

# La ciencia de la administración: múltiples aristas, un solo vértice

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

Juan Ignacio Camargo Nassar  
*Rector*

Daniel Constandse Cortez  
*Secretario General*

Alonso Morales Muñoz  
*Director del Instituto de Ciencias Sociales y Administración*

Jesús Meza Vega  
*Director General de Comunicación Universitaria*

# ACADEMIA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS A.C.

Mónica Lorena Sánchez Limón  
Universidad Autónoma de Tamaulipas  
*Presidenta*

María Luisa Saavedra García  
Universidad Nacional Autónoma de México  
*Vicepresidenta de Capítulos*

Sergio Manuel Madero Gómez  
ITESM-Monterrey  
*Vicepresidente de Comités*

César Gurrola Ríos  
Universidad Juárez del Estado de Durango  
*Secretario*

# La ciencia de la administración: múltiples aristas, un solo vértice

LA DIÁSPORA DEL EMPRENDIMIENTO

ÓSCAR JAVIER MONTIEL MÉNDEZ  
CLAUDIA IVETTE RODRÍGUEZ LUCIO  
MÓNICA LORENA SÁNCHEZ LIMÓN  
(COORDINADORES)



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE  
CIUDAD JUÁREZ



DR © Óscar Javier Montiel Méndez, Claudia Ivette Rodríguez Lucio  
Mónica Lorena Sánchez Limón (por coordinación)

© Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Avenida Plutarco Elías Calles 1210  
Foviste Chamizal, CP 32310  
Ciudad Juárez, Chihuahua, México  
Tels. +52 (656) 688 2100 al 09

---

La ciencia de la administración: múltiples aristas, un solo vértice. La diáspora del emprendimiento / Coordinadores Oscar Javier Montiel Méndez, Claudia Ivette Rodríguez Lucio, Mónica Lorena Sánchez Limón.– Primera edición --Ciudad Juárez, Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2019.  
266 páginas; 22 centímetros.

ISBN UACJ: 978-607-520-339-3

ISBN ACACIA: 978-607-97994-2-7

Contenido: Empresarialidad y Desarrollo Regional / Leonor Elena López Canto y Ruth Noemí Ojeda López.-- La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento social en la búsqueda de soluciones a problemas sociales / Paulina Angelina Vargas Larraguivel y Jahicela Liévano Morales.--Propuesta a los desafíos que enfrentan las PYMES en México / Rosalina Jaime Meuly, María de los Angeles Monterde Valenzuela y María Guadalupe Durazo Bringas.--Acto emprendedor y ética : una reflexión deontológica a partir de la experiencia entre Hugo Boss y el sistema político nazi / Rocío Daniela Acosta de la Rosa, Claudia Ivette Rodríguez Lucio y Oscar Javier Montiel Méndez.-- MIPYMES fundadas por mujeres en Ciudad Juárez y los retos de acceso a crédito financiero en 2017 / David Andrés Arredondo Torres, Eduardo Treviño Avila y Agustín Vilchis Vidal.-- Las capacidades emprendedoras de los empresarios de los MIPYMES de servicios en Aguascalientes / Paulina Franco Andrade, María de los Angeles Silva Olvera y Neftalí Parga Montoya.--Crece Cuvalles: acciones hacia una universidad emprendedora / Carlos Alberto Santamaría Velasco y Manuel Bernal Zapeda.--Emprendimiento e investigación : caso de éxito del CONALEP Aguascalientes Plantel IV / Raúl Jiménez y María de los Angeles Silva Olvera.--Causas del fracaso en emprendedores sociales mexicanos / María Alicia Zavala Berben, Pedro Luis López-de-Alba, María Teresa de la Garza-Carranza, Jorge Armando López-Lemus y Cecilia Ramos Estrada.

1. Emprendimiento de empresas – México
2. Incubación de empresas – México
3. Creación de empresas – México
4. Emprendimiento social – México

LC – HD60.5M4 C54 2019

---

La edición, diseño y producción editorial de este documento estuvo a cargo de la Dirección General de Comunicación Universitaria, a través de la Subdirección de Editorial y Publicaciones.

Coordinación editorial:

**Mayola Renova González**

Cuidado editorial:

**Subdirección de Editorial y Publicaciones**

Diseño de portada y diagramación:

**Karla María Rascón**

Primera edición, 2019

elibros.uacj.mx



# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
--------------	---

## PRIMERA PARTE: DESDE LA TEORÍA

CAPÍTULO 1: EMPRESARIALIDAD Y DESARROLLO REGIONAL	13
---	----

LEONOR ELENA LÓPEZ CANTO Y RUTH NOEMÍ OJEDA LÓPEZ  
*Universidad Autónoma de Yucatán*

CAPÍTULO 2: LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES A PROBLEMAS SOCIALES	39
---	----

PAULINA ANGELINA VARGAS LARRAGUÍVEL  
Y JAHICELA LIÉVANO MORALES  
*Universidad Cetys campus Mexicali /  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

CAPÍTULO 3: PROPUESTA A LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LAS PYMES EN MÉXICO	71
---	----

ROSALINA JAIME MEULY, MARÍA DE LOS ÁNGELES MONTERDE  
VALENZUELA Y MARÍA GUADALUPE DURAZO BRINGAS  
*Universidad Estatal de Sonora*

## SEGUNDA PARTE: DESDE LA PRAXIS

CAPÍTULO 4: ACTO EMPRENDEDOR Y ÉTICA: UNA REFLEXIÓN DEONTOLÓGICA A PARTIR DE LA EXPERIENCIA ENTRE HUGO BOSS Y EL SISTEMA POLÍTICO NAZI	93
--	----

ROCÍO DANIELA ACOSTA DE LA ROSA, CLAUDIA IVETTE  
RODRÍGUEZ LUCIO Y ÓSCAR JAVIER MONTIEL MÉNDEZ  
*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

<b>CAPÍTULO 5: MIPYMES FUNDADAS POR MUJERES EN CIUDAD JUÁREZ Y LOS RETOS DE ACCESO A CRÉDITO FINANCIERO EN 2017</b>	<b>113</b>
DAVID ANDRÉS ARREDONDO TORRES, EDUARDO TREVIÑO ÁVILA Y AGUSTÍN VILCHIS VIDAL <i>Universidad Autónoma de Ciudad Juárez</i>	
<b>CAPÍTULO 6: LAS CAPACIDADES EMPRENDEDORAS DE LOS EMPRESARIOS DE LAS MIPYMES DE SERVICIOS EN AGUASCALIENTES</b>	<b>149</b>
PAULINA FRANCO ANDRADE, MARÍA DE LOS ÁNGELES SILVA OLVERA Y NEFTALÍ PARGA MONTOYA <i>Instituto Tecnológico de Aguascalientes / Universidad Autónoma de Aguascalientes</i>	
<b>CAPÍTULO 7: CRECE CUVALLÉS: ACCIONES HACIA UNA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA</b>	<b>175</b>
CARLOS ALBERTO SANTAMARÍA VELASCO Y MANUEL BERNAL ZEPEDA <i>Universidad de Guadalajara</i>	
<b>CAPÍTULO 8: EMPRENDIMIENTO E INVESTIGACIÓN: CASO DE ÉXITO DEL CONALEP AGUASCALIENTES PLANTEL IV</b>	<b>205</b>
RAÚL JIMÉNEZ Y MARÍA DE LOS ÁNGELES SILVA OLVERA <i>Conalep Aguascalientes plantel iv / Instituto Tecnológico de Aguascalientes</i>	
<b>CAPÍTULO 9: CAUSAS DEL FRACASO EN EMPRENDEDORES SOCIALES MEXICANOS</b>	<b>229</b>
MARÍA ALICIA ZAVALA BERBENA, PEDRO LUIS LÓPEZ-DE-ALBA, MARÍA TERESA DE LA GARZA-CARRANZA, JORGE ARMANDO LÓPEZ-LEMUS Y CECILIA RAMOS ESTRADA <i>Universidad De La Salle Bajío / Instituto Tecnológico de Celaya / Universidad de Guanajuato</i>	
<b>SEMBLANZA DE LOS AUTORES</b>	<b>255</b>

## INTRODUCCIÓN

La Academia Mexicana de Ciencias Administrativas (Acacia), la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) y la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Cuatro grandes instituciones. Una sola visión.

Esta, reflejada en “La ciencia de la Administración: múltiples aristas, un solo vértice”, ideada y diseñada por nosotros, miembros de ellas, es un modesto intento por generar nuevos acercamientos y proposiciones sobre las muy diversas propuestas que desde diferentes áreas se generan en la Administración, actividad *sine qua non* de la vida de nuestro tiempo.

Preocupados por factores contextuales actuales, decidimos establecer las bases mediante las cuales se pudiera generar una nueva dinámica en los diversos capítulos que conforman Acacia. Veinte de ellos que, de forma paulatina, abordarán desde sus distintas líneas de investigación la actualidad y constante caos en los que diversas áreas, como la Administración, se encuentran día a día. Miríada de matices, cambios superlativos que afectan nuestro entorno y redefinen el lienzo diario de nuestro mundo globalizado, el cual pareciera evocar la construcción de un híbrido que también rescate la agenda desde lo local.

Gran tarea. Hondo reto. Apología de lo posible, creímos que sería posible lograrlo. Veinte tomos en los próximos años, uno por cada capítulo. Desencadenar el inmenso potencial que se tiene, pero más aún el capital humano que reside en ella. Cerca de cuatrocientos investigadores miembros de la Acacia, gran oportunidad de desarrollar sinergias y yuxtaposiciones colaborativas entre ellos y actores públicos, privados y sociales a nivel local, regional, nacional e internacional, ofreciendo nuevas propuestas y posibles coyunturas desde un enfoque con cobertura regional y local, que reconozca las fortalezas, vocaciones, competencias y recursos de cada territorio en virtud de la operación simultánea de una estructura organizacional, bajo el marco de este relevante esfuerzo iniciado en agosto de 2016, y reflejado ya en este primer tomo.

Teniendo como objetivo coadyuvar en la evaluación y estudio de escenarios estratégicos que incidan en la gestión y desarrollo innovador sostenible de las organizaciones, a través de las capacidades, experiencias y oportunidades de los grupos de investigación que integran Acacia; es una serie de libros en diversos tópicos de la Administración, hasta donde conocemos única en su tipo en América Latina, diatriba de lo establecido.

Hacemos votos para que las aportaciones contenidas en este tomo sean provocativas y que por medio de la diversidad de sus autores y temáticas, permitan generar reflexiones que nutran las nuevas dinámicas abordadas en los distintos ámbitos sociales (educativos, industriales, organizacionales, públicos), a través de la propia multidimensionalidad de sus contenidos, ancladas en la Administración.

Es así que, en este primer tomo de la serie, damos cuenta de distintas experiencias del emprendimiento en nuestro país. Diáspora (dispersión) de este constructo en diversos territorios. Por tanto, el libro fue dividido en dos partes, presentando tres capítulos en la primera de ellas, la teórica.



En el capítulo 1, “Empresarialidad y desarrollo regional”, se puntualiza la relación entre estos dos constructos, su importancia y aun mayor validez hoy en día, factores que, junto con el conocimiento y crecimiento, son pilares para la innovación y reconstrucción socioeconómica de territorios a cualquier nivel, local, regional, nacional, binacional. Ligado a ello, en el capítulo 2, “La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento social en la búsqueda de soluciones a problemas sociales”, se arroja de forma adecuada la incidencia directa hacia el entorno y comunidad en general del emprendimiento, y donde posteriormente en el capítulo 3, “Propuesta a los desafíos que enfrentan las pymes en México”, las autoras reflexionan algunas ideas para potenciar las empresas mexicanas.

Con ello, damos paso a la segunda parte, la praxis, que tiene la intención de evidenciar las diferentes caras o formas en las cuales se ha dado esta dispersión del emprendimiento en nuestro país.

El capítulo 4, “Acto emprendedor y ética: una reflexión deontológica a partir de la experiencia entre Hugo Boss y el sistema político nazi”, nos lleva hacia una arista angular: el acto emprendedor y la ética emprendedora. Mediante un análisis histórico, se desmenuza el andar y se matiza su proceso deontológico, nada sencillo de tomar desde una posición cómoda o radical, como su lectura sugerirá.

Coyunturas que tienen relación muy cercana con la visión que es narrada hacia un actor clave del entorno actual, la mujer, en el capítulo 5, “Mipymes fundadas por mujeres en Ciudad Juárez y los retos de acceso a crédito financiero en 2017”, en donde se da cuenta de las profundas dificultades que tienen las mujeres para ser emprendedoras, en concordancia con diversos resultados que se han encontrado a nivel internacional.

