede ser otra opción profesional, además de ser empleado o funcionario, se puede ser empresario.

El emprendimiento y el intraemprendimiento

¿Qué significa emprender? Según el diccionario de la Real Academia Española: Emprender: es acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.

¿Qué es ser emprendedor? Según el diccionario de la Real Academia Española: Emprendedor: es el que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas.

Emprendedor: es aquella persona que identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una “persona que crea una empresa o alguien que empieza un proyecto por su propia iniciativa”. Se ha sugerido que el ser emprendedor es una de las cualidades esenciales de un empresario, junto con la innovación y la capacidad de organización y gestión.

Como podemos leer en estas definiciones, un emprendedor no es sólo quien crea su propia empresa, a quien podríamos considerar como un “emprendedor por cuenta propia”, sino que también pueden ser aquellos trabajadores de empresas ajenas con visión empresarial que lideran la implantación de iniciativas dentro de la empresa. Estos últimos son “emprendedores por cuenta ajena”, también llamados intra- emprendedores o inprendedores.

¿Qué es ser intra-emprendedor? Cualquier forma de emprendimiento supone un cambio, y, necesariamente, una innovación, y eso, nos guste más o menos, es algo necesario a día de hoy en

cualquier empresa u organización.

Hay trabajadores que por su predisposición por las novedades y adaptación a los cambios, potencian, impulsan, valoran y gestionan sus iniciativas dentro de la empresa como una forma de entender su pertenencia a la misma, convirtiéndose en un líder conductual que aporta un beneficio mutuo entre la organización y él mismo. Son auténticos emprendedores pero por cuenta ajena.

Un intra-empresario es aquel trabajador con visión empresarial, que invierte tiempo suficiente a las ideas innovadoras desde el interior de la propia empresa, a través de procesos abiertos que las recogen, moldean, mejoran y canalizan en forma de negocio, beneficiándole a él mismo y al crecimiento de la propia empresa en la que presta sus servicios.

Ser Emprendedor y ser Empresario

La empresa. Funciones básica.

La empresa es una organización social, formada por la unión de personas que aportan recursos para conseguir una serie de objetivos regidos por una serie de principios y responsabilidades y que operan en el mercado.

La empresa debe encontrar su justificación de existir, no sólo por la capacidad de producir bienes y/o prestar servicios de utilidad, innovadores y diferenciados, orientados al mercado, es decir, a los clientes; sino también porque contribuye al desarrollo económico sostenible de la sociedad en la que se relaciona. La empresa se desenvuelve dentro de un contexto o entorno amplio, en el que intervienen factores de ámbito general (macroentorno) y factores de ámbito más específico (microentorno).

Y se diferencia de otro tipo de organizaciones:

Por la búsqueda de la rentabilidad, fundamentalmente económica, pero sin descuidar la rentabilidad social y medio ambiental, y Por el interés por el crecimiento de la misma.

Según Sánchez, José (2005): Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica o comercial.

La función básica de la empresa

La empresa es la organización donde el emprendedor desarrolla una actividad económica, en la que materializa una idea que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes. A través de la

empresa, el emprendedor añade valor a productos y/o servicios destinados a determinados clientes.

Pero además de los clientes, hay otras personas o entidades que conforman el entorno de la empresa que también deben ser tenidas en cuenta:

El emprendedor puede necesitar capital para materializar su idea. Puede aportar sus propios recursos económicos (dinero, local, maquinaria, etc.), pedir crédito a una entidad financiera, buscar socios o ángeles inversores que aporten los recursos necesarios para acabar de materializar esa idea. Estos últimos, corren el riesgo empresarial con el emprendedor y la recuperación de su inversión dependerá de los resultados de su actividad.

El emprendedor puede aportar su trabajo personal, pero puede necesitar la colaboración de otras personas, trabajadores empleados, a tiempo completos o parciales, a los cuales habrá que retribuirles con una compensación económica, o salario, a cambio de su trabajo.

También la sociedad, el estado, las comunidades autónomas y locales están interesadas en el buen funcionamiento de la economía en general y en particular de las empresas, pues contribuye al desarrollo económico y social. Y las decisiones de estos organismos y entidades afectan a la empresa, como por ejemplo: la legislación fiscal en materia impositiva, la legislación mercantil en la regulación de las sociedades capitalistas, la legislación laboral en lo referente a contratación, etc.

Los proveedores, son otro elemento externo a la empresa pero relacionados con ella, ya que ofrecen materias primas, equipos, servicios, etc, y desean realizar intercambios interesantes para las dos partes.

El sector, con intereses externos comunes, y los competidores, con intereses contrapuestos, son más elementos del entorno de la empresa en los que tiene una relación de colaboración y antagonismo.

La empresa es pues un sistema que influye en todo su entorno y que, a la vez, está influido por todos los elementos de dicho entorno. Es un sistema abierto, que interactúa, que intercambia con el entorno.

En definitiva, la empresa crea valor para todos los interesados en ella. Recibe la gestión del emprendedor, el dinero de los socios y/o ángeles inversores, el trabajo de los empleados y/o colaboradores externos, el marco socio-económico, los suministros de los proveedores, la información del sector y la demanda de los clientes. La empresa devuelve su propia existencia a su impulsor, al emprendedor ahora empresario, mediante la retribución al capital aportado, la remuneración a su trabajo, el desarrollo económico a la sociedad, los pagos a los proveedores, las relaciones con el sector y la satisfacción con los clientes.

La estructura organizativa de la empresa

La empresa es una unidad económico-social, integrada por recursos humanos, materiales y técnicos, con el fin de conseguir un determinado objetivo. Para que funcione de forma efectiva y logre sus objetivos, debe actuar como un “todo” unitario pero estructurado de forma organizada, donde cada área de actividad realiza su función pero coordinada de forma equilibrada con las otras.

El emprendedor materializa una idea que, con la aportación de su trabajo y capital, produce bienes y/o servicios que responden a la demanda y expectativas de unos determinados clientes, generando, al mismo tiempo, empleos ajenos, beneficios, intercambios comerciales y satisfacción de deseos y necesidades.

En esta estructura organizativa entre las principales áreas funcionales, podemos destacar las siguientes:

Área de producción: integrada por todas aquellas funciones relacionadas con la producción de bienes y prestación de servicios.

Área de ventas o marketing: comprende las funciones comerciales relacionadas con compras y ventas.

Área de contabilidad y finanzas: en la que encontramos las funciones contables de la empresa, y donde se establecen las decisiones de inversión, financiación, análisis, planificación y control de la situación económico- financiera.

Área de administración y recursos humanos: que engloba todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa, desde las funciones propias relacionadas con el personal, con la protección de las personas y bienes que integran la empresa, con la facturación, pago a proveedores, etc.

Área legal: que se ocupa de las obligaciones tributarias y normativa fiscal y laboral que afecta a la empresa.

Área de tecnología: que da soporte de software, hardware, instalación de redes, sistemas operativos y de oficina.

Pero no todas las empresas tienen una distribución de áreas tan marcada. En unos casos porque sus dimensiones y número de trabajadores no se lo permite, ya que hay pequeñas empresas, las

que coloquialmente llamamos “micropymes”, que incluso sólo llegan a tener un trabajador, el mismo emprendedor, que abarca varias funciones. En otros casos - siendo una práctica cada vez más habitual -, porque externalizan determinadas funciones, es decir, sacan fuera de la empresa algunas de las áreas funcionales (por ejemplo: área legal y contable, la de tecnología, la vigilancia, la limpieza).

La estructura organizativa de trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto, no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

La representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa se hace a través de los organigramas, a través de los cuales nos permiten conocer, de un vistazo, los diversos niveles de dependencia jerárquica.

El ecosistema empresarial

La empresa tiene una relación fundamental con el entorno o medio en el que actúa. La empresa, por lo tanto, depende de su entorno para lograr sus metas, por lo que debe conocer las oportunidades - para aprovecharlas -, y las amenazas - para afrontarlas y superarlas -, que puede encontrar en él, para poder desarrollar una estrategia empresarial adecuada.

El entorno: son todos aquellos factores que afectan a la empresa y que tienen una importante influencia en su estrategia empresarial. Dos niveles de entorno Podemos distinguir:

El entorno más general, también llamado escenario macroeconómico, o microentorno: compuesto por aquellos factores que afectan a la empresa y que ésta no puede controlar.

Se refiere al medio externo que la rodea, derivados del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Por ejemplo: la variación de los tipos de interés, que afectarán al coste de los préstamos; la normativa laboral, que afectará al tipo de contratación de los trabajadores.

El entorno más próximo, o microentorno: compuesto por factores de un ámbito más específico y próximo a la empresa, sobre los que si puede intervenir y controlar.

Se refiere a aquellos factores de ámbito geográfico más local o del sector al que pertenece,

como son el mercado, los clientes, la competencia, los proveedores, los canales de distribución. Por ejemplo: la decisión de introducir productos innovadores, diferentes y con una estructura de costes más ajustada, para poder hacer frente a la competencia del sector.

Factores que afectan al entorno más general o macroentorno pueden ser de diferente tipo:

Económicos: factores determinados por la situación coyuntural y estructural del marco internacional, nacional, regional y local en el que actúa la empresa. Los datos económicos son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Las variables macroeconómicas tienen una repercusión importante en el mundo empresarial, y no hay mejor ejemplo que lo que está ocurriendo actualmente en nuestro país:

El control del déficit público (consecuencia de que los ingresos son menores que los gastos de las Administraciones Públicas), implica un aumento de los impuestos y un recorte de gastos de las áreas que afectan directamente al ciudadano. Como consecuencia el ciudadano tiene menos poder adquisitivo, por lo que comienzan a contener sus gastos, disminuye la demanda de productos y servicios del mercado y las ventas de las empresas bajan. Unas empresas comienzan a reducir plantilla, otras cierran, el paro aumenta, y siguen reduciéndose las compras de los ciudadanos y las ventas de las empresas.

“Socioculturales:” hacen referencia a las características de la sociedad en la que la empresa se desenvuelve, como los factores demográficos, el nivel educativo, la incorporación de la mujer al trabajo, el envejecimiento de la población. Estos factores tienen una importante repercusión en los hábitos de consumo de la sociedad. Por ejemplo:

El envejecimiento de la población requiere el aumento de servicios que ayuden a mejorar su bienestar. Esto supone el incremento de empresas especializadas en ofrecer servicios para mayores, como: residencias geriátricas, gestión de personal de ayuda a domicilio y personal sanitario (fisioterapeutas enfermeros, médicos especialistas), ocio (viajes, manualidades, academias de baile), ortopedias técnica-ayudas domésticas.

Políticos y Jurídicos-Legales: se trata de aspectos que provienen de los poderes públicos y que afectan a la actividad empresarial, como la legislación mercantil, fiscal y laboral, o de patentes y marcas, o de regulación del mercado financiero, que provienen de los poderes públicos.

Fuerzas competitivas del sector o microentorno

El Mercado: tamaño, tendencias, segmentos, características. Productos o servicios sustitutos (su entrada en el mercado hará: que bajen los precios para hacer frente a la competencia, que la fuerza negociadora de los proveedores frente a las empresas disminuya, y que las empresas disminuyan su capacidad de negociación frente a los clientes).

Los Clientes: hábitos de compra y uso, perfil de los mismos (edad, sexo, nivel socio-cultural, poder adquisitivo, estilos de vida, profesión, lugar de residencia). Clientes potenciales (numerosos o escasos, conocidos o desconocidos), poder de negociación de los clientes.

Los Competidores: identificación (escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, directos o indirectos), posicionamiento, capacidad productiva, resultados económicos, estrategias de éxito. Barreras de entrada y salida, posible entrada de nuevos competidores.

Los Canales de distribución: canales existentes, márgenes, ayudas al canal.

Los Proveedores: datos sobre los existentes y niveles de concentración (escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, próximos o alejados). Poder de negociación de los proveedores.

El emprendedor. Capacidad de gestión y funciones

En las pequeñas y medianas empresas, el papel de emprendedor, socio capitalista y trabajador puede solaparse hasta fusionarse en una sola persona. Hay pequeñas empresas que a veces sólo tienen un trabajador, el propio emprendedor, que probablemente ha puesto todos los recursos propios de la empresa.

Antes se pensaba que el hecho de poseer recursos naturales, financieros, humanos, permitía el desarrollo de empresas y de naciones. Hoy hacemos mucho énfasis en que una correcta gestión es tan importante o más que poseer recursos.

La capacidad de dirigir, de gestionar, es el motor impulsor para el desarrollo de un país, de una empresa o de una economía familiar.

La empresa, a través de su gestor o gestores, realiza la gestión de los recursos (que por definición son limitados) en todos sus aspectos (comercial, personal, producción, finanzas, administración, desarrollo de productos, etc.), en un entorno en permanente proceso de cambio.

Este escenario dinámico, a veces turbulento, de difícil previsión, obliga a adoptar nuevas

decisiones, a adaptar el sistema empresa a las modificaciones que surgen en clientes, competencia, sociedad, etc. El emprendedor deberá actuar como un empresario-gestor y tendrá que adaptar su empresa a los cambios de entorno en el ámbito en que actúa, sea local, nacional o internacional. Es decir, tiene que ser un gestor del cambio.

El emprendedor como gestor de un sistema en equilibrio

El emprendedor es la persona que realiza la gestión directiva de los diferentes recursos que se ponen en juego para crear la empresa, es el protagonista en el proceso de creación de empresas.

Su iniciativa, su creatividad, su eficacia y su esfuerzo hacen posible la empresa, que ofrece productos y servicios, trabajo, retribución al capital, etc. Crea valor para todos los interesados en ella.

La capacidad directiva o de gestión en una gran empresa es una profesión independiente de la propiedad, directivo profesional. En la pyme la figura del gestor, del propietario y del trabajador, tienden a unirse en una sola persona, que representa, total o parcialmente, los tres papeles.

La gestión supone:

- Conocimiento (aptitud) que puede adquirirse y desarrollarse, Voluntad (actitud) para crear la empresa, y Disponer de recursos necesarios (poder).

- Este es el triángulo del éxito del emprendedor: saber, querer y poder.

- Y este triángulo se traducirá en decisiones (planes) y en conductas (realización).

- El emprendedor es el punto de partida básico de la nueva empresa. Es condición necesaria de la empresa, aunque puede no ser suficiente si no posee los conocimientos, la voluntad o los recursos necesarios.

El emprendedor tiene que equilibrar un sistema complejo, donde confluyen diferentes intereses, a veces contrapuestos.