La falta de capacitación en las mujeres, es un elemento a considerar en el contexto emprendedor en general. En el capítulo 6, “Las capacidades emprendedoras de los empresarios de las mipymes de servicios en Aguascalientes”, se aborda el análisis de ello y cómo, a pesar de ser un importante ángulo de profundo re-

alce en el ecosistema emprendedor, no es comprometido tanto como debiese.

Por ello, se presentan las experiencias generadas a partir de dos instituciones educativas. En el capítulo 7, “Crece Cuvalles: acciones hacia una universidad emprendedora”, se narra la experiencia de un ente clave dentro de la quinta hélice y las diversas estrategias implementadas para incidir en el territorio, a través de un cambio en la visión de sus estudiantes y miembros en general hacia una percepción emprendedora. Asimismo, en el capítulo 8, “Emprendimiento e investigación: caso de éxito del Conalep Aguascalientes plantel IV”, se pone el dedo en la génesis: los estudiantes universitarios. Y, por ende, en su institución. ¿Qué estrategias son viables? ¿Qué ha funcionado? Todo acto emprendedor conlleva un impacto en lo social. ¿Cuáles son las competencias menester para determinar y enraizar en un emprendedor?

Es así que, entonces, el entorno desde la educación, pero incluso más allá de ello, se torna importante, ya que se convierte en un cúmulo de factores que inciden de manera directa en el desarrollo emprendedor de los individuos que conjugan una sociedad, tema que se aborda en el capítulo 9, “Causas del fracaso en emprendedores sociales mexicanos”. Mediante estas nueve propuestas de diversa índole, la Acacia, UANL, UAT y la UACJ buscan coadyuvar desde el capítulo de “Emprendimiento, incubación y creación de empresas” en la construcción de una visión integral que nos ayude a permear un mejor desarrollo social y humano. El emprendimiento —se sugiere— es un elemento indispensable para ello.

ÓSCAR JAVIER MONTIEL MÉNDEZ, UACJ  
CLAUDIA IVETTE RODRÍGUEZ LUCIO, UACJ  
MÓNICA LORENA SÁNCHEZ LIMÓN, UAT  
Coordinadores

PRIMERA PARTE

DESDE LA TEORÍA



LEONOR ELENA LÓPEZ CANTO  
*Universidad Autónoma de Yucatán*  
*leonor.lopez@correo.uady.mx*

RUTH NOEMÍ OJEDA LÓPEZ  
*Universidad Autónoma de Yucatán*  
*ruth.ojeda@correo.uady.mx*

## RESUMEN

El objetivo de este capítulo es presentar una revisión de los diferentes enfoques acerca de la empresariedad, así como un acercamiento al proceso de creación de empresas, situándolos dentro del marco del desarrollo regional, conceptualizado como un proceso emergente dentro de un sistema territorial dinámico, complejo y adaptativo. Es dentro de esta perspectiva sistémica que ubicamos al fenómeno de la empresariedad (en sus dos vertientes, la tradicional y la social) y al proceso de creación de empresas, que es un proceso no lineal, inscrito dentro de momentos y contextos específicos, y en el que intervienen numerosos factores relacionados tanto con el individuo que pretende poner en marcha su proyecto como con el contexto dentro del cual opera. Este proceso, si bien es indispensable dentro del contexto del desarrollo debido a que es un factor fundamental para la regeneración del tejido productivo en una economía, no es un elemento suficiente para detonar el desarrollo regional, al concebirse este no solo a partir de su vertiente económica, sino también de los aspectos social y cultural.

## PALABRAS CLAVE

Desarrollo regional, creación de empresas, empresariedad.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto de la globalización, los cambios en la configuración de las empresas modernas, a partir de hace unas cuantas décadas —basados en los avances tecnológicos, en la especialización flexible y en la reducción del tamaño de las compañías (*downsizing*), entre otros—, han conducido a una revaloración de la importancia de las pequeñas empresas dentro de las economías de los países del orbe, como generadoras de empleo y de innovación. Dos aspectos fundamentales a considerar en este amplio tema son la creación de empresas y el individuo detrás de este proceso: el emprendedor. Por otro lado, frente a los embates de la globalización, se ha desarrollado una corriente importante que enfatiza la necesidad de voltear la mirada nuevamente a las comunidades, como una estrategia para fortalecer iniciativas locales que estimulen el desarrollo regional. Aquí, nuevamente aparece el individuo como emprendedor social y motor de la acción para el desarrollo de proyectos.

Ante este panorama, las empresas y los individuos que las crean se constituyen como actores importantes en el proceso hacia el desarrollo regional sostenible. Ahora bien, es preciso reconocer la importancia del contexto —el territorio— dentro del cual operan, pues cada territorio específico es el resultado de procesos de estructuración que le han impreso su configuración actual; en este sentido, el territorio es un escenario en el cual se articulan y se tejen relaciones de poder, en donde se conciben y se organizan iniciativas, en donde juegan también diversos elementos: educación, cultura, historia, etcétera, que determinan —o que por lo menos influyen en— la capacidad percibida de sus habitantes para actuar.

Este capítulo tiene como objetivo presentar una revisión de los enfoques teóricos acerca de la empresariedad y la creación de em-

presas, situándolos dentro del marco del desarrollo regional, para comprender el importante papel que juega el contexto en las dinámicas emprendedoras. El método de acercamiento es la investigación documental, mediante la cual se plantean algunas de las principales posturas teóricas sobre el fenómeno en cuestión, tomando esto como base para realizar una reflexión crítica que se presenta en la sección de conclusiones.

Para ello, en las cuatro secciones siguientes serán abordados, en primer lugar, el campo de estudio de la empresarialidad y, posteriormente, tres aspectos relevantes asociados con el emprendedor: el más conocido, o tradicional, referido a la creación de empresas; más adelante, se plantea la importancia que tiene el contexto en el estímulo a las iniciativas del emprendimiento y después se aborda una corriente más reciente que conceptualiza las actividades emprendedoras dirigidas al logro de objetivos sociales: la empresarialidad social. La quinta sección del capítulo está dedicada a las conclusiones.

## EL CAMPO DE ESTUDIO DE LA EMPRESARIALIDAD

Filion (2001) señala que el estudio de las personas que manifiestan comportamientos emprendedores, cuyo resultado es la creación de valor agregado, conforma el llamado campo de la empresarialidad (*entrepreneurship, entrepreneurial*).<sup>1</sup> Bruyat (1993) define este campo a partir del estudio de la dialógica entre el individuo (sujeto) y la creación de valor agregado (objeto), la cual se inscribe en una dinámica de cambio creador y, por lo tanto, dentro del tiempo. El resultado (la creación de una empresa o el desarrollo de un proyecto, por

<sup>1</sup> En el idioma español, el término anglosajón *entrepreneurship* y el francés *entrepreneuriat* han sido traducidos de diversas maneras, entre ellas, emprendedorismo, emprendedurismo, empresarialidad, espíritu empresarial, espíritu emprendedor, etcétera, todas ellas para referirse al mismo campo de estudio.

ejemplo) y el sujeto (el emprendedor<sup>2</sup>) son inseparables. Por ende, el emprendedor es una condición necesaria, pero no suficiente, para la aparición del resultado y viceversa.

Por su parte, Wennkers y Thurik (1999; citados en Smallbone, 2011) señalan que la empresariedad se refiere a

La habilidad manifiesta y la voluntad de los individuos, bien sea solos o en equipo, dentro y fuera de organizaciones existentes, para, primero, percibir y crear nuevas oportunidades económicas (nuevos productos, métodos de producción, esquemas organizacionales y combinaciones de producto-mercado); y segundo, introducir sus ideas en el mercado, frente a la incertidumbre y otros obstáculos, tomando decisiones en cuanto a la localización, forma y uso de recursos e instituciones (p. 18).

Aunque en un sentido estricto, el campo de estudio de la empresariedad está vinculado con la creación de nuevas organizaciones, en la práctica también se ha utilizado este término para incluir a autoempleados y propietarios de pequeñas empresas. La dualidad en el uso de este término tiene su origen, como señala Smallbone (2011), en cuestiones pragmáticas, como el acceso a los datos, pero también a que en algunos países como el Reino Unido los investigadores se han concentrado más en el estudio de las pymes, campo de estudio ya establecido. Bruyat (1993) también señala que, aun entre los mismos investigadores especializados en el tema, no existe consenso en los límites entre el campo de estudio de la empresariedad<sup>3</sup> y el de las pequeñas empresas.

<sup>2</sup> Kantis, Ishida y Komori (2002) señalan que la investigación sobre empresariedad en América Latina, se encuentra en su fase embrionaria. Esto ha traído como consecuencia que en las traducciones al español de la literatura especializada, el término *entrepreneur* a veces sea utilizado como “empresario” y en otras ocasiones como “emprendedor”. Por citar un ejemplo, véase el documento en inglés de Kantis, Ishida y Komori y compárese con su versión en español.

<sup>3</sup> Bruyat (1993) identifica cuatro diferentes enfoques en la delimitación del campo de la empresariedad, que incluyen zonas de convergencia y de divergencia: 1) Como



Existen determinadas conductas que han sido denominadas por diversos estudiosos como “espíritu emprendedor”, el cual se puede entender como una actitud que caracteriza a ciertas personas, que las impulsa a concebir y ejecutar determinados proyectos.

Leiva (2003) señala que el espíritu emprendedor consiste en: a) Búsqueda y detección de oportunidades; b) Fijación de metas; c) Organización y gestión de recursos; y d) Logro de resultados. Las actividades o esfuerzos emprendedores se dirigen no solo a compañías lucrativas, sino que aparecen en otros contextos, como la educación, gobierno, organizaciones no gubernamentales y esfuerzos sociales.

Tres autores pioneros en la reflexión acerca de la actividad empresarial desde el campo económico fueron Richard Cantillon en 1755 (año de publicación de su libro *Essai sur la nature du commerce en général*, escrito alrededor de 1730), Jean-Baptiste Say en 1815 y Joseph Alois Schumpeter desde 1928. Filion (2011) señala que Cantillon asoció sobre todo la función empresarial al elemento de riesgo, mientras que Say identificó la innovación como el elemento distintivo. Say concebía a los empresarios como “personas que podían hacer cosas nuevas, personas que podían hacer más con menos, y personas que obtenían más por hacer algo nuevo, o de manera diferente” (Filion, 2011, p. 119).

Schumpeter (1978) es uno de los autores de referencia en el tema de la empresarialidad, y uno de los más influyentes al identificar a los empresarios como el motor de la economía y de las organizaciones, indicando que la esencia de su labor consiste en la identificación y explotación de nuevas oportunidades, estableciendo así la relación entre los empresarios y la innovación. La puesta en práctica de nuevas combinaciones, es decir, la innovación empresarial,

---

el estudio de la creación de una organización; 2) Como el estudio del evento emprendedor, orientado generalmente al estudio de la pequeña empresa; 3) Como sinónimo de innovación; y 4) Como la creación de un valor nuevo importante, el cual se trata de una extensión del enfoque anterior.

comprende cinco casos: 1) Introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien; 2) Introducción de un nuevo método de producción, el cual no implica necesariamente un descubrimiento científico; 3) Apertura de un nuevo mercado; 4) Conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semimanufacturados; y 5) Creación de una nueva organización de cualquier industria (Schumpeter, 1978).

Después de la perspectiva de los economistas, un enfoque de estudio que predominó a partir de la década de los sesenta del siglo pasado, se orientó a tratar de descubrir los rasgos de personalidad que caracterizan a un emprendedor. Un enfoque más reciente consiste en centrar los estudios hacia el comportamiento de los emprendedores, qué actividades realizan y las razones por las cuales las hacen. En este enfoque, autores como Aldrich (1999), Klofsten (2000) y Kantis, Ishida y Komori (2002) establecen como emprendedores únicamente a las personas que crean organizaciones. Aldrich agrega que, aunque se ha estudiado a los emprendedores dentro de un contexto de negocios, varios de los principios aplicables a dicho contexto —redes, movilización de recursos, representación empresarial— también son válidos para otro tipo de organizaciones que no son negocios. Otros autores (Schumpeter, 1978) lo asocian únicamente con la innovación y otros más, como Bruyat (1993), con la creación de valor agregado.

Al respecto, Henderson y Robertson (1999), Dana (2001) y Fillion (2001) identifican a autores que describen dos tipos de emprendedores: el organizador de empresas y el innovador. El emprendedor-organizador de empresas, descrito por Say, Knight y Kirzner, es la persona que identifica una oportunidad de negocios y la aprovecha, pero que no necesariamente la crea (Henderson, & Robertson, 1999; Dana, 2001; Fillion, 2001). Es el “tomador de riesgos” que coordina los diferentes factores de la producción. Una perspectiva más dinámica, en particular la de Schumpeter (1978), considera que la empresariedad es un factor crucial para el desarrollo económi-

co y actúa como catalizador para el cambio. Desde esta perspectiva, la función del emprendedor-innovador consiste en revolucionar los patrones de la producción mediante la explotación de un invento o una innovación, es decir, por medio de la introducción de nuevos productos o tecnologías.

Derivado de lo planteado en los párrafos anteriores, existen diferentes corrientes que conceptualizan al emprendedor a partir de sus conductas y resultados enfocados a diversos aspectos: desde la creación y organización de empresas hasta la introducción al mercado de una innovación, pero también dirigiendo sus acciones a otro tipo de esfuerzos que no necesariamente están relacionados con actividades económicas, por ejemplo, emprendimientos educativos, sociales, etcétera.

## EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS

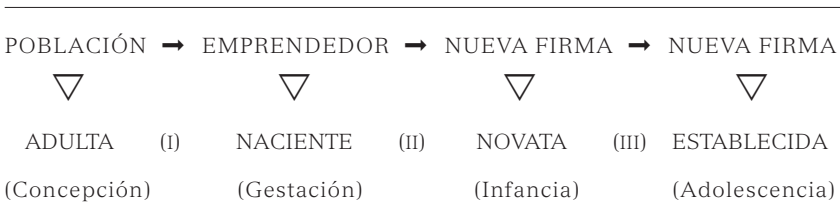
Es un fenómeno complejo contextualizado dentro de momentos y entornos específicos. En este fenómeno intervienen e interactúan factores sociales, culturales y económicos (Aldrich, 1999; Klofsten, 2000; Filion, 2001; Ucbasaran, Gestead, & Wright, 2001; Kantis *et al.*, 2002). La educación, la formación y empleos anteriores del emprendedor, los valores del medio, la cultura familiar, etcétera, también juegan un papel importante (Filion, 2001).

Gibb y Ritchie (1982; citados por Kantis *et al.*, 2002) identifican las siguientes etapas en el proceso de creación de una empresa: la identificación de la idea, su validación, el acceso y organización de recursos, la negociación, el nacimiento y la supervivencia. El desarrollo exitoso del emprendimiento depende de cuatro factores clave: la idea en sí misma, la disponibilidad y obtención de recursos, la habilidad del emprendedor y sus asociados, y el nivel de motivación y compromiso. Por su parte, Aldrich (1999) plantea el proceso de inicio en dos subcuestiones: ¿bajo qué condiciones los funda-

dores obtienen y utilizan conocimientos?, y ¿bajo qué condiciones obtienen capital y otros recursos? Estos aspectos también han sido identificados por especialistas como Ucbasaran *et al.* (2001), quienes examinan dos amplias dimensiones del proceso emprendedor: a) Reconocimiento de oportunidades y búsqueda de información; y b) Adquisición de recursos y estrategias de negocios.

Aldrich (1999) señala que las etapas de la emergencia organizacional involucran cuatro periodos y tres transiciones (Diagrama 1). La transición 1 se desencadena cuando el emprendedor naciente<sup>4</sup> comienza a pensar en iniciar un nuevo negocio y realiza determinadas actividades<sup>5</sup> (véase Anexo 1) para promover ese objetivo.

DIAGRAMA 1. EMERGENCIA ORGANIZACIONAL:  
DE LA CONCEPCIÓN A LA ADOLESCENCIA



Fuente: Aldrich (1999).

Tres características de esas actividades muestran el caos y complejidad del proceso de fundación. Primero, muchas combinaciones diferentes de actividades se encuentran encubiertas. Segundo,

<sup>4</sup> Aldrich (1999) utiliza el término “emprendedor naciente” para referirse a las personas que inician actividades serias con la intención de culminar en la apertura de un negocio viable.

<sup>5</sup> Operacionalmente, se llama emprendedor naciente a la persona que no solo manifiesta estar teniendo frecuentes “pensamientos serios del nuevo negocio”, sino que también está ocupada en, al menos, una de dieciocho posibles actividades empresariales (listadas en el Anexo 1).

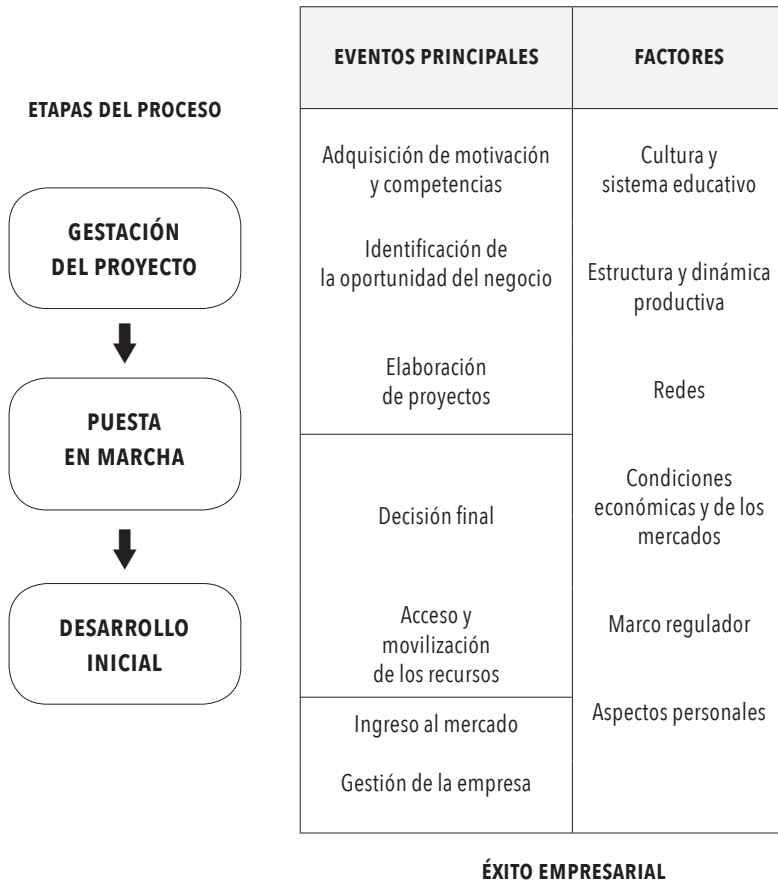
los emprendedores nacientes no siguen una secuencia fija de actividades. Tercero, un estudio posterior encontró que, en promedio, transcurrieron alrededor de quince meses entre el tiempo en el que alguien comenzó a tener “pensamientos serios” de un negocio y su primer intento real de construirlo. Desafortunadamente, el pequeño número de casos y agotamiento de la muestra han obstaculizado la investigación sobre los emprendedores nacientes que hacen la transición al nivel II. Reynolds y White (1997; en Aldrich, 1999) estimaron que alrededor de la mitad de los emprendedores hicieron la transición con el fundador, tomando poco menos de un año para alcanzar el estatus de principiante. Información incompleta ha impedido la investigación de la tercera transición hacia una nueva firma “establecida” en este tipo de estudios (Aldrich, 1999).

Aldrich (1999) señala que muchos de los intentos de creación de empresas fracasan. Las empresas sobrevivientes adoptan, en general, las rutinas y competencias del sector en el que están situadas, aunque algunas organizaciones pueden aportar nuevas rutinas y competencias. Para cualquier tiempo dado, se observa solo una pequeña fracción sobreviviente a partir de un gran número de proyectos iniciados por emprendedores nacientes.

Davies, Hides y Powell (2002) señalan que el crecimiento de pequeñas empresas exitosas hacia empresas de mayor tamaño implica múltiples cambios administrativos y organizacionales para sus creadores. Su habilidad para lidiar con estos cambios, es crucial para la sobrevivencia y desarrollo de sus negocios.

Kantis *et al.* (2002) definen tres etapas clave en dicho proceso: la gestación del proyecto, la puesta en marcha y el desarrollo inicial de la firma. Dentro de cada una de estas, se pueden identificar determinados factores principales que inciden en los eventos críticos de cada etapa, los cuales se presentan en el Diagrama 2.

DIAGRAMA 2. PROCESO EMPRENDEDOR



Fuente: Kantis *et al.* (2002).

Como puede observarse de la comparación entre los diagramas 1 y 2, los dos primeros periodos de Aldrich (concepción y gestación) corresponden a la primera etapa de Kantis *et al.* (gestación del proyecto). La transición II de Aldrich (fundación) equivale a la segunda etapa de Kantis *et al.* (puesta en marcha). El tercer periodo de Aldrich (infancia) es la tercera etapa de Kantis *et al.* (desarrollo inicial). El cuarto periodo de Aldrich (adolescencia) no está considerado en el estudio de Kantis *et al.* (véase también Anexo 2).

En síntesis, y como señalan Aldrich (1999), Ucbasaran *et al.* (2001) y Kantis *et al.* (2002), entre otros autores, la gestación y puesta en marcha del proyecto es un proceso complejo, caótico y desordenado en el que intervienen factores diversos, dependiendo del contexto particular, del tipo de sector y del momento en el que se presenta el proceso de fundación. El papel de las redes, la experiencia previa, así como la estructura cognitiva del emprendedor también son importantes para el éxito del proyecto.

De manera que una perspectiva que pretenda abordar el fenómeno de la creación de empresas como un factor detonante del desarrollo regional, implica el aspecto del individuo —emprendedor— y el resultado de su actividad —la creación de la organización—, pero también es preciso considerar las características del contexto más amplio dentro del cual se presenta el proceso emprendedor, es decir, el territorio específico, así como las diversas fuerzas que le imprimen a este su configuración actual, de entre las cuales destacaremos en la siguiente sección el papel de la política pública.

## LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

El concepto de desarrollo, que en la década de los cuarenta era tomado como sinónimo de crecimiento, ha ido evolucionando, para que, en la actualidad, cada vez con mayor frecuencia sea interpretado en un contexto mucho más amplio que el meramente económico, y más cercano desde una perspectiva constructivista, "...a lo subjetivo, lo valórico, lo intangible, lo holístico, lo sistémico, lo recursivo, lo cultural, la complejidad..." (Boisier, 2003, p. 1). De manera que el concepto de desarrollo ahora es entendido como un fenómeno endógeno, a partir de la percepción colectiva de los habitantes de una comunidad en su capacidad para "... 'inventar' recursos, movilizar los ya existentes y actuar en forma cooperativa y solidaria, desde el propio territorio" (Boisier, 2003, p. 1).

De cara al fenómeno de la globalización del cual están impregnadas las economías regionales, se han planteado diferentes enfoques, entre los cuales Mochi (2006) señala: a) Integración funcional de actividades económicas internacionalmente dispersas; b) Concentración del tiempo y del espacio; c) Articulación en tiempo real de actividades sociales localizadas en espacios geográficos diferentes; d) Articulación directa de lo global y lo local a práctica de lo local; e) Rebasamiento del Estado nacional por las nuevas relaciones transnacionales o mundiales; f) Mosaico global emergente de sistemas regionales de producción y cambio; y g) Nueva geoeconomía. Estas perspectivas, más que excluyentes, son enfoques que enfatizan aspectos diferentes de un mismo proceso complejo, dentro del cual es preciso situar el fenómeno del desarrollo.

Mochi (2006) indica que la globalización constituye una nueva configuración espacial-territorial,<sup>6</sup> en donde la especificidad del territorio está permeada, como señala Riojas (2007), por las dinámicas nacionales e internacionales en las cuales participan las organizaciones e instituciones de la región.

Por su parte, Boisier (2003) plantea que habría que analizar el fenómeno del desarrollo a partir de una perspectiva sistémica: "...el desarrollo —territorial como es— no es sino *una propiedad emergente de un sistema territorial dinámico, complejo,<sup>7</sup> adaptativo y altamente sinergizado*" (p. 8).

<sup>6</sup> Entendiéndose el espacio como el soporte geográfico en donde se desarrollan las actividades socioeconómicas mediante procesos que conllevan de manera implícita la idea de homogeneidad: unificación del mercado mundial; liberación comercial; papel de las comunicaciones; reducción de los costos de transporte (Mochi, 2006).

<sup>7</sup> En un sistema complejo, las propiedades emergentes surgen a partir de la interacción entre sus componentes o subsistemas. Mientras mayor sea el número de estados posibles que puede generar un sistema, este se torna más complejo, y mientras más complejo sea, la predicción de su comportamiento se torna imposible. De allí, continúa Boisier (2003, p. 9), "que los sistemas muy variados y en consecuencia muy complejos, como puede ser una sociedad regional, deben ser *organizados*, dotados de formas de regulación que permitan un grado posible de predicción de su conducta...", lo cual implica el control.