Como gestor debe captar los recursos necesarios, transformarlos en productos y servicios

- respetuosos con el medio ambiente - que ofrece a los clientes dando respuesta a sus expectativas y demandas, generar satisfacción entre los empleados, conseguir una contrapartida económica que consiga cubrir todos los costes directos y gastos generales de la empresa, que le permita obtener un margen de beneficio suficiente para poderlo reinvertir y desarrollar el negocio y así contribuir al

crecimiento económico y bienestar social.

El perfil del emprendedor incluye:

- Creatividad y capacidad innovadora Capacidad de comunicación y negociación
- Capacidad para asumir riesgos y gestionar los cambios Facilidad para tomar decisiones
- Tolerancia al fracaso, energía y orientación al mercado Capacidad de sacrificio y entrega
- Gran estímulo y motivación. Confianza en sí mismo. Capacidad de reunir recursos
- Visión de futuro
- Además, deberá tener conocimientos de dos tipos:

Formación profesional

Su formación como gestor estará dirigida a la empresa en su conjunto. Es un “hombre orquesta”, capaz de elaborar un proyecto de empresa y ponerlo en marcha. No es necesario que sea un gran experto en todas las áreas de la empresa, pero si con criterios para tomar decisiones de marketing, legales, recursos humanos, tecnología, finanzas, etc. Esta formación conviene que la adquiera antes de iniciar la actividad y después se preocupe de estar actualizado.

Oficio del sector:

El conocimiento del sector o del “oficio” es necesario para entrar en un sector específico. Lo ideal es que tenga experiencia profesional en él, pero si no es así deberá aprenderlo o conseguir la colaboración de un especialista, como socio o profesional.

Este conocimiento del sector supondrá múltiples contactos con: organizaciones empresariales, clientes potenciales, entidades financieras, asesores y consultores, administradores públicos, cámaras de comercio, etc. El objetivo es conocer los clientes, los competidores, las reglas de juego en el sector, las posibles estrategias de diferenciación, de posicionamiento inicial y las ventajas sostenibles de la empresa frente a su competencia.

El éxito profesional del emprendedor requiere: Una idea innovadora. Voluntad, equipo y capacidad para llevarla a la práctica, transformando la idea en una empresa.

Requiere un equipo humano idónea, la tecnología adecuada, capacidad financiera propia y ajena.

Análisis del entorno económico general y en particular del sector, para conseguir una ventaja diferencial competitiva.

Analizar las propias capacidades en relación con la oportunidad del mercado.

Elaborar un Proyecto empresarial consistente y realista.

Aplicar de forma diligente y eficiente el Plan de desarrollo del Proyecto. Adaptación a los cambios futuros del Mercado.

Ser el motor del Proyecto – Liderarlo.

De emprendedor a empresario. Sus funciones como directivo o gestor

Un emprendedor es capaz de identificar una necesidad, materializarla en idea, reunir los recursos necesarios y llevarla a la práctica, transformando esa idea en productos y/o servicios que comercializará a través de una empresa. Pero, ¿cuándo dicho emprendedor se convierte en empresario?

En el momento en que dicha empresa comienza a desarrollar su actividad y aborda el camino de la consolidación, alcanzando los objetivos inicialmente establecidos, el emprendedor comienza la senda de la “profesionalización”, transformándose en empresario. Es la etapa en que el emprendedor comienza a ejercer con eficacia las funciones de directivo o gestor.

Y, ¿cuáles son esas funciones que ejerce como directivo o gestor?: Aunque las funciones que se relacionan a continuación están enfocadas a las que ejerce el emprendedor como empresario, pueden aplicarse al responsable de cualquier grupo humano, teniendo en cuenta que en cada caso habría que adaptar su aplicación al grupo concreto.

La gestión directiva es una combinación de ciencia y arte. Las principales funciones del gestor son:

- Analizar la situación, conocer los hechos dentro y fuera de la empresa, y evaluar los cambios futuros que puedan afectar a la actividad.

- Decidir la orientación de estrategia y fijar los objetivos de acuerdo con las conclusiones obtenidas del análisis de la realidad circundante y las expectativas de sucesos futuros, con objeto de anticiparse a los cambios.

- Planificar y concretar las metas y objetivos perseguidos por el emprendedor o el equipo y, a partir de éstos, asignar las tareas a realizar para conseguirlos, organizar y coordinar el equipo humano y los medios. Poner en práctica los planes y conseguir resultados de acuerdo con los objetivos

establecidos.

- Realizar el seguimiento, controlando que los planes y procedimientos se aplican conforme a lo previsto y que se alcanzan los objetivos.

Debe desarrollar todas estas tareas con eficiencia, es decir, con la mejor combinación de factores, la más barata, la que mayor valor añadido aporte a la sociedad en su conjunto y a la empresa.

Cultura Emprendedora

Los valores de la cultura emprendedora

La cultura emprendedora es el conjunto de valores que proporcionan a las personas las habilidades necesarias para enfrentarse de forma exitosa a los constantes cambios que se producen en nuestro entorno. Se trata de dotar a la ciudadanía de capacidades que contribuyan a desarrollar una actitud proactiva que le permita crear o mejorar una idea, un proyecto o una situación, dándoles la confianza necesaria para llevarla a cabo y siendo conscientes de los riesgos que deben asumir, para conseguir su propósito.

La falta de educación emprendedora (o educación en emprendimiento) es una de las causas de que no exista cultura emprendedora. Para promover el espíritu emprendedor, se debe enseñar a emprender desde la educación primaria.

Por todo ello, debe incluirse dentro de un proyecto educativo con las instituciones escolares actividades que consistan en explicarle al alumnado los valores del emprendimiento, enseñándoles a gestionar una cooperativa educativa a través de una experiencia “real” en el aula.

Los proyectos deben enfocarse a fomentar los valores del emprendimiento entre la comunidad educativa, y así tener una sociedad dinámica capaz de cambiar la forma de hacer las cosas.

La metodología utilizada debería ser la de crear una cooperativa educativa con el alumnado del nivel medio, para enseñarles a todos los pasos que habría que ir dando para gestionar una empresa. Esto permitiría ir desarrollando una serie de competencias con los estudiantes para poder acercarlos al mundo real. Algunas de estas competencias son:

- Competencia en el conocimiento y la interacción con el mundo físico. Tratamiento de la información y competencia digital.

- Competencia social y ciudadana. Competencia cultural.

-
- Competencia para aprender a aprender. Autonomía e iniciativa personal.
 - Competencia para emprender proyectos

La mejor de forma de trabajar este proyecto es con la implicación de una asociación o entidad empresarial, a través de sus técnicos, y la colaboración de instituciones educativas, en el que el profesor pueda ser el tutor del proyecto.

Ante la pregunta si cualquiera puede ser emprendedor es necesario indicar que Para ser emprendedor no basta con la sola voluntad. Se debe tener pasión por todos los elementos que integran el ambiente empresarial y llevarlos al límite.

Respecto a si cualquier persona puede ser emprendedora, de hecho la respuesta es no. La razón es la misma que se tiene para que no todas las personas sean deportistas, actores, doctores, pintores, locutores, escritores, ingenieros, chefs, etc.

Para ser una persona exitosa en cualquier área profesional, deportiva o empresarial se requiere estar dotado con habilidades y capacidades humanas muy particulares para cada caso. Así como no todas las personas tienen cualidades para ser médicos, tampoco todas las personas tienen habilidades para ser emprendedoras.

Si bien cualquiera puede abrir o iniciar un negocio, lo cierto es que el emprendimiento no es para todos. A millones de personas ni siquiera les llama la atención empezar un negocio, pues están plenamente seguros que sólo quieren trabajar sus ocho horas diarias y descansar sus dos días a la semana, además de disfrutar todos los días de asueto y las vacaciones.

Muchos critican el hecho de que gobiernos, empresas y otros organismos estén impulsando la cultura emprendedora, ya que consideran a los emprendedores como una clase de personas que no se dan en cualquier lado. Y es cierto. Lamentablemente más del 60% de las personas que participan en talleres o cursos de emprendimiento nunca iniciarán su propio negocio, el 35% lo intentará y abandonará su proyecto por no tener las cualidades o habilidades propias de un emprendedor y sólo el 5% consolidará una idea, sin que necesariamente llegue a ser un empresario exitoso.

Sin embargo, expresa Sérvulo Anzola (2003) que esto no quiere decir esto que no se debe seguir promoviendo la cultura emprendedora. Al contrario, hay que seguir buscando a ese 5% de emprendedores para darle todas las herramientas necesarias para consolidar sus ideas e incrementar su potencial empresarial.

Refiere Sánchez, Cantú (2005) que hay que ser muy claros: para ser emprendedor no basta

con la sola voluntad. Un emprendedor debe ser capaz de sostener siempre la más intensa batalla para dar a conocer su proyecto y echarlo a andar, luego debe ser capaz de sobreponerse a todos los tropiezos que encontrará en el camino. Además, debe ser inteligente para buscar soluciones y opciones para hacerse de recursos financieros y materiales suficientes; también debe tener capacidad de innovación y para crear siempre nuevas oportunidades de negocio.

Consecuentemente y en pocas palabras, un emprendedor debe apasionarse con todos los elementos que integran el ambiente empresarial y debe llevarlos al límite para consolidar sus ideas. Por ello, no todas las personas pueden ser emprendedoras; el apasionamiento por una u otra actividad depende de la personalidad de cada ser humano, y llevarla al éxito depende de sus habilidades y cualidades particulares.

Bermejo, Manuel; Rubio, Isabel y de la Vega, Ignacio (1992) refieren que emprender es una aventura, así lo reconocen los que alguna vez han desarrollado una iniciativa profesional. Aunque la persona tenga una idea que pueda parecer descabellada, es importante lanzarse y montar el emprendimiento ideado, porque si la persona tiene una ilusión, objetivos y actitud emprendedora, puede triunfar. La fórmula del éxito es hacer de su pasión, su profesión, sólo así se sentirá realizado en el mundo empresarial y tendrá ventaja en su sector.

La cultura emprendedora y el plan de negocios

Sánchez, Cantú (2005) ha recogido diversas opiniones respecto al concepto del emprendedurismo y ha expresado que el emprendedor debe ser valiente para poner en marcha el plan de negocio que le apasiona. La clave que necesita para poner en marcha un futuro rentable. Por lo cual ha planteado una pregunta: ¿Qué significa ser emprendedor? y ha recibido una variedad de respuestas entre las que se citan seguidamente:

Unos opinan que “es hacer algo que realmente me gusta, emprender significa desarrollar ideas que uno tiene que, a veces, son descabelladas”.

Otros indican que “para mí, ser emprendedora es ser valiente, porque a la hora de montar un negocio o lanzarte a montar algo, corres mucho riesgo, pero merece la pena meterte en una aventura como esta”.

Siguen indicando que ser empresario para mí es “encontrarte día a día realizado. Levantarte por la mañana y saber que lo que estás haciendo te gusta y no importa echar las horas que echas”.

También hacen referencia que “En mi caso personal es convertir tu pasión en tu profesión. Ser emprendedor es crear cosas, tener la ilusión de poder producir con un objetivo, puede ser tanto cosas económicas, una empresa o poder crear cualquier tipo de proyecto que tengas en la mente”.

También han manifestado que: “Para mí emprender es un cambio de mentalidad. Tienes que pasar de depender de un tercero, para trabajar a ser tú mismo el que eres tu propio jefe y a priori no es fácil conseguir esa mentalidad. Ser emprendedor es algo muy difícil pero no por ello no apasionante, para mí es muy apasionante”.

Por su parte también refirieron que: “para mí, ser emprendedora es intentar, sacar oportunidades donde otra gente no las ve, e intentar buscarte la vida cuando la cosa está chungu y no te quieres quedar tirado en casa”.

Por su parte otros dijeron que: “para mí ser empresario es algo bastante grande, da muchas satisfacciones. Supongo que es lo más parecido a algo tuyo, como si fuera un hijo, algo que tu cuidas como si fuera un hijo y lo quieres ver crecer. Te preocupas mucho más por todos los aspectos”.

También indicaron que: “Ser emprendedora significa todo ahora mismo en mi vida, es auto emplearme y además en algo que me gusta y me apasiona. El empresario echa más horas que el que está de empleado, pero yo me encuentro cada día más realizado. Cada vez que soy emprendedor soy un autónomo”.

Además se han agregado otros conceptos personales como: “La mayoría de las veces no vas a ganar más dinero que trabajando en otra empresa ni va a tener más reconocimiento que trabajando en otra empresa, o igual sí, pero para mí no es el objetivo. Para mí el objetivo es hacer lo que me gusta. Puedes ayudar a otras personas, puedes mejorar un parque, un montón de cosas; eso es ser emprendedor. Quien no emprende es porque no quiere. Esto ha sido como una ventana al mundo y aunque es difícil, es muy motivante, un reto en mi vida”.

Respecto a la pregunta ¿qué es lo que hace al emprendedor?, Bermejo, Manuel; Rubio, Isabel y de la Vega, Ignacio (2002) han indicado que lo que hace a un emprendedor a diferencia de las personas que detectan una necesidad, es que nosotros los emprendedores decidimos lanzarnos a resolver los problemas. Simplemente nos armamos con nuestro conocimiento, relaciones personales y profesionales y lo más importante la pasión que le ponemos a todo lo que enfrentamos porque no se trata de predecir el futuro, si no de controlarlo a medida que sucede.

Drucker, Peter (2004) refiere que hay estudios que demuestran que si alguno ha sido emprendedor/empresario tienes más posibilidades de terminar siendo emprendedor (en mi caso mi

papa era un gran empresario), creo que este dato refuerza la idea que el emprendedor no nace, si no que el espíritu emprendedor se desarrolla durante toda la vida.

1. Es muy importante que dejar el miedo al riesgo en nuestra sociedad, y hacer el acto de emprender un proyecto.

2. Poder enseñar a futuros emprendedores que son las personas que dan forma a las ideas y los proyectos las que definen el futuro, más que aprender gestión de recursos y estrategias de negocio.

3. Lo que marca la diferencia es el acceso de cada individuo al capital, formación, conexiones y asesoramiento necesario.

4. Más que enseñar emprendimiento, podemos centrarnos en crear las condiciones de un entorno necesario para que las personas con la pasión necesaria, se decida a cambiar el mundo con los medios necesarios.

Las habilidades y cualidades de todo emprendedor exitoso

García, Humberto (2009) refiere que en un mundo tan competitivo como el actual, entender las habilidades y características de los emprendedores exitosos, ayuda a mejorar el propio enfoque. Este conocimiento sirve como guía de las áreas que debe mejorar y así incrementar sus propias oportunidades de éxito.