A partir de la identificación de seis grandes subsistemas locales<sup>8</sup> en cualquier sistema territorial, el mismo autor (p. 16) plantea un “hexágono del desarrollo” en donde hay que “establecer sinapsis, crear sinergia e introducir energía”, para lo cual propone la creación de una unidad de gestión<sup>9</sup> del territorio en cuestión por parte del gobierno, en donde se establezca una clara división en la estructura organizacional del gobierno, así como entre las tareas orientadas a la administración (corto plazo) y aquellas dirigidas al desarrollo (largo plazo).

De manera que el fenómeno de la creación de empresas debe ser entendido a partir tanto de la voluntad individual de actores que se asumen como agentes (es decir, que reconocen en sí mismos la capacidad para intervenir, para incidir en la configuración del sistema mediante sus iniciativas empresariales) como también del escenario concreto, es decir, dentro de esta configuración espacial-territorial en donde se encuentran interrelacionados de manera compleja los seis subsistemas arriba mencionados, cuyos resultados son múlti-

<sup>8</sup> Estos subsistemas son:

1. Un conjunto de valores, universales (libertad, democracia, justicia, solidaridad, paz, etcétera) y singulares, propios del territorio en cuestión, que son los que le confieren su identidad propia.
2. Los actores, individuales, corporativos, colectivos, públicos y privados, quienes son los portadores del desarrollo. Aquí se debe distinguir entre actores en un sentido abstracto y agentes de desarrollo, portadores de proyectos y con poder efectivo para influir.
3. Las organizaciones públicas y privadas, cuyos elementos incluyen objetos, propiedades y conductas.
4. Los procedimientos, “conjunto de modalidades mediante las cuales el gobierno local gobierna, administra, informa y posiciona en el entorno a su propio territorio”.
5. La acumulación o el capital económico.
6. El subsistema más importante, los capitales intangibles: cognitivo, simbólico, cultural, social, cívico, institucional, psicosocial, humano, mediático, y el más importante según Boisier, el capital sinérgico (Boisier, 2003, pp. 14-16).

<sup>9</sup> Boisier (2003) recalca la importancia de que los profesionales a cargo de esta unidad de gestión, estén profundamente entrenados en el análisis a partir de la perspectiva sistémica, la complejidad.

ples, uno de ellos, si se logra la autoorganización del sistema —a partir de la concertación entre los actores acerca de objetivos concordantes para la región—, es precisamente el desarrollo.<sup>10</sup>

Utilizando una terminología diferente, pero detrás de la cual está presente en mayor o menor grado esta visión sistémica, reconocidos autores dedicados al estudio de la empresariedad (Aldrich, 1999; Henderson, & Robertson, 1999; Filion, 1993, 2001; Ucbasaran *et al.*, 2001; Dana, 2001; Kantis *et al.*, 2002; Smallbone, 2011) enfatizan los diversos tipos de influencia que ejercen los contextos (político, socioeconómico, educativo, cultural y normativo) en el proceso de creación de empresas, o bien, como señala Johannisson (2011), la interdependencia entre los asuntos económicos y las problemáticas sociales y culturales.<sup>11</sup> Existen contextos propicios que estimulan las iniciativas emprendedoras, mientras que otros ambientes son más hostiles hacia la actividad empresarial.

Debido al reconocimiento de los beneficios económicos y sociales que trae la creación de empresas, numerosos países desarrollados han implementado políticas públicas de apoyo a estas, destinadas a operar sobre aspectos contextuales, tales como la cultura, el sistema educativo y las competencias emprendedoras, la promoción de redes empresariales de apoyo y el financiamiento a nuevas y pequeñas empresas. En este sentido, Smallbone (2011) señala que las políticas y acciones gubernamentales son un factor importante del contexto en el que se desarrolla el proceso empresarial, y que, por lo tanto, forman parte de su ámbito social.

<sup>10</sup> Nótese que la base de esta interpretación está sustentada en la Teoría de la estructuración de Anthony Giddens, que establece el aspecto de la dualidad de la estructura y el modelo de la estratificación del agente en el proceso de cambio institucional.

<sup>11</sup> El mismo Johannisson (2011) señala que si la traducción al inglés de la obra de Schumpeter se hubiera realizado hoy, con toda seguridad su texto original no se hubiera tomado en cuenta, debido a que este estableció la relación entre el espíritu empresarial y la vida cultural y política en un capítulo acerca del rol del espíritu empresarial en la sociedad.

Este mismo autor establece una importante distinción en cuanto al contenido de las políticas públicas, partiendo de la identificación entre el desarrollo del espíritu empresarial o de la pequeña y mediana empresa (pyme). Una visión limitada podría ser la implementación de políticas para apoyar a las pymes, mientras que una visión más amplia incluiría ambos aspectos, cuestión primordial sobre todo en las etapas tempranas de las economías en transición, ya que en estas es preciso lograr una regulación efectiva que promueva el desarrollo del espíritu empresarial productivo. Aunque el papel de la política pública debería incluir varios aspectos<sup>12</sup> para poder incidir en el desarrollo del proceso empresarial, la cuestión de las regulaciones gubernamentales afecta a las organizaciones ya creadas e influye en las intenciones de implementar nuevos proyectos.

En ese mismo sentido, Kantis (2011) indica que se debe establecer una distinción entre políticas públicas para el desarrollo emprendedor y las orientadas a las pymes convencionales, y establece una clasificación de las políticas de desarrollo emprendedor en tres grandes grupos:

- a) Las que buscan facilitar la concreción y desarrollo inicial del stock de proyectos avanzados.
- b) Las que intentan acelerar el crecimiento de las empresas jóvenes.
- c) *Las que buscan incrementar la base de futuros proyectos emprendedores* (Kantis, 2011, p. 87).

<sup>12</sup> La política pública debe incluir: 1) Política macroeconómica; 2) Costos de cumplimiento de las normas legales y reglamentarias; 3) Políticas tributarias; 4) Influencia del gobierno en el desarrollo de instituciones para el mercado (bancos y otros intermediarios financieros), así como organizaciones de apoyo empresarial y de capacitación; 5) Influencia del gobierno en el valor que la sociedad asigna a la organización y al espíritu empresarial; y 6) Intervención directa para apoyar a las empresas pequeñas a superar las desventajas derivadas de su tamaño (Smallbone, & Welton, 2006; citados por Smallbone, 2011).

Mientras que en los dos primeros casos, la política pública se enfoca hacia acciones concretas (proporcionar asistencia técnica y financiera; facilitación de espacios para desarrollar redes de contacto), en el tercero, la política pública está orientada hacia un horizonte de largo plazo (promoción de la cultura y la educación emprendedora; desarrollo de cursos y talleres para la generación y fortalecimiento de vocaciones y capacidades emprendedoras; y apoyo a proyectos de investigación y desarrollo con potencial para la comercialización).

Kantis *et al.* (2002) señalan que si bien muchas naciones latinoamericanas están impulsando iniciativas para estimular la empresarialidad, estas tienen un alcance aún restringido. Sin embargo, dada la importancia que tiene la creación de empresas para el desarrollo regional, es posible que se incrementen en el futuro.

De igual manera, Kantis *et al.* (2002) destacan la influencia del contexto en la actividad emprendedora y citan el estudio de Hofstede (1980; en Kantis *et al.*, 2002), en donde se concluye que en los países latinoamericanos existe una menor propensión al riesgo que en los asiáticos, exceptuando a Japón, que presenta en dicho sentido rasgos más parecidos a los de las naciones de América Latina. Sin embargo, también se observan algunos rasgos comunes entre ambas regiones. En los países asiáticos y latinoamericanos es mayor la aceptación de las jerarquías y menor la valoración del individualismo que en las naciones anglosajonas.

También es necesario tomar en cuenta que en los países latinoamericanos, se observan niveles de fragmentación productiva y social, además de perfiles de especialización sectorial muy disímiles. Es muy posible, por ejemplo, que el mayor grado de desarticulación social en América Latina influya de manera negativa en la capacidad de acceder a las oportunidades de negocios de los distintos estratos socioeconómicos y que ello se traduzca, a su vez, en una contribución inferior de la empresarialidad a la movilidad social. Asimismo, el distinto perfil sectorial y grado de fragmentación productiva

ayudan a explicar la emergencia de empresas que explotan diferentes tipos de oportunidades. El grado de desarrollo de los sistemas financieros y de las políticas de acceso de las pequeñas empresas al financiamiento, es diferente entre América Latina y el este de Asia. La intensificación financiera es más baja en la primera región que en la última. Estos aspectos deben ser tomados en consideración al analizar las fuentes utilizadas por los emprendedores para financiar sus necesidades, las cuales son mucho más limitadas en América Latina.

Kantis (2011) identifica las siguientes restricciones que limitan la oferta de emprendedores en los países latinoamericanos:

- Problemas de acceso a la información sobre la opción empresarial como carrera y como proyecto de vida para el grueso de los jóvenes.
- Debilidades sistémicas en la formación de recursos humanos con capacidades para emprender.
- Barreras al conocimiento tácito y trabas para acceder a las redes de apoyo.
- Fallas en el funcionamiento de los mercados de asistencia técnica.
- Fallas en los mercados de financiamiento (p. 86).

En México existen diversos programas públicos para estimular la creación y el desarrollo de micro y pequeñas empresas. Sin embargo, estos esfuerzos todavía no se encuentran lo suficientemente articulados, y muchas veces son incongruentes con otras acciones gubernamentales en materia política, económica y social. Adicionalmente, y debido a la ausencia de políticas de Estado que impulsen y alienten la educación superior, y concretamente el desarrollo de la investigación científica y tecnológica, así como la insuficiente vinculación entre los sectores gubernamental, de educación superior y productivo, las iniciativas emprendedoras la mayoría de las veces son empresas de bajo valor agregado, y generalmente sirven como medio de subsistencia para sus propietarios, por lo cual no se

encuentran en situación de competir con compañías más modernas que, cada vez con mayor velocidad, se están instalando en el país.

## **EMPRESARIALIDAD SOCIAL**

Clampy Alhamis (2010) señalan que la literatura especializada distingue entre la empresariedad tradicional, asociada a los negocios,<sup>13</sup> y la empresariedad social.<sup>14</sup> Los enfoques tradicionales (de economistas y estrategas) ven la empresariedad como una respuesta racional a las presiones competitivas de los mercados, diseñada para generar beneficios a individuos u organizaciones. Sin embargo, estudios recientes han intentado reivindicarla más allá de tales tradiciones, relacionándola con necesidades cívicas y comunitarias, argumentando que la empresariedad puede crear beneficios sociales cuando las organizaciones e individuos se vuelven más sensibles y responsables hacia sus comunidades.

Los argumentos anteriores conducen a lo que se ha denominado empresariedad social. Un emprendedor, en este caso, difiere del emprendedor que opera en el sector de los negocios. En lugar de usar la creación de riqueza como medio para medir la generación de valor, la misión social es explícita y central para el emprendedor social. Para este último, la riqueza es usada solo como un medio para lograr un fin; la mayor parte de la utilidad económica generada por las actividades comerciales de la organización social, es reinvertida en la misión social, mientras que en una empresa comercial tradicional, las utilidades son distribuidas entre los propie-

<sup>13</sup> Abordada en las secciones anteriores.

<sup>14</sup> La empresariedad social es un campo de estudio muy reciente, que emergió en el mundo académico a finales de los noventa en Estados Unidos y en el Reino Unido, aunque un antecedente más lejano se remonta a 1983 cuando Young escribió acerca de los “emprendedores innovadores no-lucrativos” bajo la línea schumpeteriana (Bacq, & Janssen, 2011).

tarios o reinvertidas en las actividades económicas de la empresa. En vez de movilizar recursos guiado por motivos de beneficio privado, un emprendedor social tiene un rol positivo en la regeneración cívica dentro de una comunidad en desventaja, ya que puede mover recursos en áreas con baja productividad como una estrategia para fortalecer la economía, a través de la creación de empleos para los residentes locales, y atraer otros recursos de mercado mediante subsidios públicos y filantrópicos (Clamp, & Alhamis, 2010; Bacq, & Janssen, 2011).

Resulta importante vincular el concepto de emprendedor social con la noción de agente de desarrollo, descrita por Girardo (2006), quien, desde el enfoque de desarrollo local, afirma que el agente está ligado al sentido de la acción en función de dos aspectos: a) El escenario (municipio, empresa, universidad, etcétera) en el que se desenvuelve como actor; y b) En función de determinados objetivos. En este sentido, diversas categorías de individuos (funcionarios, profesores y estudiantes universitarios, empresarios, emprendedores, etcétera) pueden constituirse como agentes territoriales. El agente de desarrollo local es

...aquél que expresa incidencia y compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial... Es tanto un analista (capacidad diagnóstica), como un activista (capacidad de acción). Son personas cuyos comportamientos permiten una elevada influencia sobre la dirección, modalidad y naturaleza del desarrollo del territorio... a partir de ciertas actitudes aprendidas profesionalmente y de otras recuperadas de sus propios conocimientos adquiridos tácitamente (Girardo, 2006, pp. 7-8).

De manera que, en la medida en que el agente de desarrollo local identifique a personas con la vocación y la intención de convertirse en emprendedoras sociales, dicho agente podrá contribuir a la modificación del entorno en el cual pretende incidir. Este asunto se torna cada vez más importante para lograr el desarrollo armónico y sustentable de un territorio, debido al creciente reconocimiento

de los estragos causados por los excesos del neoliberalismo a través de sus diversas manifestaciones, evidenciadas en diversos niveles de la estructura social.

## CONCLUSIONES

El desarrollo es un concepto complejo con múltiples dimensiones, que no solo incluye relaciones económicas, sino que también implica la consideración de fuerzas institucionales, políticas, sociales, culturales, geográfico-territoriales, etcétera. El desarrollo debiéramos considerarlo como un proceso emergente, resultante de la interacción de diversos grandes componentes dentro de un sistema territorial, el cual debemos concebir como un sistema adaptativo complejo.

En el denominado “hexágono del desarrollo”, Boisier (2003) identifica seis grandes subsistemas presentes en cualquier territorio, los cuales —debido a la gran variedad de elementos existentes dentro de cada uno— pueden exhibir diversos grados de articulación en su interior, pero también entre ellos, es decir, en las interrelaciones que se presentan, emergiendo de esta manera una configuración específica en un momento determinado —en otras palabras, una estructura social—, que es el escenario en donde situamos a los actores que desarrollan esfuerzos dirigidos hacia fines específicos, los cuales son los portadores potenciales del desarrollo, en la medida en que estos se asumen a sí mismos como agentes con la capacidad y el poder para influir en el curso de los acontecimientos.

Asimismo, aunque este trabajo no estuvo orientado a profundizar en el análisis del impacto de la articulación entre cada uno de los seis grandes subsistemas en la evolución de un territorio, sí podemos desprender de la revisión realizada en páginas precedentes, el importante papel que juega el gobierno como “promotor” del desarrollo en la medida en que dicta las políticas públicas para encauzar



y fomentar determinadas actividades económicas y sociales dentro de ese escenario.

Es dentro de esta perspectiva sistémica que ubicamos al fenómeno de la empresariedad (en sus dos vertientes: tradicional y social) y al proceso de creación de empresas, que es un procedimiento no lineal, inscrito dentro de momentos y contextos específicos, y en el que intervienen numerosos factores relacionados tanto con el individuo que pretende poner en marcha su proyecto como con el contexto dentro del cual opera. Este proceso, si bien es indispensable dentro del contexto del desarrollo debido a que es un factor fundamental para la regeneración del tejido productivo en una economía, no es un elemento suficiente para detonar el desarrollo regional.

Para justificar la afirmación anterior, debemos remitirnos a la exposición realizada en las páginas anteriores, en donde hemos pretendido poner de manifiesto dos grandes enfoques que subyacen en el pensamiento académico —y por qué no decirlo, también influye en la ideología— de los autores consultados.

Por un lado, hay una gran corriente —con notables diferencias conceptuales en su interior— en donde el acento está puesto en el aspecto económico, y en donde se concibe al emprendedor y al resultado de su acción —la creación de una empresa— como una respuesta racional a las presiones competitivas de los mercados, que generará beneficios a estos individuos y a sus organizaciones. Se parte de la premisa de que mediante estas acciones económicas, se generará un beneficio social mediante la creación de empleos, la movilidad social, el acceso a oportunidades, etcétera. Sin embargo, este es un beneficio indirecto y potencial, que puede presentarse o no dependiendo de las características propias de la región específica. En otras palabras, la capacidad empresarial presente en un momento determinado dentro de un territorio específico no se traduce necesariamente en un beneficio colectivo que contribuya al desarrollo regional.

La otra gran corriente identificada, se inscribe dentro de la preocupación de los efectos que ha traído el fenómeno de la globalización en las regiones menos favorecidas del planeta. Debido a que la división global del trabajo, ha ahondado los problemas económicos y sociales de las regiones cuyas características estructurales les han impedido incorporarse a esta dinámica, cobra importancia estudiar las acciones de individuos con talento empresarial, pero con una visión centrada en el mejoramiento de las condiciones de la comunidad específica en donde actúan. Este es el fenómeno de la empresarialidad social, campo de estudio emergente —en el que también se encuentran diversas escuelas de pensamiento— que denota el interés de sus adeptos por profundizar en las acciones y resultados de las conductas del emprendedor social.

Desde luego, así como debemos reconocer la importancia de las aportaciones de estudiosos que centran el análisis sobre todo en el nivel individual, también debemos plantear lo indispensable que resulta el marco conceptual proporcionado por la visión sistémica para inscribir dichos esfuerzos individuales —así como su resultado— dentro de una perspectiva más amplia y más compleja, en donde la potencialidad y voluntad para la acción se cristaliza en varios niveles de impacto. Esto permitirá entender por qué dentro de algunos contextos dichos esfuerzos fructifican, mientras que en otros los resultados —si bien loables— no llegan a constituirse en factores relevantes que sean detonantes del desarrollo regional.

## REFERENCIAS

- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. UK: Sage.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23(5/6), 373-403.

- Boisier, S. (2003). ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? *Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Reforma y Democracia*, 27. Caracas, octubre.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*. Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion. France. Université Pierre Mendès France (Grenoble II). Ecole Supérieure des Affaires.
- Clamp, C., & Alhamis, I. (2010). Social Entrepreneurship in the Mondragon Co-operative Corporation and the Challenges of Successful Replication. *Journal of Entrepreneurship*.
- Dana, L. P. (2001). The Education and Training of Entrepreneurs in Asia. *Education & Training*, 43(8/9), 405-415.
- Davies, J., Hides, M., & Powell, J. (2002). Defining the Development Needs of Entrepreneurs in SMEs. *Education & Training*, 44(8/9), 406-412.
- Filion, L. J. (1993). *Système d'activités de l'entrepreneur: quelques réflexions sur la recherche, l'éducation et la formation*. Université du Québec à Trois-Rivières. Department d'Administration et d'Économique. Québec. Cahier de recherche, 93-01.
- (2001). *Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME*. École des Hautes Études Commerciales (HEC). Montreal. Cahier de recherche, 2001-03.
- (2011). La definición de empresario: reflexiones sobre un tema complejo y multidimensional. En R. Varela (Ed.), *Desarrollo, innovación y cultura empresarial* (Vol. 1, pp. 115-130). Colombia: Universidad Icesi.
- Galloway, L., & Brown, W. (2002). Entrepreneurship Education at University: A Driver in the Creation of High Growth Firms? *Education & Training*, 44(8/9), 398-405.
- Girardo, C. (2006). La profesionalización de los agentes de desarrollo local. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Ciudad de Guatemala, 7-10 de noviembre.
- Henderson, R., & Robertson, M. (1999). Who Wants to Be an Entrepreneur? Young Adult Attitudes to Entrepreneurship as a Career. *Education & Training*, 41(5), 236-245.

- Jack, S., & Anderson, A. (1999). Entrepreneurship Education within the Enterprise Culture. Producing Reflective Practitioners. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(3), 110-125.
- Johannisson, B. (2011). Sobre el carácter social del espíritu empresarial. En R. Varela (Ed.), *Desarrollo, innovación y cultura empresarial* (Vol. 1, pp. 131-157). Colombia: Universidad Icesi.
- Kantis, H. (2011). Políticas y programas de desarrollo emprendedor: el estado del conocimiento en América Latina. En R. Varela (Ed.), *Desarrollo, innovación y cultura empresarial* (Vol. 3, pp. 81-100). Colombia: Universidad Icesi.
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Development of New Firms in Latin America and East Asia*. Inter-American Development Bank. Retrieved from <http://www.iadb.org/sds/doc/idbenglishbookfinal.pdf>
- (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.iadb.org/sds/doc/idbspanishbookfinal.pdf>
- Klofsten, M. (2000). Training Entrepreneurship at Universities: A Swedish Case. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 337-344.
- Leiva, J. C. (2003). La experiencia del programa de emprendedores del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Análisis de resultados y perspectivas del proyecto de Intercambio académico entre el Instituto Tecnológico de Costa Rica, la Universidad Autónoma de Yucatán y la Universidad San Carlos de Guatemala. Simposio efectuado en Cartago, Costa Rica. Noviembre.
- Mochi, P. (2006). Globalización, desarrollo local y descentralización. La importancia del conocimiento y formación de recursos humanos en estos contextos. En C. Girardo, M. de Ibarrola, C. Jacinto, & P. Mochi (Coords.), *Estrategias educativas y formativas para la inserción social y productiva* (pp. 145-161). Montevideo: OIT-Cinterfor/Unesco.
- Riojas, C. (2007). Estrategias de desarrollo regional en México y Europa Central. En busca de nuevas dimensiones institucionales en el ocaso de la era neoliberal. *Argumentos. UAM-X-México. Nueva Época*, 20(55), 13-47.

Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico* (Jesús Prados Arrarte, Trad.). México: Fondo de Cultura Económica.

Smallbone, D. (2011). Políticas de espíritu empresarial y desarrollo de pyme con referencia en particular a economías de transición. En R. Varela (Ed.), *Desarrollo, innovación y cultura empresarial* (Vol. 3, pp. 15-43). Colombia: Universidad Icesi.

Ucbasaran, D., Gestead, P., & Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research. Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 57-80.

## ANEXO 1

ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN LA GESTACIÓN REPORTADAS POR,  
AL MENOS DOS EMPRENDEDORES NACIENTES (1993).  
ENCUESTAS EN WISCONSIN Y EN TODO ESTADOS UNIDOS

ACTIVIDAD	PORCENTAJE	
	ENCUESTA NACIONAL	ENCUESTA WISCONSIN
Pensamientos serios acerca de negocios	99	91
Búsqueda de instalaciones/equipamiento	75	68
Ahorros iniciados para invertir	68	62
Inversión de dinero propio en la nueva firma	66	69
Equipo de arranque organizado	58	50
Plan de negocios escrito	56	49
Instalaciones/equipamiento comprado	50	56
Búsqueda de apoyo financiero	41	26
Aplicación para licencia, patente o permiso	38	43
Desarrollo de un primer modelo/prototipo	35	14
Dinero recibido de ventas	33	45
Flujo de efectivo mensual positivo alcanzado	22	(N/A)
Tiempo completo dedicado al nuevo negocio	32	19

CONTINÚA...

ACTIVIDAD	PORCENTAJE	
	ENCUESTA NACIONAL	ENCUESTA WISCONSIN
Apoyo financiero recibido	29	15
Otros comportamientos de arranque iniciados	22	12
Renta/arrendamiento de instalaciones/equipo	15	13
Creación de una nueva entidad legal	14	22
Empleados contratados a sueldo	11	12
	<i>n</i> = 40	<i>n</i> = 42

Fuente: Aldrich (1999) con base en Reynolds (1994).

## ANEXO 2

### COMPARATIVO DEL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN DOS ENFOQUES (ALDRICH [1999])/KANTIS ET AL. [2002])

Periodo I	Población adulta: concepción	Etapa I	Gestión del proyecto
Transición I	Pensamientos serios que desencadenan el siguiente periodo		
Periodo II	Emprendedor naciente: gestación		
Transición II	Fundación o puesta en marcha que da paso al siguiente periodo	Etapa II	Puesta en marcha
Periodo III	Nueva firma "novata": infancia	Etapa III	Desarrollo inicial
Transición III	Actividades para consolidar la empresa que llevan al siguiente periodo	-----	-----
Periodo IV	Nueva firma "establecida": adolescencia	-----	-----

Fuente: elaboración propia.

## LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES A PROBLEMAS SOCIALES

PAULINA ANGELINA VARGAS LARRAGUÍVEL

*Universidad Cetys campus Mexicali*

*paulina.vargas@cetys.mx*

JAHICELA LIÉVANO MORALES

*Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

*jahicela.lievano@ujat.mx*

### RESUMEN

El emprendimiento social coadyuva a la solución de problemas que aquejan a la sociedad. Por sus propias características y a fin de permanecer en el mercado, requiere apostar a la innovación para sostener ventajas competitivas y continuar realizando acciones en pro de la transformación y mejoramiento de las condiciones de vida. En consecuencia, la innovación social se convierte en un eje rector que ayuda a los emprendedores a encontrar soluciones novedosas y creativas a los problemas sociales, por lo que esta investigación se basó en sustentar por qué la innovación social resulta relevante para el desarrollo de estos emprendimientos mediante una revisión de literatura en diversas fuentes científicas, a través de tres líneas teóricas: emprendimiento social y comercial, innovación como catalizadora de emprendimiento social, y creación de valor social como fuente para generar ventajas competitivas en emprendimientos innovadores. Los resultados manifiestan que los emprendimientos sociales son generadores de valor social sostenible, al reforzar sus estrategias y generar ventajas competitivas a partir de la innovación y redes de colaboración que les permitan

ser vistos como un área de oportunidad, al enfocarse en mercados que no suelen ser atendidos por los emprendimientos comerciales.

## **PALABRAS CLAVE**

Emprendimiento social, innovación social, creación de valor social, ventajas competitivas.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La actividad emprendedora social ha cobrado relevancia en las últimas décadas, al representar una estrategia de crecimiento, sobre todo en países emergentes. Y es que el modelo económico tradicional, se ha basado principalmente en la competencia y uso de nuevas tecnologías, pero no se ha centrado en la solución de problemas que aquejan a la sociedad y que, además, forman parte de la economía mundial. Por mencionar algunos ejemplos, se tiene que la desigualdad, la exclusión social, los problemas medioambientales, el estado de pobreza extrema, entre otros, juegan un papel fundamental para la calidad de vida de las personas (Barroso, Santos, & Guzmán, 2013; De los Ríos, 2013). Por consiguiente, esta situación lleva a reinventar nuevas formas de hacer frente a las crisis económicas, que permitan tanto calidad de vida como bienestar para la población (García, 2014). Es entonces donde el emprendimiento social adquiere importancia, pues con cada una de las acciones que desarrolla está en búsqueda de la transformación y mejoramiento de las condiciones de vida (Orrego, 2008; Enciso, 2010; Valencia, 2012).

El emprendedor social tiene el objetivo fundamental de crear valor social en lugar de riqueza personal, abordando problemas sociales y no necesidades individuales (Yunus, 2011; Apetrei, Ribeiro, Roig, & Mas Tur, 2013). Por ello, este campo de conocimiento deto-



na el surgimiento de numerosas investigaciones que cobran relevancia por el impacto que representan las empresas sociales para el desarrollo de las economías (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Bernand, 2012; Nicolás, & Rubio, 2014; Serrano-Bedia, Pérez-Pérez, Oalmaruiz, & López-Fernández, 2015); sin olvidar que una cultura innovadora continua, permite enfrentar los retos del mundo en un mercado dinámico y una economía globalizada (Buendía, 2013; Jolonch, & Ferreira, 2015; Ojeda, & Rodríguez, 2015).

Bajo este contexto, la innovación constituye una de las características más importantes del empresario social, al inclinarse por encontrar soluciones innovadoras a los problemas sociales (Apetrei *et al.*, 2013; Ojeda, & Rodríguez, 2015), con capacidad para reconocer el valor social, crear oportunidades y tomar decisiones clave basadas en la proactividad y toma de riesgos (Bernand, 2012). En este sentido —según datos presentados por el Índice Global de Innovación—, Bélgica, España, Francia, Italia, Portugal y Suecia son países que destacan por su potencial innovador, siendo también los más activos en temas de economía social (Apetrei *et al.*, 2013); con ello, se observa una relación proporcional entre el grado de innovación y el emprendimiento social (Dacin *et al.*, 2011; Smith, & Woodworth, 2012; Ojeda, & Rodríguez, 2015).

Las propias características del emprendimiento social, hacen que requiera de la innovación como uno de sus principales elementos (Innobasque, 2011; Enciso, Gómez, & Mugarra, 2012; Morales-Gutiérrez, Ariza-Montes, & Muñiz, 2012; Nicolás, & Rubio, 2014), resultando en la creación de valor social sostenible (Guzmán, & Trujillo, 2008). En el entendido de que el valor compartido no se debe visualizar como una responsabilidad social, sino como una nueva forma de alcanzar el éxito económico (Porter, & Kramer, 2011).

Para ello, una fuerte red de contactos es esencial a fin de apoyar a los emprendedores para convertirse en catalizadores de cambios sociales (Guzmán, & Trujillo, 2008), así como en la construcción de capacidades de innovación y aprendizaje (Mayenberger, 2013). Lo

anterior, ha despertado el interés del ámbito académico (Marques, Gerry, Diniz, & Luisa, 2012; Kirwan, Ilbery, Maye, & Carey, 2013; Ca-jaiba-Santana, 2014), porque la creación y desarrollo de corporaciones no es exclusivo de quienes persiguen maximizar beneficios (Barroso *et al.*, 2013). Por el contrario, se puede afirmar que el emprendimiento social es un fenómeno empresarial, que se inicia a partir de oportunidades relacionadas con problemas sociales generalmente desatendidos por las instituciones, combinando la innovación, la captación de fondos y la oportunidad (Nicolás, & Rubio, 2014), admitiendo la posibilidad de generar tanto valor social como económico (Santos, 2012). Por consiguiente, no se puede perder de vista la relación directamente proporcional que existe entre la innovación y el emprendimiento social, a fin de lograr soluciones sostenibles (Acs, Boardman, & McNeely, 2011; Dacin *et al.*, 2011; Apetrei *et al.*, 2013; Nicolás, & Rubio, 2014).

En consecuencia, y por ser un campo de estudio relativamente nuevo (Serrano-Bedia *et al.*, 2015), esta investigación se basó en sus-  
tentar por qué la innovación social resulta relevante para el desarrollo de emprendimientos sociales que impacten de forma trascen-  
dental en la creación de compañías, mediante un estudio cualitativo  
basado en una revisión de literatura sobre el emprendimiento social  
y comercial; la innovación como catalizadora del emprendimiento  
social; y la creación del valor social como fuente para generar ven-  
tajas competitivas en emprendimientos innovadores.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### *2.1. Emprendimiento social y comercial*

En términos generales, el emprendedor actúa como agente de cam-  
bio (Qian, & Acs, 2013) frente a una sociedad en constante competen-  
cia, que demanda bienes o servicios innovadores. Ante esta premisa,

existen argumentos que indican que el emprendimiento tradicional o comercial y el social, no deben distinguirse, ya que ambos generan valor social (Acs *et al.*, 2011; Curto, 2012; Ojeda, & Rodríguez, 2015). Sin embargo, es en su misión donde radica la principal diferencia, ya que el fin último que persigue el emprendimiento social es mejorar las condiciones de vida de los individuos y comunidades mediante la creación de valor social, pero no por esto debe renunciar a la generación de un beneficio económico (Santos, 2012; Clifford, Markey, & Malpani, 2013; Merino, 2013; Martínez, & Bañón, 2014). En este sentido, los emprendedores de negocios abordan el problema desde un punto de vista puramente económico, mientras que los sociales se enfocan en una necesidad social, no actuando necesariamente motivados por remuneraciones monetarias para sí mismos (Guzmán, & Trujillo, 2008; Martínez, & Bañón, 2014). Es decir, a diferencia del emprendedor orientado a los negocios, el social primeramente se dirige a crear un impacto social positivo y después se enfoca en el éxito financiero (Dacin *et al.*, 2011; Bernand, 2012; Apetrei *et al.*, 2013). En consecuencia, la empresa social debe seguir modelos de negocios similares a los desarrollados por el resto de las organizaciones (Guzmán, & Trujillo, 2008; Merino, 2013; Martínez, & Bañón, 2014; Nicolás, & Rubio, 2014; Ojeda, & Rodríguez, 2015).

En cuanto a su definición se refiere, no existe en la literatura un consenso sobre el tema (Tabla 1), pero hay coincidencias respecto a que su misión es la principal diferencia entre el emprendimiento social y el comercial (Guzmán, & Trujillo, 2008; Dacin *et al.*, 2011; Bernand, 2012; Santos, 2012; Apetrei *et al.*, 2013; Nicolás, & Rubio, 2014; Alonso, González, & Nieto, 2015). Un emprendedor social debe fundamentarse en una naturaleza distinta, basada en la voluntariedad, la ética y la existencia de una misión con causa social sostenible; con un elevado nivel de pasión y compromiso con sus ideas, así como una gran adaptabilidad a los cambios del entorno, además de estar dispuesto a correr riesgos y consciente de que dispone de escasos recursos para llevar a cabo su labor (Dacin *et al.*, 2010, en

Alonso, González, & Nieto, 2015; Dees, 2011; Barthélémy, & Slitine, 2011; Curto, 2012; Morales-Gutiérrez *et al.*, 2012; Fernández-Salinerro, & De la Riva, 2014).

TABLA 1. DEFINICIONES DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL  
DE ACUERDO CON DIFERENTES AUTORES

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Leadbeater	1997	Conducta empresarial con fines sociales y no con objetivos lucrativos en la que los beneficios generados por actividades de mercado, se utilizan en beneficio de un grupo desfavorecido en particular.
Dees, & Elias	1998	Agente de cambio en el sector social que: 1) Adopta la misión de crear y sostener valor social; 2) Reconoce y persigue nuevas oportunidades para alcanzar esa misión; 3) Participa en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje; 4) Actúa con valentía y sin estar limitado por los recursos disponibles; 5) Es transparente y presenta una mayor rendición de cuentas.
Thompson <i>et al.</i>	2000	Persona que detecta una oportunidad y satisface alguna necesidad no cumplida por el Estado y que, además, reúne los recursos necesarios y los utiliza para generar el cambio social.
Alvord <i>et al.</i>	2004	La creación de soluciones innovadoras que resuelvan los problemas sociales inmediatos y movilicen las ideas, capacidades y recursos necesarios para lograr una transformación social sostenible.
Light	2006	Busca un cambio sostenible a gran escala a través de la aplicación de nuevas ideas. Estas son distintas a las aplicadas por los gobiernos, organizaciones no lucrativas y empresas, para hacer frente a los problemas sociales.
Austin <i>et al.</i>	2006	Es innovador, creación de valor social a partir de actividades que pueden ocurrir dentro o fuera de organizaciones lucrativas o no lucrativas, privadas o públicas.
Mair, & Martí	2006	Un proceso de creación de valor mediante nuevas combinaciones de recursos.
Peredo, & McLean	2006	Una persona o grupo organizativo que pretende crear valor social, a través de actividades innovadoras que aprovechan las capacidades y recursos de los que disponen, y asume un cierto riesgo por las actividades que realiza.

CONTINÚA...

Martin, & Osberg	2007	El emprendedor social identifica el contexto actual, la oportunidad y el desarrollo de una nueva propuesta de valor social; además, establece un nuevo equilibrio que alivie las necesidades de los grupos más desfavorecidos mediante la imitación y creación de un ecosistema estable, que asegure un mejor futuro.
Nicholls	2008	Una motivación sociomoral del emprendedor o una actividad empresarial que tiene una misión social.
Zahra <i>et al.</i>	2009	Aquellas actividades y procesos realizados que logran descubrir, definir y aprovechar las oportunidades que mejoran la riqueza social mediante la creación de nuevas compañías o la gestión de las organizaciones existentes de una manera innovadora.
Dacin <i>et al.</i>	2010	Características individuales, procesos y actividades sociales que conducen inevitablemente a la discusión y al debate. Estas actividades son difíciles de resolver, ya que están aplicadas a todo tipo de operaciones empresariales sociales en todos los contextos.
Lepoutre	2011	Un proceso de creación de valor mediante nuevas formas de combinación de recursos, destinados a explorar y aprovechar las oportunidades para crear valor social y estimular el cambio social o cubrir necesidades sociales.
Gatica <i>et al.</i>	2012	El proceso y la oportunidad de crear valor para la sociedad, generando un cambio o impacto en la comunidad, ya sea mediante la creación de productos y servicios, o mediante nuevos modelos de negocios o nuevas corporaciones.

Fuente: Alonso, González, & Nieto (2015).

TABLA 2. DEFINICIONES DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE ACUERDO CON INSTITUCIONES

INSTITUCIÓN	DEFINICIÓN
Ashoka	Los emprendedores sociales son individuos con soluciones innovadoras para los problemas sociales más apremiantes; son ambiciosos y persistentes; abordan las principales cuestiones sociales y ofrecen nuevas ideas para un cambio a gran escala. Los emprendedores sociales de Ashoka poseen dos atributos sobresalientes: una idea innovadora que produzca un cambio social específico y una visión emprendedora para realizar sus proyectos. Tienen la visión, creatividad y determinación, tradicionalmente asociada a los emprendedores de negocios, pero su motivación es la de generar un cambio social profundo y duradero, y no el beneficio económico.