Por ejemplo, a día de hoy el tener habilidades básicas de programación es muy deseable, independientemente del ramo de la empresa. Incluso si no eres el encargado de ese trabajo, entender cómo funciona ese mundo te ayudará. Más en el área del negocio en sí mismo, desarrollar la habilidad de tomar decisiones basadas en datos, conocimientos de marketing y de contabilidad, son la base para un emprendedor competente.

Estas habilidades le servirán sin importar que tipo de negocio elija. Además, entender cómo funciona cada área del manejo de un negocio le ayudará a elegir el mejor talento y tomar las mejores decisiones una vez que su empresa crezca.

La cultura emprendedora en los términos de la longevidad

Porter, Michael (2009) indica que se puede analizar la diversidad e igualdad aplicadas a la edad en las organizaciones profesionales.

Existen dos factores que obligan a cualquier líder empresarial a considerar seriamente la diversidad en términos de edad: un factor demográfico y un factor económico social. Demográficamente hablando, la población mundial está cambiando de forma dramática. “Aguas abajo” los índices de natalidad están reduciéndose y “aguas arriba” es notable el incremento de la esperanza de vida.

Se debe tener en cuenta que cada vez más personas de entre 50 a 75 años forman parte de nuestra sociedad y por ende de la fuerza laboral.

El segundo factor a tener en cuenta está ligado con el hecho de que, al vivir más años, será necesario continuar trabajando para alimentar los modelos socio-económicos que existen en Occidente ligados a las prestaciones sociales para personas mayores.

Una mayor longevidad unida a una menor natalidad está creando ya tensiones muy significativas en el modelo de Bienestar Social ligados al cobro de pensiones a partir de una cierta edad de jubilación.

Indiscutiblemente va a ser necesario trabajar más años para poder optar a pensiones que sin duda se verán mermadas por la falta de flujo de caja entrante en las Administraciones que gestionen las Seguridad Social correspondiente.

Varios gobiernos occidentales están ya tomando medidas claras como son las de alargar tanto la edad de retiro o jubilación como el periodo de tiempo cotizado necesario para tener acceso a una pensión de retiro.

La consecuencia lógica es que los líderes empresariales se enfrentarán al reto de gestionar equipos humanos formados por tres o, incluso, cuatro generaciones trabajando de forma simultánea. Cada equipo generacional tendrá, mejor dicho, ya tiene visiones, aspiraciones y motivaciones diferentes que hay que saber identificar y gestionar, de ahí la importancia de que un líder empresarial sepa tratar adecuadamente este elemento de diversidad generacional.

La principal preocupación de los líderes empresariales en relación con el envejecimiento de los trabajadores pasa por suponer que la pérdida de capacidades funcionales y de salud a causa de la edad disminuye automáticamente el rendimiento y la productividad de los empleados mayores. La relación entre edad y productividad es mucho más compleja, gracias a las ventajas que brinda la experiencia, el amplio conocimiento del trabajo, la maestría profesional, el conocimiento especializado y el uso de estrategias personales de compensación.

Sánchez, Cantú (2005) indican que no existen pruebas concluyentes que indiquen que los trabajadores mayores de 50 años sean menos productivos en general que los más jóvenes. El supuesto

aumento del ausentismo de los empleados mayores no es tal. Si bien es cierto que los empleados mayores experimentan periodos de ausentismo de tiempo largos, sus bajas de corta duración disminuyen significativamente en comparación con las del resto de los empleados.

La gestión de la diversidad de edad es una cuestión que debe ocupar un lugar prioritario en la agenda de los responsables no solo del departamento de recursos humanos, sino también de todos los responsables de negocio. Es inevitable pues, incorporar a nuestras estrategias empresariales esta dimensión de la diversidad.

Conforme lo indica Sánchez, José (2005), que adicionalmente, los trabajadores mayores denominados seniors comenzarán a formar un colectivo dentro del mercado muy importante donde, además, poseerán un alto poder adquisitivo y demandarán productos customizados para solventar sus necesidades.

Nuestra experiencia empresarial nos dicta que cualquier senior bien integrado en una organización empresarial puede rendir perfectamente. Los seniors poseen unas competencias específicas tales como los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida personal y profesional, la experiencia definida como su capacidad para prever el escenario más probable de ocurrencia dada su vida anterior y su red de contactos que, puestos en valor, suponen un apoyo importante para cualquier organización empresarial.

Gloria Rodríguez-Pina. (2016) refiere que los seniors poseen además una madurez emocional, una capacidad de automotivación equilibrada por haber alcanzado ya niveles profesionales generalmente satisfactorios, un equilibrio entre la visión estratégica y táctica, una mezcla de innovación y viabilidad, habilidades ejecutivas y de gestión de equipos y una imagen profesional en el mercado. En definitiva, los seniors bien gestionados suponen activos empresariales que aportan un alto valor añadido en cualquier organización.

Sánchez, José (2005) sigue refiriendo que existen buenas prácticas empresariales a efectos de integrar a los seniors en las organizaciones profesionales y que son practicadas por aquellas empresas que lideran este campo de la diversidad.

Pilar García Lombardía, Ángela María Gallifa, José Ramón Pín, José Manuel Arribas y Jaime Puente. (2015) analizan y citan algunas de las medidas principales que es importante destacar son:

Elaboración de encuestas periódicas sobre las expectativas de los empleados seniors: es importante cada cierto tiempo preguntar a los empleados seniors a través de un cuestionario, recopilar

sus respuestas y conocer de primera mano a través de entrevistas grupales o individuales que quieren decir con cada una de sus respuestas. El que no pregunta no conoce, el que no conoce no puede integrar.

Programas de Mentoring senior y junior: los seniors obtienen una enorme satisfacción en ayudar a los más jóvenes, sienten que contribuyen de forma efectiva al futuro de la organización dejando de alguna forma su impronta personal aun a sabiendo que, lógicamente, se verá modificada con el paso de los años con la propia experiencia del empleado tutelado. Asimismo, existen programas de Mentoring recíproco donde el Mentor es un empleado junior que acompaña al empleado senior en el entendimiento de nuevas tecnologías, el aprendizaje de nuevas culturas y nuevas formas de trabajo.

Proyectos Intergeneracionales: probablemente esta sea una de las prácticas más efectivas según nuestra experiencia. Colocar en un mismo equipo a personal junior y senior trabajando para alcanzar de forma coordinada unos objetivos comunes, fomenta espíritu de equipo, desarrolla la confianza cruzada entre los grupos y el intercambio de experiencias y conocimientos que enriquece y satisface a todas las partes.

Proyectos Interim: consiste en adjudicar a un empleado senior la tarea de liderazgo de un proyecto temporal para aprovechar sus conocimientos específicos y relevantes a ese proyecto concreto. Una vez terminado el proyecto debe asegurarse el retorno del empleado a su labor anterior ya que, si no fuera así, difícilmente existirán seniors que quieran aceptar este reto. En algún caso concreto puede suponer un reto también para un ex- empleado senior con las competencias necesarias.

Club Senior: muchas organizaciones crean Clubs Senior donde se diseñan y ejecutan actividades específicas para los empleados senior tales como actividades culturales, deportivas, excursiones, etc. La clave del éxito una vez más es permitir que se incorporen empleados de todas las edades que muestren interés y quieran beneficiarse de estas actividades, si no se hace así se puede correr el riesgo de percibir a estos grupos como “cementerios de elefantes” lo cual es supone un fracaso estrepitoso.

Prevención de Riesgos Laborales: Incorporar un servicio de Prevención de Riesgos Laborales que incluya, específicamente, un apoyo médico o de fisioterapia a todos los empleados y que muestre una cierta sensibilidad hacia los empleados seniors es una de las medidas más efectivas. Obviamente supone un coste que hay que valorar en función de los beneficios a considerar y cuantificar (mayor productividad y menor absentismo) para poder tomar una decisión.

Medidas de Conciliación: Cualquier medida de conciliación principalmente ligada a la forma

en cómo se puede desarrollar el trabajo equilibrando la vida personal y profesional suele también ser muy bien recibida. Obviamente la implementación de este tipo de medidas está supeditada a las responsabilidades propias del puesto de trabajo.

Retribución flexible: La retribución flexible en función de la dedicación y del cumplimiento de objetivos, es una herramienta muy poderosa para gestionar no solo a los empleados seniors, sino también a todo el conjunto de la fuerza laboral siempre que tenga sentido empresarial ofrecer dicha opción.

Servicios de Orientación a la Jubilación: Esta opción se está mostrando cada vez más importante. Uno de las “asignaturas pendientes” por parte de la Dirección de Recursos Humanos de muchas empresas pasa por no solo ofrecer condiciones económicas favorables al empleado senior que ve que su vida laboral se acerca a su fin, sino también ofrecer alternativas de mantenerse activo después de la jubilación empezando una segunda (o tercera o cuarta...) vida profesional. A este efecto existen una serie de empresas especializadas en proveer este tipo de servicios de Outplacement o Formación especializada en Emprendimiento para mayores de 50 años que son muy bien aceptadas por los sénior.

Creación de un Comité de Diversidad de Edad: al igual que ya avanzamos en nuestro artículo anterior sobre la Diversidad de Género, es una muy buena práctica crear un Comité de Diversidad de Edad liderado por un miembro senior del Equipo de Dirección que lidere la Estrategia de la compañía en esta vertiente. Nuestra experiencia dicta que lo ideal es tener distintos Comités para tratar distintas dimensiones de la Diversidad empresarial (género, edad, razas, etc.) para ganar en profundidad y detalle y así generar confianza entre los empleados afectados.

Programa de Reconocimiento: El reconocimiento es una de las acciones más valoradas por los empleados seniors. Sistemáticamente aparece como una de las acciones mejor valoradas en los cuestionarios ya que el reconocimiento en sí es un valor con el que los seniors se encuentran muy identificados. Crear un programa de este tipo que reconozca la excelente labor, basada en criterios objetivos y bien comunicados, siempre fomenta un excelente ambiente de trabajo no solo entre los premiados sino entre todos los empleados.

Capacidades que todo emprendedor debe desarrollar

Hoy en día está súper extendido el mito de que los emprendedores son personas geniales, dotados de cualidades extraordinarias que los llevan a crear e implementar ideas brillantes.

Sin embargo, he observado que los emprendedores exitosos, más que ser personajes privilegiados del olimpo, son personas con ciertas capacidades, muchas de ellas aprendidas, que les han permitido alcanzar cierto nivel de éxito.

Las habilidades del emprendedor son parte del éxito.

A principios del siglo XX, Joseph Alois Schumpeter, quien fue un destacado economista austriaco-estadounidense, y Profesor de la Universidad de Harvard desde 1932 hasta su muerte, definió al emprendedor como “el creador del futuro”, describiéndolo como una persona obsesionada por trabajar en la frontera de lo conocido creando la realidad ulterior.

Luego, Arthur Rock, un hombre de negocios e inversor estadounidense, afirmaba que antes de invertir en un proyecto, cuando le gustaba lo que veía en el plan de negocios, se sentaba a conversar largo y tendido con la persona, intentando averiguar cómo había solucionado sus problemas en el pasado, cómo se enfrentaba a situaciones nuevas, cómo buscaba recursos para alcanzar sus objetivos, qué tipo de equipos había gestionado, etc.; en suma, trataba de entender quién era y cómo había llegado hasta ahí.

Y es que los recursos personales del emprendedor, lo que se suele llamar “capacidades”, son fundamentales para el rumbo y el resultado de todo emprendimiento. Pero ¿cuáles son esas capacidades clave?.

Refiere Carlos Luna Rivara, citado en Drucker, Peter (2004). Que “Los emprendedores exitosos poseen una combinación de capacidades que les permiten crear oportunidades y hacerlas fructificar”, Las capacidades son ese conjunto de características que le permiten a una persona desempeñarse competentemente en una determinada actividad. También incluyen las actitudes que le conducen a un determinado comportamiento habitual. Esas aptitudes y actitudes son adquiribles y susceptibles de ser desarrolladas. En general, hay tres grandes categorías de capacidades:

Capacidades de liderazgo personal

Sánchez, Cantú (2005) Menciona algunas de las capacidades de cada una de las categorías:

Inteligencia emocional: La capacidad de reaccionar ante cada situación con el estado de

ánimo y las emociones apropiadas. El nivel de inteligencia emocional equivale a la madurez de la persona.

Integridad: Es un hábito de hacer lo justo y honesto en toda situación. La integridad es la que permite generar confianza con clientes, proveedores, colaboradores, etc.

Disciplina: Esta permite a los emprendedores superar obstáculos, y completar actividades difíciles. El emprendedor con disciplina sabe cuándo sacrificar el corto por el largo plazo.

Resiliencia: La forma de superar la adversidad y la frustración, y buscar nuevas rutas de acceso para lograr los objetivos establecidos.

Creatividad: Es la capacidad de generar nuevas ideas, conceptos, asociaciones entre ideas (unir los puntos), que se traduce en soluciones originales. Esta es una de las características más distintivas de los emprendedores exitosos.

Habilidades interpersonales

Por su parte Sánchez, José (2005) **Respeto:** El reconocimiento de las cualidades de los otros, lo que se traduce en un apoyo mutuo de complementariedad en la generación de valor.

Comunicación: Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de forma efectiva, empleando los canales adecuados y ofreciendo información concreta. La mayoría de emprendedores exitosos que he conocido, son buenos comunicadores.

Delegación: Implica poder desprenderse de la ejecución de las partes, pero no de la responsabilidad completa del proyecto. Saber delegar implica comunicar eficazmente, y trasladar los recursos necesarios de manera oportuna.

Capacidades de negocio

Red de relaciones: Habilidad para desarrollar, mantener y utilizar en beneficio del emprendimiento, la red de contactos y conexiones.

Visión estratégica: La habilidad para visualizar oportunidades y/o amenazas que pueden afectar la competitividad del proyecto empresarial.

Negociación: Implica saber llegar a acuerdos satisfactorios que agregan valor a todas las partes implicadas.

Gestión de recursos: Habilidad de administrar de manera efectiva los recursos disponibles en función de los objetivos del negocio.

Algunos creen que los emprendedores hay tenido “suerte” y por eso son exitosos. Si consideramos “suerte” estar en el lugar adecuado, en el momento preciso, y con las capacidades necesarias, probablemente estaría de acuerdo con quienes piensan así.

En suma, más que suerte, los emprendedores exitosos poseen una combinación de capacidades que les permiten crear oportunidades y hacerlas fructificar.

Carlos Luna Rivara es fundador de Corporate Governance Leaders. Embajador del emprendimiento y de la armonía familia – empresa. Speaker, columnista y bloguero. Es Doctor of Business Administración.

Las barreras para emprender

La frase anterior no deja de ser una obviedad, pero no por ello carece de sentido. Vivimos en un mundo en constante cambio, en una economía globalizada basada en la competencia. Las empresas se ven obligadas a realizar una adaptación constante a ese contexto. No caben las actitudes conformistas del tipo “esto siempre se ha hecho así”, para no quedarse atrás hay que tomar la iniciativa, indagar, idear y poner en marcha nuevos proyectos, es decir, emprender.

Esta responsabilidad no atañe sólo al empresario/a, es necesario implicar a toda la organización, a toda la inteligencia, creatividad y voluntad en la empresa y en la sociedad.

Sánchez, Cantú (2005) indica que si nos atenemos a lo que dicen los estudios, diversos países latinoamericanos no se caracterizan por su dinamismo empresarial, es decir, se crean y se consolidan un número de empresas algo superior de la media. La relación entre creación de empresas y desarrollo económico tiene la forma de una U: son las economías más pobres y las más ricas, en donde encontramos una tasa mayor de empresas creadas, aunque lo que motiva su nacimiento tiene un origen dispar. Para los más pobres es una necesidad ante la falta de empleo, para los ricos una oportunidad de negocio.

Vamos a profundizar un poco sobre el concepto del “emprendedor”, que pasa de ser un simple adjetivo que describe el perfil de una determinada persona, a ser tratado como categoría económica de la mano de Joseph Schumpeter a principios del siglo XX. Este economista investigó sobre las fuerzas que hacen del capitalismo un sistema dinámico de carácter cíclico, para él las crisis

del sistema económico no son otra cosa que la adaptación a unas nuevas condiciones económicas. Tras esta constatación cabe preguntarse quién y cómo impulsa el avance.

Para Schumpeter, está provocado por la innovación, entendida como “cambios históricos e irreversibles en la manera de hacer las cosas”, el emprendedor o emprendedora es la persona que lleva a cabo las innovaciones, y que pasa a ser reconocido por este autor como el “centro del sistema económico”.

El emprendedor o emprendedora no es quien inventa, ni quien invierte su capital en un proyecto de empresa, sino aquella persona que es capaz de identificar una oportunidad y de organizar los recursos necesarios para llevarla a cabo. Puede tratarse de un proyecto empresarial o no.

Si hablamos desde el punto de vista empresarial, la persona emprendedora será capaz de transformar esa oportunidad en un producto³ o servicio⁴ que puede ser comercializado a un precio superior a su coste de producción, obteniendo así un beneficio. Este beneficio⁵ no está asegurado, aunque existen técnicas que nos permiten evaluar las posibilidades de éxito, el emprendedor siempre asume un riesgo.

Intraemprendedor/a

A partir de los años 70 las empresas empiezan a preocuparse por lograr una organización emprendedora, abierta las innovaciones de su plantilla, se acuña el término de intrapreneurship o intraemprendedora

Producto:

En marketing, es cualquier bien o servicio que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico. Es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando compran; es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio. Se diferencia de un servicio, que es un producto no material.

Servicio:

En Economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Beneficios:

Se calcula como los ingresos totales menos los costes totales de producción y distribución.

La capacidad para emprender no es algo innato, sino un conjunto de actitudes, habilidades, competencias que pueden ser aprendidas y desarrolladas.

Parece existir acuerdo en que el reto que supone alcanzar el éxito en un empresa exige disponer de determinadas características personales.

Dependiendo de los autores la lista puede ser más o menos amplia y hace referencia a aspectos tales como:

Motivación. Iniciativa.

Creatividad. Capacidad de trabajo.

Capacidad de organización y planificación. Resistencia a la frustración.

Capacidad de análisis y resolución de problemas. Competencia técnica.

Si te fijas, cualquiera de los aspectos anteriores puede ser mejorado, si nos lo proponemos: automotivación, tomar iniciativas, etc.

Al perfil personal, podríamos añadir ciertos requisitos del contexto como el acceso a los recursos económicos necesarios y el apoyo del contexto social de la familia y amigos.

Puedes poner a prueba tu capacidad emprendedora en la autoevaluación que aparece el punto siguiente. Si tus resultados no son muy alentadores, puedes iniciar algún plan de mejora personal; incrementar tus competencias emprendedoras te sitúa en mejores condiciones no solo para llevar a cabo tus propios proyectos, también mejora tu empleabilidad.

La importancia económica de la innovación

La concepción que mayor influencia ha tenido sobre la Teoría de la Innovación es la de Joseph Schumpeter, fundador de la Teoría del Desarrollo Económico (García, (1989). Desde esta

perspectiva, la innovación es un factor externo vinculado directamente con el proceso de desarrollo económico capitalista, sin embargo, el avance de los estudios en las ciencias sociales y humanas en este sentido, ha contribuido para que el fenómeno de la innovación también se analice desde la perspectiva económica pero desde un ángulo distinto, el socialista, es decir, la innovación como una estrategia para sustentar el crecimiento y el desarrollo de los países desde adentro.

Es básico para efectos de este trabajo establecer claramente la importancia económica de la innovación como variable endógena.

A este tenor, las innovaciones son catalizadores para el desarrollo, al permitir a los individuos aumentar sus capacidades y oportunidades (Mata, 2005). Especialmente, favorecer los procesos de desarrollo local contribuyendo a desencadenar cambios para mejorar la calidad de vida, y superar las dificultades por medio de la actuación de diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), con recursos endógenos y fomentando el aumento de capacidades y competencias para incrementar la efectividad y maximizar la utilidad de la acción colectiva.

Porter, Michael (1999) refiere que la innovación es la más importante fuente de cambio en la cuota de mercado entre firmas competidoras, y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas. Esto significa que es una variable determinante en la competitividad, aunque también tiene efectos económicos en el crecimiento, empleo, renta y en el bienestar social. De allí su verdadera importancia económica como variable endógena.

En este nuevo siglo donde la competencia global y el juego del cambio obligan a las organizaciones a generar y desarrollar competencias para el uso efectivo de la tecnología, y también a generar y ampliar capacidades que logren mejorar procesos, productos, servicios y estilos organizacionales, sólo un enfoque capaz de integrar Ciencia-Tecnología-Innovación-Estado y Actores Sociales, podría ofrecer mejores respuestas a los desafíos económico- tecnológicos del nuevo siglo.

Por eso, según Sánchez (2005) cuando el tejido empresarial de un país tiene suficiente capacidad de I+D, es posible que la ciencia y la tecnología generada por su sistema público tenga verdaderas consecuencias económicas.

Drucker, Peter (1994) refiere que la innovación es la herramienta específica de los emprendedores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un recurso. No existe tal cosa hasta que el hombre organizado de manera colectiva encuentra la aplicación de algo natural y entonces, lo dota de valor económico.

La concepción endógena del desarrollo y la del desarrollo sostenible son claves para impulsar el crecimiento económico e identificar el verdadero significado económico de la innovación (Vásquez, 1999). Ambas concepciones destacan la emergencia de un potencial espacio innovador, donde se estimule el surgimiento de iniciativas, locales, regionales, nacionales, se generen nuevas empresas y se produzcan acercamientos entre éstas, y otros actores de la sociedad para llevar a cabo una dinámica de innovación territorial.

El verdadero significado económico de la innovación consiste en explotar este recurso no sólo con fines comerciales, sino primordialmente como una tarea colectiva indica Vargas, (2005), para maximizar la utilidad e incrementar la eficiencia de los procesos productivos, de manera que, sea factible impulsar el crecimiento, el bienestar social, el desarrollo endógeno y sostenible de la nación.

Las naciones necesitan urgentemente un número mayor de agentes innovadores para convertir el conocimiento en riqueza, además, un entorno propicie y premie esa actitud porque en ella está la mayor fuente de valor para la sociedad.

La cultura de la innovación como elemento para la aceleración del progreso endógeno

Es necesario establecer la importancia de la cultura de innovación para impulsar el desarrollo desde adentro. Uno de los factores propios de la sociedad del conocimiento es la omnipresencia de la cultura de la innovación como forma de establecer el crecimiento sostenido a largo plazo. No obstante, para que la innovación se convierta en práctica efectiva de cualquier país, es de vital importancia promover una cultura tecnológica y de actitudes innovadoras apropiada a las necesidades y características de su contexto socioeconómico.

Algunas claves de la cultura de innovación para Latinoamérica se consiguen en la literatura sobre emprendimiento, entre ellas vale señalar: 1) Mayor creatividad: habilidad para desarrollar el proceso inventivo –ésta se puede desarrollar y promocionar conscientemente–, 2) Educación ubicua y permanente: en todo lugar y en todo momento y 3) Mosaico cultural: diversificación de la sociedad con una mayor riqueza de las interacciones mediante redes se refiere en Cotec, (2005).

En los últimos años, múltiples han sido los estudios realizados para entender cuáles son las razones que explican las diferencias en las culturas de innovación entre países avanzados. Algunas razones aducidas son de carácter personal o individual como: mantener un espíritu de pionero, movilidad personal, social, geográfica y profesional, más capital de riesgo, y disposición de espíritu

que asocia: creatividad, voluntad de emprender, gusto por el riesgo y disponer de los conocimientos adecuados. Otras razones son de carácter institucional o colectivo como: más capital de riesgo, capacidad de anticipar las necesidades, rigor en la organización y la facultad de controlar los plazos y los costes indicados en Cotec, (2005).

Drucker, Peter (1994) indica que si comparamos las claves culturales para la innovación de Latinoamérica con las identificadas en la cultura de innovación de países avanzados, es posible aducir que las primeras pretenden estimular la dinámica de innovación a través del desarrollo del capital humano y social, mientras que, el segundo grupo, tiende a favorecer la práctica innovadora mediante principios capitalistas. Tales claves sean de la naturaleza que fueren, se han convertido en los puntos de referencia estratégica comunes para ambas sociedades, esto, les ha permitido relacionar la cultura con la visión nacional de desarrollo y alinear su estructura social a la visión innovadora.

Drucker, Peter (1994) considera que establecer la importancia de la cultura de innovación como fuente de poder para alcanzar el desarrollo desde adentro, implica analizarla desde una postura práctica: ¿Qué es necesario para que la cultura de innovación sea exitosa dentro de un contexto social determinado? Primero, considerar los aspectos estratégicos del emprendedor innovador; relacionados con el ser competitivo y segundo, conformar y desarrollar redes, como forma de organización emprendedora.

La cultura de innovación constituye definitivamente la esencia tecnológica de la sociedad del conocimiento, esta cultura se construye en colectivo social. Una sociedad con cultura de innovación sin principios para innovar, es como un poeta sin inspiración.

Comprender la cultura de innovación como esencia tecnológica dentro la sociedad, es analizar su naturaleza como un conjunto de valores y principios que orientan la generación y aplicación del conocimiento social, convirtiéndolo en la mejor forma de desarrollar y aprovechar las potencialidades de las regiones mediante la ejecución organizada y estratégica de acciones creadoras.

Una sociedad con cultura de innovación clara y compartida es fuente esencial de poder, ésta cultura se transforma en la energía fundamental para iniciar y sustentar la acción innovadora convirtiendo la intención en realidad, o, dicho de otra forma, es la capacidad para convertir la intención de innovar en realidad y sustentarla. Y por supuesto, el resultado del poder debe ser un alto desempeño y mayores beneficios.

Gestión de la transferencia de innovación para el desarrollo regional.

La innovación es un proceso social, porque impacta al interior de la sociedad, es decir, satisface necesidades de grupos humanos, soluciona con su participación problemas que inciden en el mejoramiento de su situación, condición y calidad de vida, o al menos, crea condiciones favorables para el logro de estos propósitos.

Las interpretaciones hechas hasta ahora, básicamente forman parte de argumentos contruidos desde la perspectiva desarrollista. Por lo que es clave analizar la importancia del proceso difusión de la creación del conocimiento y la tecnología como recurso estratégico y organizacional para el desarrollo regional.

Para que un país o una organización empresarial se conviertan en foco de innovación, es necesario estimular el proceso inventivo en sus miembros. El proceso inventivo, de acuerdo a Schmookler citado por García, L., (1989) se basa en la generación de ideas, que pueden convertirse en cambios no triviales o innovaciones difundibles tecnológicamente. La invención, como base del proceso innovador, requiere de estímulo gerencial mediante un liderazgo efectivo y la gerencia emprendedora innovadora que promueva actos creativos en los procesos que se ejecutan en todas las estructuras productivas de los países.

Una gerencia emprendedora innovadora propicia el proceso de innovación en su organización, es aquella que fomenta la iniciativa y la motivación de sus miembros, aumentando su participación, cultura y formación en pro del desarrollo y competitividad de la organización. Todo esto va apareado con una estructura más nueva, más plana y más flexible constituida por equipos de ciudadanos emprendedores inter actuantes ligados por el conocimiento y por las redes de comunicación, con responsabilidad descentralizada y participación del poder, todas estas, características que describen la naturaleza del gerente emprendedor innovador.

Sánchez, Cantú (2005) refiere que gestionar la transferencia de innovación para el desarrollo regional no ha sido una tarea fácil para los planificadores y gerentes nacionales. Es un tema de data reciente, en muchas naciones en vías de desarrollo, apenas se discute el diseño de políticas y sistemas de innovación regionales y nacionales. Este trabajo pone de manifiesto la relevancia que un conjunto de medidas, agentes e infraestructuras tienen en territorios menos desarrollados para abordar la innovación y el emprendimiento.

Es tan importante para el desarrollo de una nación que sus planificadores valoren y adquieran capacidad para gestionar la transferencia de innovación como proceso regional, es decir, darle un

ordenamiento estratégico a los recursos intangibles y dejar a un lado las improvisaciones.

Es necesario para impulsar la transferencia de innovación desde el interior de una nación, que tanto el Estado como sus miembros sean generadores y gerentes de emprendimientos innovadores para su sociedad. Los ciudadanos deben aprender a ser creadores o inventores de sus propias formas de desarrollo, para impulsar verdaderamente el emprendimiento económico de su región.

Así también el Estado debe establecer los mecanismos, tecnologías, y los procedimientos para dinamizar todo el potencial: tecnológico, estratégico y organizacional contenido en sus territorios, controlando el entramado de relaciones que pudieran generarse a partir de la explotación y aprovechamiento de las potencialidades locales.