CONTINÚA...

Echoing Green	Clasificándolo dentro del apartado de innovación social, consideran que los emprendedores sociales son aquellos individuos excepcionales que sueñan y aceptan la responsabilidad de una idea innovadora y aún no probada para el cambio social positivo, y acompañan dicha idea desde el sueño hasta la realidad. Lo que permite a los emprendedores sociales conseguir impacto duradero en los más difíciles problemas, es una combinación especial de creatividad rompedora y ejecución rotunda, que denominan SEO (Coeficiente de Inteligencia Social Emprendedora).
Schwab Foundation	Los empresarios sociales pilotan la innovación y transformación social hacia varios campos, incluyendo educación, salud, medioambiente y desarrollo empresarial. Un empresario social, igual que cualquier otro emprendedor, construye organizaciones sólidas y sostenibles que pueden estar constituidas tanto sin ánimo de lucro como con él. El emprendedor social aplica acercamientos prácticos, innovadores y sostenibles que benefician a la sociedad en general.
Skoll Centre for Social Entrepreneurship	Los emprendedores sociales son agentes de cambio en la sociedad, creadores de innovaciones que trastocan el <i>statu quo</i> y transforman nuestro mundo en uno mejor.

Fuente: Enciso, Gómez, & Mugarra (2012).

Aunado a lo anterior, existen diversas instituciones que han nacido para promover el emprendimiento social, que trabajan en impulsar este tipo de proyectos en suma de un trabajo colaborativo como parte del ecosistema emprendedor social (Tabla 2), las cuales han aportado para ayudar a entender mejor el concepto. Dado que el objetivo principal del emprendimiento consiste en la maximización del beneficio, o atender intereses sociales, estaríamos ante dos tipos de emprendimientos puros: de mercado o sociales. No obstante, entre estas dos posiciones extremas pueden haber otras que combinen el emprendimiento social con el de negocios, con el surgimiento del concepto de empresa híbrida (Barroso *et al.*, 2013). Esto ha dado lugar para que se confunda el término de emprendimiento social con ONG o asociaciones sin fines de lucro, pero el concepto va más allá (Figura 1); en el entendido de que las corporaciones sociales son capaces de generar sus propios recursos para ser sustentables y permanecer, a fin de continuar resolviendo problemas sociales apremiantes mediante la generación de valor social y la innovación (Guzmán, & Tru-

jillo, 2008; Curto, 2012; Enciso *et al.*, 2012; Santos, 2012; Apetrei *et al.*, 2013; Fernández-Salineró, & De la Riva, 2014; Nicolás, & Rubio, 2014; Alonso *et al.*, 2015).

FIGURA 1. TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS SOCIALES

<b>ONG TRADICIONAL</b>	<b>EMPRESA SOCIAL SIN ÁNIMO DE LUCRO</b>	<b>EMPRESA SOCIAL HÍBRIDA</b>	<b>EMPRESA SOCIAL CON ÁNIMO DE LUCRO</b>
<p>Tiene un objetivo social o ambiental único o principal y opera como organización sin ánimo de lucro.</p>	<p>Tiene un objetivo social o ambiental único o principal, opera como corporación sin ánimo de lucro y es innovadora en sus proyectos.</p>	<p>Tiene un objetivo social o ambiental único o muy importante y su estrategia de generación de ingresos está "integrada" o es "complementaria" a la misión de la compañía.</p>	<p>Tiene un objetivo social o ambiental que ocupa una posición importante, pero no tiene que ser el único, y tiene una estrategia clara de generación de ingresos.</p>

Fuente: elaboración propia (2017) con base en Curto (2012).

## 2.2. La innovación como catalizadora del emprendimiento social

Tanto el emprendimiento social como la innovación social, se traducen en la generación de organizaciones empresariales, integradas en un movimiento de economía social y solidaria, enfocadas en repensar el papel de la economía en el desarrollo del hombre y las sociedades (Barthélémy, & Slitine, 2011), depositándose grandes esperanzas en dichos términos para encontrar respuestas a los graves problemas de las sociedades actuales (Enciso *et al.*, 2012).

A través de la historia, los continuos esfuerzos de innovación han sido imprescindibles para sobrevivir y mejorar la calidad de vida (Lee, & Trimi, 2016). La innovación comenzó a ser estudiada desde la comprensión de las revoluciones industriales y tecnológicas como grandes etapas de cambio social y de crecimiento económico (Gómez, & Vázquez, 2011). Por su parte, el *Manual de Oslo*, a partir de su tercera edición, define la innovación como la introducción de nuevos o me-

jurados productos; formas de organización, de comercio o de insumos en el mercado o en alguna corporación (OECD, & Eurostat, 2005).

Joseph Schumpeter (1934) fue quien acuñó el concepto del empresario innovador como aquel individuo que, a través de “nuevas combinaciones” de recursos productivos, logra posicionar en el mercado nuevos productos o implementar nuevos procesos en la producción; para él, la innovación se convierte en el fenómeno fundamental del desarrollo económico. De igual manera, Schumpeter definió cinco tipos de innovación: I) Introducción de nuevos productos; II) Introducción de nuevos métodos de producción; III) Apertura de nuevos mercados; IV) Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos; y V) Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad. En consecuencia, en el *Manual de Oslo* (OECD, & Eurostat, 2005) se propone la tipología de la innovación más comúnmente usada (Tabla 3).

TABLA 3. TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

Según el ámbito de aplicación	<p><b>De producto:</b> al crear un producto o generar una mejora significativa en alguno ya existente, la cual se puede lograr con el uso de tecnología, materiales o componentes, o con información.</p> <p><b>De proceso:</b> se enfoca en la sección de la producción y distribución del producto y su objetivo principal es la reducción de costos, así como mejorar la calidad del mismo.</p> <p><b>Organizativa:</b> realiza cambios en las empresas en las distintas áreas de trabajo y en las relaciones exteriores, para facilitar y mejorar la toma de decisiones.</p> <p><b>De mercadotecnia:</b> emplea un medio de comercialización que anteriormente no usaban las compañías, como los cambios en diseño, envasado, promoción, entre otros, con el fin de mejorar las ventas actuales.</p>
Por impacto en el mercado	<p><b>Progresiva o evolutiva:</b> se mejora lo ya existente, ya que alimentan y representan el proceso de cambio.</p> <p><b>Radical:</b> se origina de los mayores cambios en el mundo, al incorporar un nuevo producto, principalmente variaciones en sistemas tecnológicos.</p>
Según su grado de novedad	<p><b>Relativa:</b> la compañía adopta innovaciones desarrolladas por otras anteriormente.</p> <p><b>Absoluta:</b> la organización invierte en solitario en crear nuevos productos innovadores para el mercado.</p>

CONTINÚA...



Según su origen	<p><b>Generada:</b> cuando la corporación adquiere y realiza las innovaciones durante el curso de sus actividades.</p> <p><b>Adquirida:</b> se obtiene a través de distintos canales, principalmente adquiriendo tecnología.</p>
-----------------	--

Fuente: oECD, & Eurostat (2005).

En este contexto, se debe ver que el objetivo final de la innovación es dar lugar al cambio, así como añadir valor y mejorar procesos, productos o experiencias; por lo tanto, el término implica también ejecución (Del Río, Cardona, & Pérez, 2012; Rodríguez, Carreras, & Sureda, 2012). Por su parte, Porter (1990) considera la innovación como la creación de valor, a partir del conocimiento, la creatividad y el emprendimiento, que permita ser un incentivo para la diferenciación de productos, haciendo frente a la fuerte competencia y rivalidad entre las empresas.

### 2.2.1. Innovación social

Al ser un conjunto de nuevas ideas que permiten llevar a cabo productos o servicios para el bienestar social (Mulgan, 2007; Sanchis, & Campos, 2008; Ayestarán, 2011; Centre for Social Innovation, 2011; Paris Tech Review, 2011), se ha establecido como una nueva forma de pensar y actuar, que desafía los paradigmas existentes, despertando el interés del ámbito académico (Cajaiba-Santana, 2014; Kirwan *et al.*, 2013; Marques *et al.*, 2012). Los tres elementos clave de la innovación social son: nuevas ideas, necesidades sociales y cambio social/nuevas relaciones (Morales, 2014).

En consecuencia

la innovación social se basa en encontrar nuevas formas de satisfacer necesidades sociales que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o sector público, a través de nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas, que permitan resolver los grandes retos de la socie-

dad, generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración; por ello, debe ser efectiva, eficiente y sostenible en el tiempo, mediante la creación de valor social (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2009).

Dado su grado de novedad, son numerosos los autores que han propuesto definiciones sobre el concepto de innovación social (Tabla 4).

TABLA 4. CONCEPTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Durkheim	1893	Destaca la importancia de los aspectos sociales en el desarrollo de la división del trabajo que acompaña al cambio técnico.
Schumpeter	1912	Introduce dos conceptos fundamentales para el análisis contemporáneo de la economía de mercado y la economía social: el emprendimiento y la innovación.
Ogburn	1964	El conocimiento y la práctica colectiva alcanzados por una sociedad, a fin de lograr algún tipo de cambio cultural.
Zapf	1989	Nuevas prácticas sociales, nuevas formas de organización y regulación, nuevos estilos de vida, nuevas prácticas que resuelvan los problemas de la sociedad y que son dignos de ser imitados e institucionalizados.
Mumford	2002	Generación e implementación de nuevas ideas acerca de cómo las personas deben organizar actividades interpersonales, o interacciones sociales, para cumplir con una o más metas comunes.
Moulaert <i>et al.</i>	2005	Un concepto multidimensional del cambio social centrado en las organizaciones, el sector público y los ciudadanos.
Mulgan	2006	Se refiere a las actividades y servicios innovadores motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son difundidos a través de las asociaciones con fines sociales.
<i>Manual de Oslo</i>	2006	Hace referencia a valores sociales (bienestar, calidad de vida, inclusión social, solidaridad, participación ciudadana, calidad medioambiental, atención sociosanitaria, eficiencia en los servicios públicos y nivel educativo de la sociedad). Es relevante en la medida en que se oriente a valores sociales y no solo a la productividad, competitividad empresarial, costos de producción o tasas del mercado.

CONTINÚA...

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Phills, Deiglmeier, & Miller	2008	Novedosa solución a un problema social que es más efectiva, eficaz, sostenible o justa que las soluciones existentes, y por la cual el valor creado se transfiere a la sociedad en su conjunto y no a manos privadas.
Stanford Social Innovation	2008	Una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente y sostenible. También se define como las soluciones existentes para las cuales el valor creado, se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto y no en los particulares.
Pol, & Ville	2009	Es una innovación social, si la nueva idea implícita tiene el potencial de mejorar la calidad de vida de la población. Distinguen entre microcalidad de vida (calidad de vida con respecto a determinadas personas) y macrocalidad de vida (calidad de vida en relación con un grupo de individuos).
Howaldt <i>et al.</i>	2010	Aquellas actividades y servicios innovadores que están motivados por el objeto de satisfacer una necesidad social.
Young Foundation	2010	Actividad con la que se satisfacen necesidades sociales y se crean nuevas relaciones o colaboraciones sociales. En general, las innovaciones que son buenas para la sociedad y, al mismo tiempo, mejoran la capacidad de la sociedad para actuar.
Murray <i>et al.</i>	2010	Nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones.
Westley, & Antadze	2010	Es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos, los flujos de autoridad o las creencias del sistema social en que se produce la innovación. Tales innovaciones sociales son exitosas si tienen un gran impacto sobre la sociedad.
Bassi	2011	Define la innovación social desde tres modalidades diferentes: 1) Es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente el sistema social; 2) Se refiere a las actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunden principalmente a través de organizaciones con fines sociales; y 3) Es una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente y sostenible.

CONTINÚA...