Generar estas condiciones, tiene que ver con la concepción de desarrollo endógeno y la manera como los actores de una sociedad adoptan nuevos conocimientos y se organizan estratégicamente para aprender a usarlos de manera colaborativa con el fin de convertir su territorio en un espacio innovador que le genere beneficios tanto económicos como sociales.

Lo anterior implica el establecimiento de nuevas estructuras formales que combinen en forma dinámica recursos, capacidades y competencias para usar efectivamente el nuevo conocimiento transferido. Gestionar la transferencia de innovación para el desarrollo regional es prácticamente emprender estratégicamente la creación y ampliación de los espacios potencialmente innovadores.

La naturaleza y alcance del emprendimiento

En este aspecto se identifica la naturaleza y el alcance del emprendimiento como factor de desarrollo en la sociedad del conocimiento.

Drucker, Peter (1994) indica que la palabra emprendimiento proviene de la raíz emprender, que significa “Acometer y comenzar una obra o empresa”. Es un rasgo distintivo de un individuo o una institución, es una conducta y su base es conceptual y teórica no meramente intuitiva. Con base en esta premisa, la esencia del emprendimiento tiene que ver no sólo con los procesos de gerencia del conocimiento sino también con los procesos de gerencia de innovación, cooperación y desarrollo. Así pues, la importancia y alcance del emprendimiento dependerá de las habilidades de una sociedad para gestionar y transferir la creación del conocimiento en forma estratégica y organizada con la finalidad de agregar valor económico y/o social.

El emprendimiento definido de manera muy sencilla es un proceso de transformación de

recursos para satisfacer fines de distinta naturaleza. Un emprendimiento para que sea de calidad debe constituirse en procesos virtuosos que generen más beneficios que costos y que potencialmente agreguen valor y sustentabilidad a la actividad.

El emprendimiento es un proceso que permite explotar oportunidades, movilizar o dinamizar recursos con la finalidad de crear valor, a través de instituciones acreditadas conformadas por emprendedores exitosos.

El alcance de este proceso desde el enfoque espacial o territorial puede manifestarse a escala local o regional. Sus resultados pueden desencadenar beneficios para el ámbito social: (educación, medio ambiente, salud, comercio, derechos humanos etc.) y/o también, provocar efectos económicos (en el crecimiento, la renta, el empleo, la utilidad etc.) que influyen sobre la productividad y competitividad de los involucrados y de su nación en general.

Sánchez, Cantú (2005) indica que cuando una sociedad es tecnológicamente culta, maneja tres ingredientes esenciales de la economía moderna: El conocimiento, la innovación y la educación, o “Triángulo de conocimiento”. Un lado del triángulo representa el conocimiento que se genera mediante la I+D, otro, la innovación que convierte el conocimiento en riqueza. Y el tercero, la educación, que prepara a las jóvenes generaciones para investigar, innovar, y valorar el significado del conocimiento y de la empresa para el desarrollo económico y social. Una sociedad así educada, será cuna de emprendedores.

Como se ha señalado el emprendimiento es un estímulo descentralizado que implica facilitar el desarrollo de iniciativas económicas o/y sociales, y esencialmente, está vinculado con la concepción de desarrollo endógeno, el uso de redes como organización para aprovechar el conocimiento, y la práctica innovadora colectiva de una sociedad que procura configurar nuevos espacios potencialmente innovadores.

La innovación y el empresariado innovador se necesitan en la sociedad, ambos prometen mantener funcionando flexible y capaz de renovarse a la economía; la industria, las instituciones de servicios públicos y también a los negocios. Para ello es necesario un contexto pro emprendimiento, un ambiente que ofrezca valores, actitudes, comportamientos e incentivos organizados a través de un sistema de promoción, educación y operación de estos, para facilitar el desarrollo de las iniciativas.

La naturaleza innovadora y la generación de valor social y/o económico que definen al proceso de emprendimiento dentro de la sociedad del conocimiento, le confieren el título de factor crítico para desarrollo. Ahora bien, el alcance de este proceso dependerá no sólo de la capacidad innovativa

de sus actores sino, de cómo éstos gerencian la innovación (su estrategia y forma de organización innovadora).

Alcance social del emprendimiento y su impacto en el proceso de desarrollo endógeno sustentable.

Cualquier sociedad puede convertirse en una empresa innovadora refiere Drucker, (1994) si es capaz de forma estratégica y organizada de crear valor en sus procesos productivos transfiriendo los nuevos conocimientos para beneficiar a sus familias o comunidades. Se trata de definir el alcance social del emprendimiento y su impacto en el proceso de desarrollo endógeno y sustentable.

El emprendimiento social es una oportunidad que el cambio en la dinámica de creación de valor en la economía global ha abierto para los líderes innovadores. Los emprendedores sociales se apoyan en mecanismos basados en el mercado para crear un cambio positivo, en ámbitos como educación, medio ambiente, salud, comercio, derechos humanos, etc.

Los transformadores sociales pueden ser individuos u organizaciones, que combinan su pasión por resolver problemas sociales con una visión de vida emprendedora, ellos muestran formas innovadoras de desarrollar recursos en la búsqueda de valor social.

El emprendimiento social es un proceso que provee una alternativa nueva y efectiva al desarrollo tradicional y a la política de intervenciones sociales, los emprendedores sociales consiguen ligar las cualidades de una inversión emprendedora con la preocupación por la desigualdad y el valor social.

A este tenor, el emprendimiento social puede definirse como un paradigma alternativo que ayuda a organizar el trabajo de manera que se produzca un cambio positivo para fomentar un aprendizaje práctico, que a su vez, fomente el proceso de transferencia de innovación para el beneficio social.

Porter, Michael (1999) refiere que si se considera que la belleza de la pobreza es que en algún lugar de ella se esconde la riqueza, es posible afirmar que la sociedad puede convertirse en una empresa innovadora para su bienestar o disminución de la pobreza. Y de allí que, todos los actores de la sociedad: empresas, universidades, comunidades, gobierno, etc., puedan convertirse en agentes de emprendimiento social.

El emprendimiento social es desarrollo comunitario sustentable, es la estrategia de trabajo de la corporación social activa para disminuir la pobreza. Es un modelo de intervención social que

busca crear un impacto significativo por la vía del trabajo con diversas organizaciones sociales que se desempeñen en los distintos focos que se consideren claves para el éxito. El valor agregado reside en una red de intervenciones que apunten a generar una sinergia que potencie el desarrollo de las personas que conforman la comunidad innovadora y de su entorno.

El emprendimiento social es un proceso de alcance micro y macro transformador porque su finalidad como actividad radica en ampliar el bienestar social como riqueza a través de la intervención comprendida del pueblo organizado (visión micro transformadora) y su impacto como práctica social es clara, porque contribuye a disminuir los niveles de pobreza, injusticia, marginalidad social, y a intensificar el proceso de desarrollo endógeno y sustentable de una nación (visión macro transformadora).

Emprendimiento económico

La innovación constituye una variable que influye en el crecimiento económico, desarrollo y competitividad de los países y organizaciones empresariales.

De acuerdo con la Teoría de la Innovación, en la generación de innovaciones, el núcleo que refuerza la realización de conductas innovadoras no sólo se ubica en la actitud creativa de miembro “empresario emprendedor” de la organización, también depende de implicaciones políticas, económicas y socioculturales que dinamizan tal proceso.

Conforme al enfoque teórico de la Gestión del Conocimiento y a las características de la gerencia emprendedora innovadora descrito en la evolución de la Teoría Gerencial, se detecta que parte del núcleo que refuerza la realización de conductas innovadoras no solo se ubica en la actitud creativa del miembro “empresario emprendedor” sino también en el miembro “seguidor emprendedor” debido a que ambos participan en el surgimiento y desarrollo de innovaciones.

De los economistas más importantes sólo Joseph Schumpeter se ocupó del empresario innovador y de su influencia sobre la economía. No obstante, para ellos, el empresariado así como la tecnología tiene un carácter “meta- económico” es decir, algo que influye profundamente en la economía sin ser parte de ella. Ellos no tienen ninguna explicación para el surgimiento del estilo de empresariado innovador. Sin embargo, hoy en día, este es un fenómeno que ha ganado nuevos territorios.

Drucker, Peter (1994) refiere que la famosa economía de tipo empresario innovador

fundada en Norteamérica se ha expandido hacia otras latitudes y conceptualmente es denominada emprendimiento económico o también llamado emprendimiento de negocios; es un proceso que permite explotar oportunidades, movilizar o dinamizar recursos con la finalidad de crear valor económico, a través de instituciones acreditadas conformadas por emprendedores exitosos.

Algunos autores españoles como Bermejo, Rubio y de la Vega (1992) citado en Drucker, Peter (1994) definen emprendimiento económico como la combinación de factores productivos (tierra, capital y trabajo) para el desarrollo de un proceso que transformará determinados bienes y servicios en nuevos bienes y servicios que serán, supuestamente, de mayor valor, todo ello con la resultante del logro de algún margen de utilidad o ganancia.

Mata, María (2005) indica que el emprendimiento económico “es la nueva tecnología de la gerencia empresaria innovadora” que ha estimulado el surgimiento de nuevas iniciativas para impulsar el crecimiento y desarrollo económico de los países, tales iniciativas son nuevas empresas más competitivas que las tradicionales, porque están estratégicamente organizadas alrededor de la información, el conocimiento y conducción empresaria.

Vega, Marinela (2004) indica que no son en sí mismos los acontecimientos económicos los que explican el éxito de un estilo de empresariado, en él pueden influir: los cambios culturales; de valores, visiones y actitudes, tal vez los cambios demográficos, institucionales o quizás los cambios educativos. Lo verdaderamente importante es que estos cambios podrían manejarse con políticas públicas y con herramientas de naturaleza gerencial; ya en el resumen del artículo se hizo referencia a la opción representada por la gerencia concebida como el vehículo tecnológico de esos profundos cambios, sobre todo aquellos asociados al comportamiento de la gente en las organizaciones.

La gerencia es una tecnología, consiste en un conjunto de conocimientos sistematizado para administrar los procesos productivos, mediante los lineamientos de la planificación. Desde la perspectiva estratégica y organizacional la capacidad gerencial posibilita la emergencia del emprendimiento económico. A través de ella, es posible dinamizar recursos, organizaciones y desarrollar competencias para el uso efectivo del conocimiento y la tecnología, con la finalidad de explotar nuevas oportunidades que económicamente generen valor.

Con todo, no es la gerencia el único responsable del desarrollo de un país. El cambio en el comportamiento de la variable económica de una nación, tiene poco que ver con una toma de decisión permanente o temporaria, más bien, la clave se halla en la capacidad y confianza adquirida para manejar de forma avanzada las organizaciones empresarias innovadoras, sin importar su tamaño o

naturaleza.

Así como en la química un catalizador es un cuerpo capaz de producir la transformación catalítica, y partiendo de que la catálisis es el fenómeno por el cual una cantidad pequeña de una sustancia acelera o disminuye la velocidad de la reacción. De la misma forma, en el emprendimiento económico la gerencia empresarial innovadora actúa como la sustancia que produce la transformación económica.

Para manejar de forma avanzada las organizaciones innovadoras hace falta desarrollar la práctica, los principios y la disciplina de la gerencia empresarial innovadora y la innovación. Y así, bajo esta lógica hacer posible que exista el fenómeno de invertir recursos para transformarlos en nuevos beneficios económicos mediante los cuales se proyecta la sustentación de la actividad emprendida.

El capital social y emprendimiento

La relación entre capital social y emprendimiento en el ámbito local y regional implica considerar dentro del enfoque del desarrollo endógeno el surgimiento de las redes como nuevas formas de organización estratégica para intensificar la creación de nuevo conocimiento.

El capital social es un concepto manejado profundamente en la economía, en las ciencias políticas y también en la sociología. Desde las tres perspectivas, el capital social puede analizarse como el complemento contextual del capital humano (cuando refiero al contexto hablo del sistema social configurado para un fin determinado sea en ámbito local o regional).

De acuerdo con el planteamiento de Burt (2000) el capital social está dado por los productos que emergen de la relación existente entre los miembros de una red. Y las redes, por naturaleza y alcance, definen las relaciones intersectoriales refiere Vega Marinela, (2004), tales relaciones constituyen estratégicamente la base tecnológica de las organizaciones innovadoras que dinamizan el proceso de emprendimiento.

La eficiencia de una sociedad para marcar su acción coordinada depende según Putnam (1993) de las características de la organización social, y si ésta logra estimular el surgimiento de nuevas iniciativas para impulsar su desarrollo endógeno. Esto quiere decir, desde la perspectiva práctica de la gerencia empresarial innovadora que el desarrollo endógeno es una estrategia para la acción, mientras que las redes son el mecanismo organizacional más apropiado para el desarrollo endógeno.

Dentro de la Teoría del Desarrollo Económico, el desarrollo endógeno es una nueva

concepción, cuya fundamentación es que el sistema productivo de los países crece y se transforma utilizando el potencial de desarrollo existente en el territorio (en las regiones y en las ciudades) mediante las inversiones que realizan las empresas y los agentes públicos, bajo el control creciente de la comunidad. Vásquez, (1999) y Arocena (1995) añaden que es un proceso en el que lo social se integra con lo económico.

Conforme a este nuevo paradigma de desarrollo económico, el territorio (localidad o región) es un agente transformador y no un mero soporte de los recursos y de las actividades económicas, ya que las empresas y los demás actores del territorio interactúan entre sí organizándose para desarrollar la economía y la sociedad.

La propia organización de la producción es el principal factor de competitividad, la organización de las empresas formando redes de empresas especializadas hace posible obtener economías de escala externas a las empresas, pero internas al sistema productivo local, y reducir costos de transacción.

La relación entre capital social y emprendimiento en el ámbito local y regional ilustra claramente un proceso de cambio estructural y de crecimiento económico que persigue satisfacer las necesidades y demandas de una población local a través de la participación activa de la comunidad local en los procesos de desarrollo.

El emprendimiento en el ámbito local y en el ámbito regional se despliega a través de la estructura generada por el capital social dentro de una economía local que impulsa la autoorganización, de forma espontánea, guiada por la necesidad de las empresas de producir bienes y servicios para un mercado existente en el que compiten con los productos de empresas de otras ciudades y regiones.

Finalmente, puede concluirse que el desarrollo endógeno es prácticamente el resultado de la efectiva correspondencia entre capital social y emprendimiento en el ámbito local y regional.

El incentivo al Emprendedurismo en Paraguay

Con el fin de brindar apoyo a la cultura emprendedora en nuestro país, la Universidad Nacional de Asunción inauguró el pasado martes dos locales del “Gabinete de Emprendedores”. Esta iniciativa busca proporcionar un respaldo a las ideas de negocio innovadoras de los emprendedores paraguayos.

La Universidad Nacional de Asunción como institución pública comprometida en aportar

para el desarrollo del país, incentiva la generación de emprendimientos empresariales innovadores como una vía cierta para alcanzar el bienestar económico. En ese sentido, la Universidad inauguró dos locales del “Gabinete de Emprendedores”, en las filiales de la Facultad Politécnica de la UNA (FP-UNA) de Villarrica y Coronel Oviedo.

Con ello, se busca la constitución de espacios para la gestación de ideas y proyectos, que surjan de la actividad académica, de investigación o como resultado de las diversas iniciativas de emprendedores con “ideas de negocios innovadoras”, brindando a los emprendedores el apoyo personal especializado y el acompañamiento a sus proyectos de inversión, desde sus primeras etapas hasta su conversión en negocios sustentables, posibilitando el acceso a los potenciales aportantes de capital semilla y oferentes de créditos en condiciones favorables.

Estos espacios no son exclusivos para estudiantes o egresados de la UNA, sino para todos aquellos emprendedores de las zonas de Villarrica y Coronel Oviedo, y localidades cercanas, que podrán acercarse a los gabinetes en donde serán ofrecidos, igualmente, cursos de capacitación sobre el desarrollo de las características emprendedoras personales, la organización del trabajo en equipo, la innovación de mercados, la generación de modelos de negocios con la metodología Canvas, planes de negocios, entre otros.

La inauguración de los gabinetes contó con la presencia del Decano de la FP-UNA, Prof. Ms. Abel Bernal; el Vicedecano, Prof. Ing. Teodoro Salas; el Director General de Extensión Universitaria de la UNA, Prof. Dr. Emiliano Ibarrola; la Directora de la INCUNA, Lic. Ana Luba Yacusik y directivos de las filiales. En la filial Villarrica, participó, además, el intendente Lic. Darío Andrés Ortellado; y en la Filial de Cnel. Oviedo, el Gobernador de Caaguazú, Abog. Mario Alberto Varela Cardozo. En la ocasión fueron suscritos convenios con autoridades locales para el impulso del desarrollo de proyectos emprendedores en ambas localidades.

El Gabinete de Emprendedores, es parte del proyecto “Sistema de apoyo a la filial de la Facultad de Ciencias Económicas de la ciudad de Caacupé, de las filiales de la Facultad Politécnica de la ciudad de Villarrica y Cnel. Oviedo para la implementación de programas de emprendedurismo y creación de empresas innovadoras”, que fue presentado a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). Dato disponible en <http://noticias.universia.com.py>.

Normalmente, se cree que para que un país se desarrolle económicamente se debe tener emprendedores buscadores de oportunidades con brillantes ideas que satisfagan las demandas de los consumidores. De modo contrario, si la gente “vaga” no cambia ya su actitud al modo “espíritu

empresarial” y empieza a buscar ganancias, el país no creará riqueza y quedará hundido en el subdesarrollo. Lo que no dicen es que Paraguay está lleno de emprendedores y que... bueno... seguimos siendo pobres.

Es impresionante, cuando uno sale a las calles de Asunción –o las calles de cualquier rincón del Paraguay- hay emprendedores por todos lados, en cada esquina, ¡hasta en cada semáforo! Hay gente –mucho gente- vendiendo bienes y servicios que uno ni sabía que existían o que se podían vender: desde cuicacoche (aunque no te agraden) hasta vendedores ambulantes ofreciéndote todos los días productos distintos, esto es lo que yo llamaría idearse o ser portador del verdadero espíritu empresarial. Los paraguayos deben ser realmente muy emprendedores, incluso más que Zuckerberg o Gates, para sobrevivir.

Pero va más allá de eso, el sector que más proporciona al Producto Interno Bruto (PIB) es el comercio (15,5%), incluso más que la agricultura (14,5%) y la electricidad y el agua de las represas hidroeléctricas (9%), y eso sin contar todo el comercio que realmente no entran en el PIB y que se intercambia en negro. En el sector urbano informal, un 44% son cuentapropistas y un 26% son microempresarios. Estamos en un país minado de microempresarios muy emprendedores.

Sin embargo, Paraguay no es un país desarrollado o “rico”, tenemos a millones de personas que buscan un futuro haciendo realmente de todo, ideando cualquier cosa para obtener esa ganancia y crear riqueza por falta de trabajos y oportunidades decentes. Y esto pasa al contrario de lo que se cree.

Estamos acostumbrados a pensar que como el emprendedurismo es lo que realmente crea riqueza –que somos pobres por falta de eso- y que los países ricos están llenos de ellos, imaginándonos a Steve Jobs y sus herederos. Pero la realidad es otra, los países en vías de desarrollo tienen mucha más cantidad de emprendedores, aproximadamente 50% de su fuerza laboral –no agrícola- es el cuentapropismo, y aún más en los países pobres (80% de la fuerza laboral). Antagónicamente, los países más ricos tienen en promedio 6% y 7% de su fuerza laboral emprendiendo individualmente (Estados Unidos, Noruega, Francia, etc.), la mayoría de los habitantes de sus países están muy lejos de emprender, casi todos trabajan en algún empleo especializado bien pago y seguro refirió Chang, (2013).

Incluso, las personas que están administrando algún negocio en un país desarrollado, no necesitan ser ni la mitad de los emprendedores que son los negociantes de los países en desarrollo como Paraguay. Aquí las cosas van mal a cada rato; cortes de luz que te arruinan las ventas o la producción, los proveedores nunca llegan porque el camión se dañó cayendo en algún bache, los

funcionarios del gobierno siempre buscan alguna coima, etc. Un business man nunca aguantaría administrar una pequeña empresa en Paraguay.

Lo que hace pobre a un país no es su falta de emprendedores o su capacidad para crearlos, sino la ausencia de tecnología productiva, organizaciones desarrolladas y esfuerzos colectivos, por no decir estatales. Nuestra visión económica hoy en día es muy individualista. Aquellos empresarios que han tenido éxito fueron apoyados por instituciones estatales: la infraestructura científica les permitió adquirir conocimientos y experimentar, las Leyes comerciales les permitieron crear empresas con organizaciones complejas, el sistema educativo les brindó científicos, administradores, ingenieros, técnicos, etc., un sistema financiero que les prestó grandes capitales para ampliar la producción, patentes y derechos de autor para sus invenciones y mercados donde comercializar sus productos (Chang, 2013).

Warren Buffet, el magnate y financista estadounidense, afirmó esto en 1995: “Personalmente creo que la sociedad es responsable por un importante porcentaje de lo que he ganado. Si me dejaran en el medio de Bangladesh o en Perú o en otro sitio, verían cuanto produciría este talento en el suelo incorrecto. Estaría luchando aún 30 años más. Trabajo en un sistema de mercado que efectivamente recompensa lo que hago mejor, de una manera muy desproporcionada”.

Incluso, en los países ricos las empresas han desarrollado sistemas de cooperación, desde inversiones en conjunto de investigación y desarrollo (I+D) hasta agricultores que se organizan, con ayuda del Estado, en cooperativas para invertir en instalaciones.

Como dice el economista surcoreano Ha Joon Chang, citado a lo largo del artículo: “A menos de que se rechace el mito del empresario individual y se les ayude a construir instituciones y organizaciones con iniciativa empresarial colectiva, nunca veremos a los países pobres salir de la pobreza”. (Datos obtenidos de <http://www.abc.com.py>).

Marco legal

Fundamentos de la Ley de emprendimiento

Esta Ley tiene por objeto la creación de un marco regulatorio e institucional que sienta las bases para promover la cultura emprendedora y la creación y permanencia de negocios formales en la economía a través del establecimiento de incentivos que permitan el desarrollo de las empresas, el acceso a financiamiento y la estabilidad de las mismas para generar los empleos que la República del

Paraguay necesita.

Con el fin de fomentar la cultura del emprendimiento en el país, se ha promulgado recientemente la Ley 5669/2016, cuyo objeto principal la creación de un marco regulatorio e institucional que sienta las bases para promover la cultura emprendedora y la creación y permanencia de negocios formales en la economía, a través del establecimiento de incentivos que permitan el desarrollo de las empresas, el acceso a financiamiento y la estabilidad de las mismas para generar los empleos que el Paraguay necesita.

En el presente año, el Global Intrapreneurship and Development Institute (GEDI) ubicó al Paraguay en el puesto 93 del ranking mundial y en el 17[1] a nivel regional, en cuanto a un ecosistema apto para iniciar un emprendimiento comercial.

Si bien no nos ubicamos en los mejores puestos de dicho ranking, estamos dando pasos importantes a nivel nacional para impulsar esta cultura de gran impacto en la economía, teniendo en cuenta que las empresas nacionales creadas por emprendedores generan beneficios directos a la economía nacional, lo que hace necesario su fomento.

En el marco de ese objetivo, la citada Ley crea la Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM), dependiente del Viceministerio de Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MYPYMES), y el Registro Nacional de Emprendedores.

Otro punto destacable y de gran valor para todo emprendedor que busca una fuente de financiamiento rentable es que la Ley establece el impulso para que el Viceministerio (MYPYMES) fomente Centros de Incubación de Empresas, así como la creación del Fondo de Capital Semilla, del Fondo de Ángeles Inversores y de redes de inversión, para que las PYMES y emprendedores cuenten con mayores herramientas financieras a fin de promover sus emprendimientos, haciendo que estos resulten rentables y sostenibles en el tiempo.

Sin lugar a dudas, un financiamiento rentable acompañado de una asesoría legal integral — abarcando áreas de propiedad intelectual, tributaria, societaria, laboral entre otras— permitirá que todo emprendedor pueda lograr su objetivo principal, que es el de consolidar su emprendimiento.

Comenzar un negocio siempre constituye la realización de un sueño para quien lo emprende y, por ello, es fundamental conocer las ventajas que tiene iniciarlo con una asesoría integral amplia y con vasta experiencia. Vouga Abogados apoya e impulsa la cultura del emprendimiento, con el deseo de que Paraguay escale en el Ranking del GEDI y se consolide como un país con un ecosistema apto para el desarrollo de emprendedores.

Promulgada este año el Proyecto de Ley N° 5669, que propone la creación de la Dirección Nacional de Emprendedurismo, quien se encargará de la parte operativa y administrativa de la promoción de la cultura e innovación empresarial, dependiente del Ministerio de Industria y Comercio, que a su vez creará el Registro Nacional del Emprendedor, que servirá de base de datos para la promoción de emprendimientos e iniciativas innovadoras.

Debemos incrementar el espíritu y la cultura emprendedora en todo el país, por ello impulsamos el Proyecto de Ley de Fomento de la Cultura Emprendedora que busca establecer los instrumentos necesarios para llevar a cabo investigaciones, desarrollo de proyectos y lo más importante, crear y facilitar las medidas de apoyo económicas y financieras.

El objeto es la creación de un marco regulatorio e institucional que sienta las bases para promover la cultura emprendedora y la creación y permanencia de negocios formales en la economía, a través del establecimiento de incentivos que permitan el desarrollo de las empresas, el acceso al financiamiento y la estabilidad de los mismos, para generar los empleos que la República del Paraguay necesita.

Ley n° 5.669 de fomento de la cultura emprendedora.

Artículo 1.º Objeto. Fomentar el espíritu y la cultura emprendedora en todos los estamentos educativos del país y establecer los instrumentos para llevar a cabo la investigación, desarrollo y sustentabilidad de proyectos emprendedores, creando medidas de apoyo, económicas y financieras.

Artículo 2.º Autoridad de Aplicación. El Ministerio de Industria y Comercio (MIC), a través del Viceministerio de Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPYMES), será la encargada de la promoción y fomento de la cultura emprendedora y para ello se crea en el ámbito del Viceministerio de Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPYMES), la Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM) y el Registro Nacional de Emprendedores, cuyas funciones serán establecidas en la presente Ley.

Artículo 3.º Para el cumplimiento de los fines. El Viceministerio de Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPYMES), deberá:

- a) Fomentar y potenciar el espíritu emprendedor, la creatividad, la innovación del empresario o la empresaria a través del desarrollo del capital humano y captación de talento.
- b) Promover en todas las entidades educativas formales y no formales, el vínculo entre el

sistema educativo y el sistema del emprendedurismo, en coordinación con el Ministerio de Educación y Cultura (MEC).

- c) Promover las ideas y proyectos innovadores que surjan de los emprendedores.
- d) Buscar inversionistas que quieran invertir en proyectos emprendedores.
- e) Generar condiciones con propuestas concretas para que surjan fondos de inversionistas ángeles, fondos de capital semilla y fondo de capital de riesgo para el apoyo a los nuevos emprendimientos.
- f) Reglamentar la aplicación de la presente Ley.

Artículo 4.º Sujetos de la Ley. Son destinatarios de la presente Ley:

- a) Personas físicas que tengan un proyecto de innovación con matiz empresarial o social.
- b) Las personas físicas o jurídicas que quieran iniciar o ya han iniciado, en un tiempo no superior a dos años, una actividad económica o emprendedora, en el territorio paraguayo, siempre y cuando no supere los parámetros de condición de mediana empresa, conforme a la Ley de Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPYMES).

A los efectos de esta Ley, se entiende por “actividad económica” cualquier actividad de carácter empresarial, siempre que suponga por cuenta propia de los medios de producción, los recursos humanos, o de ambos, a fin de intervenir en la producción o distribución de bienes o servicios. La actividad económica debe tener como objetivo obtener beneficio económico, independientemente que esta lo pueda reinvertir o repartir entre las personas integrantes de la organización.

Artículo 5.º Para consideraciones de la presente Ley, se define Emprendedor como una persona con capacidad de innovar, entendida esta, como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Artículo 6.º Creación de la Dirección Nacional de Emprendedurismo. Se crea la Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM), en el ámbito del Viceministerio de Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPYMES), dependiente de esta.

Artículo 7.º Objeto de la Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM), se crea con el objeto de:

- a) Establecer políticas y directrices al fomento de la cultura emprendedora.

-
- b) Formular un plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura emprendedora.
 - c) Buscar interesados en invertir en los diferentes proyectos que tengan los emprendedores de nuestro país, como inversores con capital semilla no reembolsable, donaciones para fondos fiduciarios, ángeles inversores.
 - d) Establecer las políticas necesarias para el funcionamiento del Registro Nacional de Emprendedores.
 - e) Ser articulador de organizaciones que apoyan acciones de emprendimientos innovadores y generadores de empleos en el país.
 - f) Desarrollar acciones conjuntas entre diversas organizaciones que permitan aprovechar y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos empresariales.
 - g) Buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos con acceso a fuentes financieras.
 - h) Orientar a los emprendedores en el proceso de salvaguardar sus derechos de propiedad intelectual, acompañando en el proceso de patente de producto y registro de marca.
 - i) Realizar capacitaciones para los emprendedores con énfasis en capacitación financiera, administración, planes de negocios, contabilidad básica, entre otros, que pudieran ser útiles para el desarrollo de su emprendimiento.
 - j) Las demás que consideren necesarias para su buen funcionamiento.

Del registro nacional de emprendedores

Artículo 8.º Creación del Registro Nacional de Emprendedores. La Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM) creará el Registro Nacional de Emprendedores, dependiente de esta, a los efectos de tener un registro de emprendedores actual con base en las necesidades requeridas, será reglamentada por la misma.

Artículo 9.º Consejo Consultivo. El Consejo Consultivo es un órgano de consulta dependiente de la Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM), con preeminencia sobre cualquier otro del mismo carácter y, en tal calidad, le corresponde prestar a la Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM) y sus dependencias, los asesoramientos, de las necesidades y soluciones para la aplicación de la presente Ley. Su integración será establecida por la autoridad de aplicación, y deberá representar

a todos los sectores públicos, privados y de la sociedad civil que están involucrados en el Ecosistema del Emprendedor.

Artículo 10. Observatorio de Mercado. Se crea el Observatorio de Mercado permanente de procesos de emprendimientos y creación de empresas, que dependerá de la Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM), el cual servirá como sistema de seguimiento y apoyo empresarial, para los emprendedores. El Observatorio de Mercado tendrá por objeto determinar las necesidades de mercado presente y futuro, a fin de adoptar las medidas de fomento del empleo y de apoyo a los emprendedores, permitiendo que el desarrollo económico del país cuente con un puntual análisis que posibilite la optimización del esfuerzo empresarial y la disponibilidad de trabajadores con la necesaria formación, así como la detección de los sectores económicos susceptibles de convertirse en motor del desarrollo económico del país.

Del fomento de la cultura emprendedora

Artículo 11. El Ministerio de Industria y Comercio (MIC), a través del Viceministerio de Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPYMES), conjuntamente con el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), ejecutarán, en todas las entidades educativas formales y no formales, el vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo para estimular la efectividad de los servicios de capacitación, mediante programas educativos que fomenten la cultura emprendedora, el espíritu empresarial y la innovación tecnológica. Además de articular programas de fomento a la Cultura emprendedora con la Secretaría Nacional de Cultura (SNC).

Artículo 12. El Ministerio de Educación y Cultura (MEC) creará e impulsará programas educativos paralelos dentro de la malla curricular, desde educación inicial, educación escolar básica, educación media y, que fomenten la cultura emprendedora, la gestión empresarial, la innovación tecnológica, la educación financiera y la educación jurídica.

Artículo 13. El Ministerio de Industria y Comercio (MIC), a través de la Dirección Nacional del Emprendedurismo (DINAEM), dotará de herramientas necesarias para la implementación del fomento de la cultura emprendedora, el espíritu empresarial e innovación tecnológica al Ministerio de Educación y Cultura (MEC), a las Universidades e Institutos Superiores con capacitaciones constantes para formadores de formadores y/o maestros y profesores. Asimismo, articulará dichas herramientas para los formadores del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, el Sistema

Nacional de Promoción Profesional (SNPP), y el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL).

Artículo 14. Las universidades públicas y los centros de formación técnica y superior podrán establecer sin perjuicio de su régimen de autonomía, la alternativa del desarrollo de planes de negocios, de conformidad con los principios establecidos en esta Ley, en remplazo de los trabajos de grado, dependiendo de la carrera o disciplina.

Artículo 15. De las actividades de promoción. Con el fin de promover la cultura emprendedora, la Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM) promoverá las siguientes actividades:

- a) Feria de Trabajo Juvenil: Componentes comercial y académico.
- b) Rueda de negocios para nuevos emprendedores.
- c) Concursos de Negocios para emprendedores sociales y comerciales.

Concursos para acceder a los fondos disponibles, conforme a lo establecido en el artículo 20 de esta Ley, para proyectos sobresalientes.

Artículo 16. Difusión de la Cultura para el emprendimiento en los medios de comunicación del Estado paraguayo.

Se deberá conceder espacios en los diversos medios de comunicación del Estado paraguayo que fomenten la cultura emprendedora, de acuerdo con los principios establecidos en esta Ley

Marco metodológico

Enfoque de la investigación

El enfoque del presente estudio es cuantitativo porque se recogen y analizan datos sobre variables que han sido previamente establecidas que hacen referencia a la delimitación del problema que corresponde al objeto de la investigación.

Nivel de la investigación

El nivel de la investigación es descriptivo con un diseño no experimental transeccional o transversal. Por lo tanto, con este trabajo se pretende identificar la cultura emprendedora en el ámbito empresarial.

Población

50 administradores de empresas de Ciudad del Este.

Muestra

Se tomó como muestra el 30 % de la población, lo que equivale a 15 administradores de empresas de Ciudad del Este.

Técnica de recolección de datos

Las técnicas a ser empleadas para la recolección de datos durante el periodo de investigación fue: la encuesta estructurada.

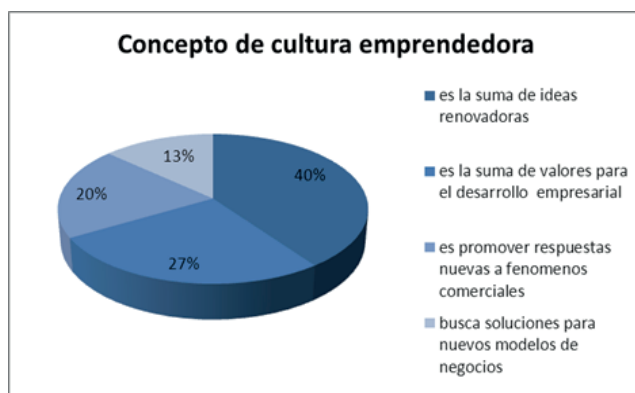
Instrumento de recolección de datos

Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas elaborados previamente para las encuestas.

Cuestionario para administradores de empresas del microcentro de ciudad del este sobre la cultura emprendedora de las empresas.

1. ¿Qué es la Cultura emprendedora?

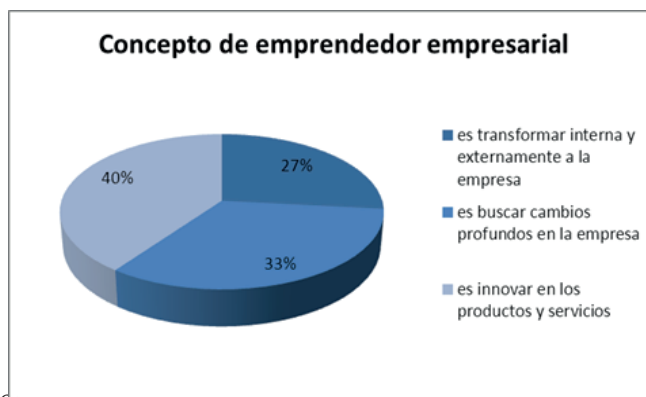
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Es la suma de ideas renovadoras	6	%
Es la suma de valores para el desarrollo empresarial	4	%
Es promover respuestas nuevas a fenómenos comerciales	3	%
Buscar soluciones para nuevos modelos de negocios	2	%
total	15	100%



Respecto al concepto de cultura emprendedora la mayoría de los encuestados respondieron que es la suma de ideas renovadoras por su parte otro grupo expuso que es la suma de valores para el desarrollo empresarial, otro grupo expuso que es promover respuestas nuevas a fenómenos comerciales, y finalmente la minoría dijo que es la búsqueda de soluciones para nuevos modelos de negocios. Este resultado implica tomar conocimiento de que ser un administrador emprendedor implica promover dentro de la empresa una suma de ideas renovadoras que permiten realizar cambios innovadores.

2. ¿Qué es el espíritu emprendedor empresarial?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
es transformar interna y externamente a la empresa	4	%
es buscar cambios profundos en la empresa	5	%
es innovar en los productos y servicios	6	%
total	15	100%

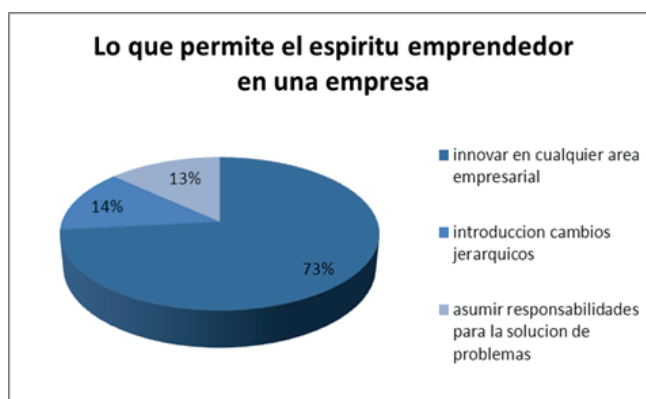


Respecto al concepto de espíritu emprendedor empresarial la mayoría de los encuestados respondieron que es fundamentalmente innovar en los productos y servicios, por su parte otro grupo

de administradores expresaron que es buscar cambios profundos en la empresa, y la minoría dijo que es transformar interna y externamente a la empresa. Este resultado hace referencia que emprender dentro de las empresas es esencialmente innovar en productos y servicios y esto es así porque emprender no es necesariamente iniciar un emprendimiento sino observar el mercado y ver si la clientela no requiere nuevos productos y servicios.

3. ¿Qué permite el espíritu emprendedor en una empresa?

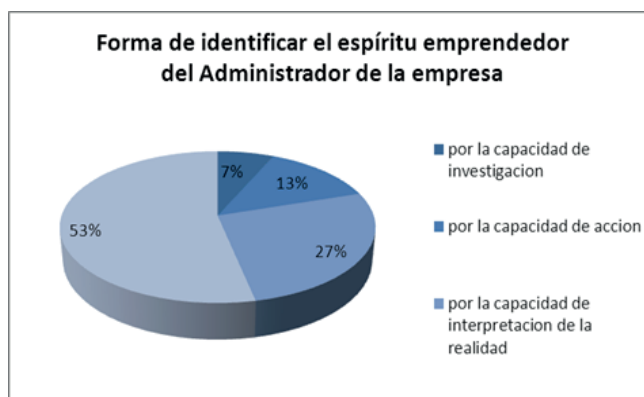
Variables	Frecuencia	Porcentaje
innovar en cualquier área empresarial	11	%
introducir cambios jerárquicos	2	%
asumir responsabilidades para la solución de problemas	2	%
total	15	100%



Respecto a lo que permite el espíritu emprendedor en una empresa la mayoría de los encuestados respondieron que consiste en innovar en cualquier área empresarial, por su parte otro grupo minoritario expuso que es la introducción de cambios jerárquicos en la empresa y también otro grupo minoritario dijo que es asumir responsabilidades para la solución de problemas, expreso que es la suma de valores para el desarrollo empresarial, otro grupo expuso que es promover respuestas nuevas a fenómenos comerciales, y finalmente la minoría dijo que es asumir responsabilidades para la solución de problemas. Este resultado implica que los administradores de empresas deben tomar una postura de aplicar su creatividad e innovar en cualquier área de la empresa que administra.

4. Como se identifica el espíritu emprendedor del administrador de la empresa?

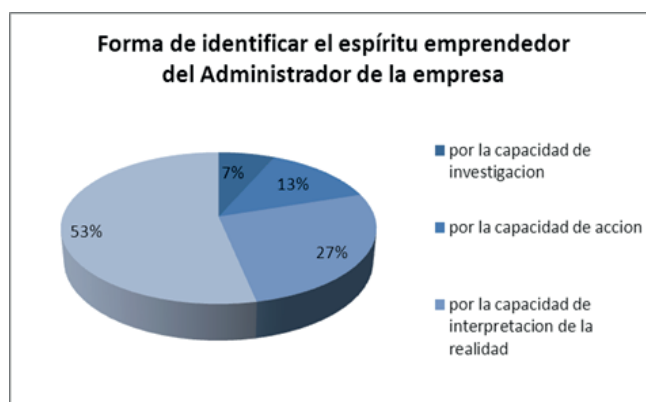
Variables	Frecuencia	Porcentaje
por la capacidad de investigacion	1	%
por la capacidad de acci3n	2	%
por la capacidad de interpelaci3n de la realidad	4	%
por la capacidad de transformaci3n	8	%
total	15	100%



Respecto a Como se identifica el espíritu emprendedor del administrador de la empresa la mayoría de los encuestados respondieron que es por la capacidad de transformación que posee, por su parte otro grupo dijo es emprendedor cuando presenta una capacidad de interpretación de la realidad, otro grupo minoritario expuso que es por la capacidad de acción y finalmente la minoría dijo que es por la capacidad de investigación. Este resultado indica que la capacidad de transformación es el valor fundamental para ser emprendedor en la empresa, de hecho si no se pasa de la idea a la acción, los planes podrán quedarse solo en proyectos.

5. ¿A quién compete la tarea de emprender un cambio en la cultura emprendedora de la empresa?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
por la capacidad de investigacion	1	%
por la capacidad de acci3n	2	%
por la capacidad de interpelaci3n de la realidad	4	%
por la capacidad de transformaci3n	8	%
total	15	100%

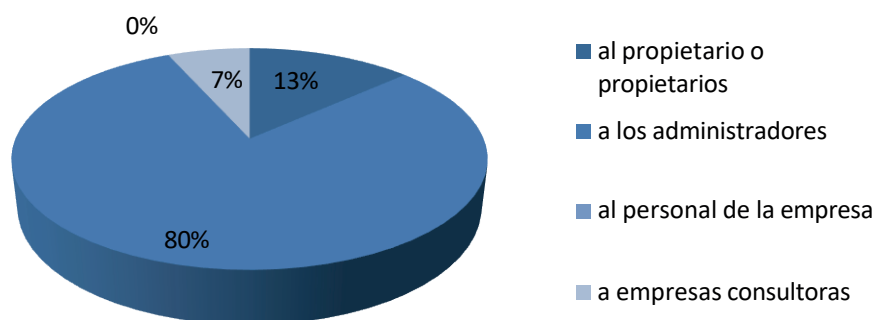


Respecto a esta pregunta la mayoría de los encuestados respondieron que corresponde a los administradores, por su parte en su minoría dijeron que corresponde a los propietarios de las empresas, ninguno dijo que correspondería al personal de la empresa y una pequeña parte dijo que sería responsabilidad de empresas consultoras. Este resultado refiere esencialmente que son los administradores de las empresas quienes deben ir tomando conciencia de la necesidad de innovación y plantearlos posteriormente a las altas gerencias, puestos que los administradores son los que están más en contacto con a la actividad comercial y el movimiento tanto interno como externo de la misma.

6. ¿Cuáles son las principales características para ser competente en la cultura emprendedora por parte de un administrador?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
al propietario o propietarios	2	%
a los administradores	12	%
al personal de la empresa	0	%
a empresas consultoras	1	%
Total	15	100%

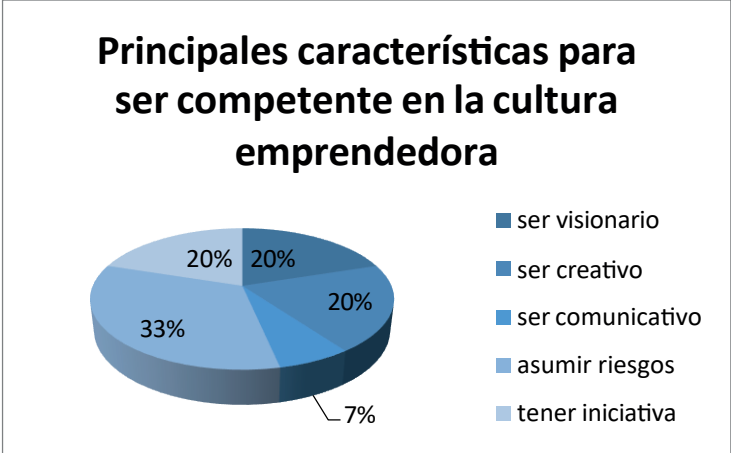
Persona o grupo a quien compete la tarea de emprender cambios en la cultura emprendedora de la empresa



Respecto a las principales características para ser competente en la cultura emprendedora, por parte de un administrador la mayoría de los encuestados respondieron que es asumir riesgos, por su parte en partes iguales que las principales características a los que se refirieron son ser visionario, ser creativo y tener iniciativa, y finalmente la minoría dijo que es ser comunicativo. Este resultado implica que el hecho de asumir riesgos que deben ser medidos, pero lanzarse a los cambios favorece la posibilidad de que la empresa incursione en experiencias de éxitos.

7. Cuáles son las ventajas de las empresas que promueven desarrollo cultural emprendedor en su organización?

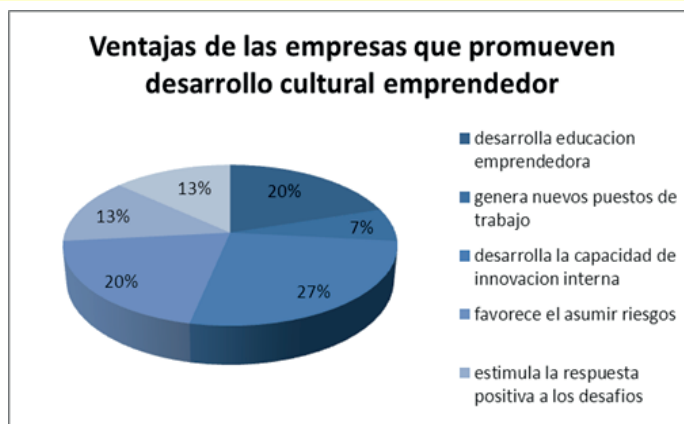
Variables	Frecuencia	Porcentaje
ser visionario	3	%
ser creativo	3	%
ser comunicativo	1	%
asumir riesgos	5	%
tener iniciativa	3	%
total	15	100%



Respecto a las ventajas de las empresas que promueven desarrollo cultural emprendedor en su organización, la mayoría de los encuestados respondieron que desarrolla la capacidad de innovación interna por su parte otros dos grupos expresaron que otras ventajas son que desarrollan una educación emprendedora y favorece el asumir riesgos, por su parte las minorías aportaron que estimula las respuestas positivas a los desafíos, permite ganar nuevos mercados y finalmente la minoría dijo que genera nuevos puestos de trabajo.

8. ¿Cuáles son las desventajas de las empresas que promueven desarrollo cultural emprendedor en su organización?

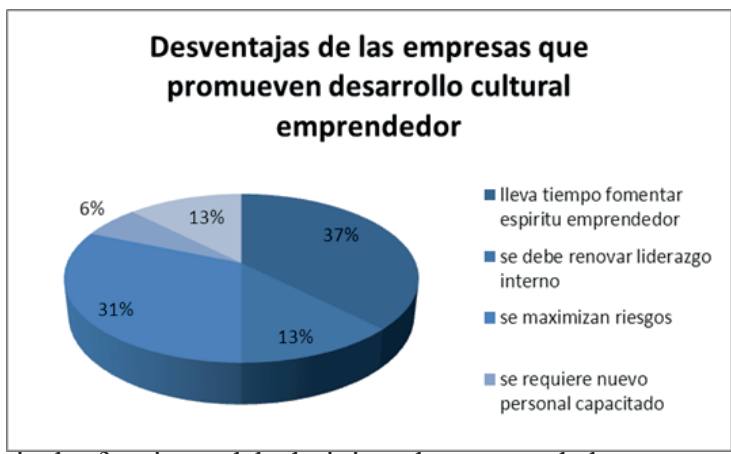
Variables	Frecuencia	Porcentaje
desarrolla educación emprendedora	3	%
genera nuevos puestos de trabajo	1	%
desarrolla la capacidad de innovación interna	4	%
favorece el asumir riesgos	3	%
estimula la respuesta positiva a los desafíos	2	
permite ganar nuevos mercados	2	
Total	15	100%



Respecto a las desventajas de las empresas que promueven desarrollo cultural emprendedor, la mayoría de los encuestados respondieron que de hecho lleva tiempo fomentar el espíritu emprendedor, por su parte otro grupo expresó que la empresa se expone, puesto que se maximizan riesgos, otro grupo expuso que se deben renovar liderazgos internos, y esto no resulta muy fácil y también expresaron que el mercado no favorece los cambios, y finalmente la minoría dijo se requiere nuevo personal capacitado. Este resultado implica que los administradores han tomado en cuenta que lleva tiempo promover un espíritu emprendedor dentro de la empresa justamente porque es necesario modificar la cultura interna en la empresa.

9. ¿Cuáles son las principales funciones del administrador emprendedor como gestor empresarial del cambio?

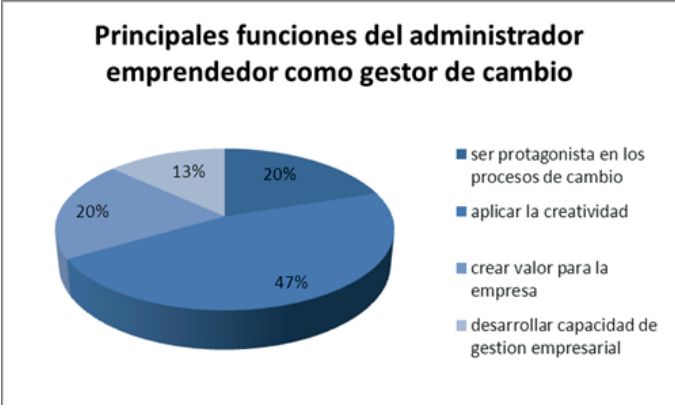
Variables	Frecuencia	Porcentaje
lleva tiempo fomentar espíritu emprendedor	6	%
se debe renovar liderazgo interno	2	%
se maximizan riesgos	5	%
se requiere nuevo personal capacitado	1	%
el mercado no favorece los cambios	2	
total	15	100%



Respecto a las principales funciones del administrador emprendedor como gestor empresarial del cambio la mayoría de los encuestados respondieron que es la capacidad, aplicar la creatividad, por su parte otro dos grupos con resultados semejantes expresaron que lo constituye el ser protagonistas en los procesos de cambio y también crear valor en la empresa y finalmente la minoría dijo que es desarrollar la capacidad de gestión empresarial. Este resultado se refiere fundamentalmente a la necesidad que la creatividad se imponga frente a la comodidad y los actos repetitivos, esto principalmente considerando que los nuevos modelos de negocios exigen celeridad en los cambios.

10. ¿Cuáles son las principales labores internas del administrador con gestión emprendedora en la empresa?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
ser protagonista en los procesos de cambio	3	%
aplicar la creatividad	7	%
crear valor para la empresa	3	%
desarrollar capacidad de gestión empresarial	2	%
total	15	100%



Respecto a las principales labores internas del administrador con gestión emprendedora en la empresa, la mayoría de los encuestados respondieron que es tener actitud emprendedora como administrador, otro grupo minoritario expuso que es desarrollar recursos humanos con cultura innovadora y finalmente la minoría dijo que es promover actividades emprendedoras en los funcionarios. Este resultado implica que es necesario tener actitud emprendedora de hecho la actitud que lleve al administrador a promover acciones innovadoras para transformar y generar cambios positivos para la empresa y de hecho permite aumentar su valor en el interior de la firma.

Conclusión

Para responder a la pregunta específica N° 1, en la que se cuestiona a quién compete la tarea de emprender en una empresa. Se ha podido demostrar que a partir del análisis de contenido de los resultados de la investigación se logró identificar que por lo general es al administrador de la empresa a quien compete desarrollar una cultura emprendedora que también sea innovadora para la empresa y de hecho debe desarrollarlo dentro de un avance en la cultura del emprendimiento, primeramente en el interior de la empresa, esto permite trabajar en fortalecer la dinámica de los recursos, las capacidades y las competencias que tiene la empresa para lograr generar conocimiento y una perspectiva estratégica, así como organizacional fundada en los aportes de la globalización para explotar nuevas oportunidades que económicamente generen valor a la empresa.

En respuesta a la pregunta específica N° 2 en la que se consulta cuáles son las ventajas de quienes emprenden constantemente, se ha podido constatar para lograr consolidar el emprendimiento económico que se halla actualmente promovido por las nuevas tecnologías y las nuevas formas de hacer negocios donde el compromiso de los administradores debe ser implementar una visión empresarial innovadora que permita acelerar el surgimiento de nuevas iniciativas e impulse el crecimiento y desarrollo financiero de las empresas, respondiendo a los nuevos enfoques comerciales actuales.

En relación a la pregunta específica N° 3 en las que se ha buscado responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las desventajas de las empresas que fomentan la cultura emprendedora? Se ha podido constatar que no siempre resulta fácil aplicar cambios en la cultura empresarial, las innovaciones por lo general se encuentran bastante fortalecidas en los planes y proyectos pero no siempre se consigue aplicar suficientemente en el desarrollo gerencial para lograr el fortalecimiento de procesos emprendedores innovadores, sin embargo aunque existan desventajas inclusive al interior

de las empresas , el emprendedurismo es un factor clave de política empresarial para acelerar el avance de las empresas.

Respecto a la pregunta específica N° 4 en la que se ha preguntado ¿Qué características se destacan en un administrador con cultura emprendedora? Se ha podido constatar que el administrador debe tener la capacidad de aplicar metodologías apropiadas para despertar el espíritu emprendedor principalmente de forma interna en su propia empresa y debe dedicarse en la elaboración de planes de negocios innovadores y la consecución de los recursos necesarios para el logro de los objetivos para responder a los nuevos modelos de negocios.

Propuesta

La mejor manera para desarrollar y fortalecer las iniciativas emprendedoras en las empresas es impactar en sus percepciones de viabilidad y conveniencia de promover la cultura emprendedora al interior de la propia empresa, mediante la aplicación de la formación y generación un medio ambiente emprendedor.

El emprendimiento ha llegado a ser una fuente importante de generación de empleo en todo sentido y tanto para hombres como para mujeres, por lo cual debe ser buscada alguna alternativa de capitalización inicial para los diversos proyectos que puedan ser implementados por las propias empresas.

Constituye un elemento fundamental el analizar los factores motivacionales que están asociados al momento de desarrollar la cultura emprendedora en una empresa desde la perspectiva de la labor de los propios empleados para lograr nuevos objetivos empresariales.

Por otra parte es necesario desarrollar el capital humano con el que cuenta la empresa, siendo la experiencia previa dentro del ámbito del emprendedurismo un factor relevante en la empresa para llevar adelante nuevos proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

Arocena, J. (1995). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Editorial Nueva sociedad. Caracas.

Bermejo, M.; Rubio, I. y de la Vega, I. (1992). La creación de la empresa propia. Editorial MacGrawHill,

Instituto de Empresa, Madrid, España.

Cervilla, M. (2001). La innovación como un proceso económico y social: Algunas implicaciones para el diseño de una estrategia de desarrollo. Temas de Docencia N° 8. Editorial Cendes. Caracas.

Cotec Fundación (2005). Modelados y Tipos de Innovación. Cultura para la innovación. Material Mimeográfico. Pp. 23-54

Drucker, Peter (1994). La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios. Editorial Hermes. España.

García, H. (1989). Política e Innovación Tecnológica: Perspectivas económicas. Temas Económicos. Editorial Monte Ávila. Caracas.

Mata, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Estación Experimental Agropecuaria Integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA) Tres Arroyos. Pp. 43-58

Material Mimeográfico. (2005) Emprendimiento sustentable, encadenamiento productivo y planificación territorial. Pp. 7-23.

McConnell, C, y Blue, S. (2001). Economía 14. Editorial McGrawHill. Colombia.

Porter, M. (1999). Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y Conclusiones. Editorial Deusto. España.

Sánchez, Cantú (2005). El plan de negocios del emprendedor. Editorial McGrawHill. Colombia.

Sánchez, J. (2005). Innovación y Crecimiento Económico. Editorial Noticia Seleccionada. COTEC. Pp. 21-43.

Vargas, J. (2005). Teoría de la Acción Colectiva. Editorial Nómadas. México.

Vásquez, A. (1999). Desarrollo, redes, e innovación. Lecciones sobre Desarrollo Endógeno. Editorial Pirámide. Madrid.

Vega, M. (2004). Redes Interacción Organizacional Inteligente. Editorial Ediluz Maracaibo. Venezuela.