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Dacin, Dacin, & Tracey	2011	Proceso necesario para la creación de valor social dentro de las corporaciones. Señalan que estas innovaciones pueden aparecer tanto en contextos a nivel local como internacional.
TEPSIE	2012	Son nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etcétera) que, a la vez, satisfacen una necesidad social (con más eficacia que las soluciones existentes) y dan lugar a capacidades y relaciones nuevas o mejoradas, y a una mejor utilización de los activos y recursos.
Neumeier	2012	Los cambios de actitudes, comportamientos o percepciones de un grupo de personas que se unen en una red de intereses alineados y que conducen a nuevas y mejores formas y acciones de colaboración dentro del grupo y más allá de él.
Chell <i>et al.</i>	2012	Aquellas actividades que implican que los productos, servicios y resultados, tanto del emprendedor como del proceso de innovación, generen un valor social que va más allá de los efectos directos sobre las partes interesadas. Se trata de un factor clave, generalmente asociado a criterios sociales y beneficios medioambientales y no únicamente económicos.
Local Economic and Employment Development (LEED Programme)/OCDE	2014	La innovación social busca respuestas a los problemas sociales: identificación y entrega de nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de personas y comunidades, reconociendo e implementando nuevos procesos de integración laboral en el mercado, nuevas competencias, nuevos empleos y nuevas formas de participación. La finalidad de la innovación social es, por tanto, ofrecer soluciones a los problemas individuales y comunitarios que mejoren su bienestar.
Estrategia EUROPA 2020	2014	Define la innovación social de acuerdo con cinco áreas: empleo, gastos en innovación y desarrollo, cambio climático o gasto energético, educación, y pobreza o exclusión social.
INSEAD	2014	Se refiere a la introducción y desarrollo de nuevos modelos de negocios y mecanismos basados en el mercado, que ofrecen prosperidad económica, ambiental y social sostenible.
Cajaiba-Santana	2014	Toma forma cuando una nueva idea establece una forma diferente de pensar y actuar, que cambia los paradigmas existentes.

Fuente: Alonso, González, & Nieto (2015).

En la Tabla 4 se destaca que la innovación social busca la reconstitución de toda la sociedad, creándose y recreándose a través de la participación de sus integrantes (Donoso, 2012). En consecuencia, Ayestarán (2011) planteó las características de la innovación social (Figura 2), aportando al concepto, a fin de que toda innovación se perciba como social, dejando de lado el modelo lineal y que se examine desde la perspectiva de una matriz insertada en la sociedad.

FIGURA 2. CARACTERIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN SOCIAL



Fuente: elaboración propia (2017) con base en Ayestarán (2011).

Para una organización social, la innovación consiste en una idea transformadora que funciona y genera valor social. Dada su importancia y demanda, la decisión de innovar debería dirigirse de una forma deliberada hacia una necesidad social. Esto significa que la generación, selección e implementación de ideas que se convierten en realidades, deben producir el máximo valor social (Rodríguez *et al.*, 2012).

### *2.2.2. Diferencias entre innovación social y emprendimiento social*

En los últimos años, se ha venido construyendo una perspectiva evolucionista donde la innovación se posiciona como un proceso de aprendizaje, que hace énfasis en el rol de lo humano en aras de determinar cómo la empresa puede acumular capacidad innovativa. Esto trae como consecuencia que se añada una dimensión social para trabajar en la dinámica de las capacidades, a fin de dar paso al aumento de la popularidad que han ido adquiriendo los conceptos de innovación social y emprendimiento social (Chell, 2007; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009; Cajaiba-Santana, 2014). Sin embargo, esta situación ha dado lugar a que la misión de dichos términos haya provocado confusión al momento de diferenciar su significado (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2007). En este sentido, y con la intención de clarificar dichos conceptos (Tabla 5), la innovación social puede considerarse como un aspecto integral del emprendimiento social, aunque no el único (Bacq, & Janssen, 2011).

En este mismo orden de ideas, una relación respecto a las diferentes formas de crear valor social, supone otra diferencia entre ambos conceptos; es decir, ambos tienen el mismo objetivo pero lo logran de diversa manera, ya que el emprendimiento social tiene como fin la creación de valor social a través de la compañía, aplicando diferentes estrategias para conseguir sus objetivos sociales (Bacq, & Janssen, 2011). Mientras que, para algunos autores, la generación de valor social por parte de las organizaciones sociales, se alcanza a partir de actividades emprendedoras que incorporen prácticas de responsabilidad social corporativa (Baron, 2007; Young, 2001) o acciones filantrópicas (Reis, & Clohesy, 1999; Van Slyke, & Newman, 2006).

TABLA 5. DIFERENCIAS ENTRE INNOVACIÓN SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL

ARGUMENTO	AUTOR
El campo de actuación difiere entre la innovación social y el emprendimiento social.	Phills <i>et al.</i> (2008)
El emprendimiento social y la innovación social tienen distinto impacto.	Bacon <i>et al.</i> (2008); Dawson, & Daniel (2010); Munshi (2010)
La innovación social se puede entender como una herramienta del emprendimiento social.	Peredo, & McLean (2006); Choi, & Majumdar (2014)
El emprendimiento social se refiere a la persona o a la organización, mientras que la innovación social se refiere al cambio en sí mismo.	Leadbeater (1997); Dees (2001); Bornstein (2007); Neumeier (2012)
La innovación social se desarrolla tanto en empresas comerciales como en organizaciones sociales.	Bacq, & Janssen (2011)
Existen diferencias en la forma de generar valor social.	Doherty <i>et al.</i> (2009); Galera, & Borzaga (2009); Westley, & Antadze (2010); Brackertz (2011)
La innovación social no siempre es necesaria para el emprendimiento social y viceversa.	Young (2001); Dees, & Anderson (2006); Peredo, & McLean (2006); Baron (2007)
La innovación social difiere del emprendimiento social en el proceso, aunque no en el resultado.	Chell <i>et al.</i> (1991); Albury (2005); Dawson, & Daniel (2010)
La innovación social surge de la intersección de tres niveles (sociedad, organización, entidades públicas), mientras que el emprendimiento solo de dos (sociedad, organización).	Mumford (2002); Bason (2010); Sørensen, & Torfing (2011)
La innovación social persigue objetivos de mercado y de no mercado, y el emprendimiento social únicamente objetivos de mercado.	Emerson, & Twersky (1996); Moulaert <i>et al.</i> (2005); Moulaert, & Nussbaumer (2005); Robinson (2006); Neumeier (2012)
Sostenibilidad del emprendimiento social.	Lasprogata, & Cotten (2003); Dees, & Anderson (2006)
Los tipos de valor social generado difieren entre la innovación social y el emprendimiento social.	Seyfang, & Smith (2007); Neumeier (2012)

Fuente: Alonso, González, & Nieto (2015).

Se debe considerar, entonces, que dichos conceptos están íntimamente relacionados y que, como lo estipulan Rodríguez *et al.* (2012), el propósito es hacer que “las cosas funcionen”, lo que implica para un emprendimiento social pensar en modelos de sostenibilidad que garanticen su supervivencia, a través de soluciones innovadoras a problemas sociales con distintas prácticas, ya sean incrementales, progresivas o radicales. En definitiva, se debe tomar en cuenta que un emprendimiento social innovador, se desarrolla a partir del uso combinado de un modelo novedoso de sostenibilidad y una solución innovadora a un problema social (Tabla 6).

TABLA 6. EMPRENDIMIENTOS CON BASE EN INNOVACIÓN SOCIAL

<b>NOMBRE: EMBRACE INFANT WARMER</b>	
Ubicación	Bangalore, India.
Actividades	Producción y venta de incubadoras para neonatos prematuros, de forma económica, portátil y saludable.
Beneficios	Estas incubadoras pueden reproducirse por una menor cantidad que las tradicionales, y les permiten acceso a un mayor número de personas en zonas rurales.
Problemática que resuelve	“Anualmente, alrededor de 20 millones de bebés nacen prematuros en zonas rurales, requiriendo el uso de incubadoras, pero se encuentran alejados de hospitales, por esto, nace la idea del proyecto, que brinda la accesibilidad y sencilla utilización de este producto, a un mayor público” (Stanford University, 2012).
Origen	Surge como proyecto de la clase de Diseño Empresarial para Asequibilidad Extrema en la Universidad de Stanford en 2007.
<b>NOMBRE: JAGRUTHI</b>	
Ubicación	India.
Actividades	Establece clínicas de información y ayuda para personas con enfermedades de transmisión sexual. Creó el término “modelos a seguir” en las comunidades, para que se sintieran más confiados, siguieran las reglas de salud impuestas y así disminuir el traspaso de estas enfermedades. Se mantiene en contacto con comunidades que tienen un mayor índice de hombres, para de esta manera brindar información acerca de la salud y de estas enfermedades a los miembros de las mismas.

CONTINÚA...



<b>NOMBRE: JAGRUTHI</b>	
Beneficios	Disminuye los índices de personas con enfermedades de transmisión sexual, además de brindar información de calidad a los miembros de las comunidades, así como apoyo a quienes sufren de estas para que mejoren su salud.
Problemática que resuelve	La India es uno de los países con mayor número de personas que sufren de VIH en el mundo, debido a los tabús de la sociedad y a la falta de información sexual que se vive en las comunidades de bajos recursos. Es por esto que la organización ha fundado clínicas gratuitas, donde se brinda apoyo y asesorías a las personas de estas comunidades, para disminuir los porcentajes de individuos afectados.
Origen	En 1995 se funda su organización, sin embargo, años más tarde es cuando se convierte en el actual proyecto que ayuda a distintas comunidades de la India.

<b>NOMBRE: ÉCHALE A TU CASA</b>	
Ubicación	México.
Actividades	Programa de apoyo y desarrollo social, que se dedica a apoyar a familias de escasos recursos para obtener una vivienda digna y sustentable.
Beneficios	Permite la mejora en la calidad de vida de las familias marginadas del país; además, proporciona talleres para educar a la población en aspectos financieros, y les permite participar en la construcción y diseño de sus hogares. Junto con esto, se pretende utilizar mayormente materiales locales, lo que mejora la economía de la comunidad y reduce los costos.
Problemática que resuelve	En México, más de catorce millones de personas carecieron de espacios de calidad en cuanto a vivienda, por lo cual este proyecto pretende mejorar la situación de las familias en todo el país, proporcionándoles hogares saludables, de forma accesible y fácil de financiar (Coneval, 2014).
Origen	Comienza en 1997 como una ONG, pero se convirtió en el actual proyecto que es económicamente sustentable.

<b>NOMBRE: EDUCATE 2 ENVISION</b>	
Ubicación	Honduras.
Actividades	Es un movimiento educativo que pretende apoyar a jóvenes de entre doce y dieciocho años, para que continúen con sus estudios educativos a cambio de horas de servicio anuales, donde los estudiantes proporcionan ideas y elaboran proyectos para mejorar sus comunidades.

CONTINÚA...

<b>NOMBRE: EDUCATE 2 ENVISION</b>	
Beneficios	Además de brindar becas a jóvenes para continuar con sus estudios, mejora la calidad de vida de las comunidades donde se encuentran, con la ayuda de las horas de servicio requeridas y de los proyectos. También tiene un gran énfasis en educar a las mujeres y niñas en cambiar su mentalidad, para que continúen con estudios que les permitan cumplir sus metas.
Problemática que resuelve	En Honduras, un porcentaje alto de niños y jóvenes solamente concluyen sus estudios de nivel primaria, debido a los costos o la falta de escuelas en zonas rurales, lo que limita sus opciones para obtener un trabajo y estilo de vida. Es por esto que se comienza este programa, para apoyar a los jóvenes a estudiar e impulsar el conocimiento.
Origen	Surge como un apoyo a las comunidades rurales de Honduras con menor acceso a la educación.

<b>NOMBRE: ORGANIZACIÓN ISLA URBANA</b>	
Ubicación	México.
Actividades	Promueve la construcción de sistemas para la recolección de agua de lluvia en comunidades con exceso de agua, para aprovecharla y así evitar el desabasto.
Beneficios	Este proyecto permite combatir el problema de la falta de distribución y accesibilidad del agua en la actualidad en algunas sociedades. De esta manera, se logran reducir los costos por el consumo de esta, así como el alto gasto de energía requerido para su bombeo y la disminución de los mantos acuíferos. Junto con esto, ayuda a disminuir las inundaciones en las zonas con exceso de agua pluvial.
Problemática que resuelve	Más de diez millones de personas en todo México no cuentan con servicio de agua y no tienen acceso a este recurso, y para algunas que la reciben, se encuentra contaminada, lo que termina siendo perjudicial para su salud. También, anualmente muchas zonas del país se inundan debido a la alta concentración de lluvias en la región, por lo cual este proyecto pretende atacar ambos problemas.
Origen	El proyecto nace en 2009 en una de las colonias del DF, donde la falta de agua es uno de los principales problemas que afectan a la comunidad.

CONTINÚA...

<b>NOMBRE: DANCE ABILITY</b>	
Ubicación	Norteamérica.
Actividades	Este programa les permite a las personas con discapacidades interactuar con otras, para así reducir la brecha que existe socialmente. Esta asociación realiza distintas puestas en escena y presentaciones en público, para demostrar que no debe existir discriminación en la sociedad. Además, proporciona talleres de danza para que todos puedan expresarse a su manera y así generar conciencia de distintos problemas en la sociedad, además de promover un espacio de igualdad.
Beneficios	Este proyecto ha logrado disminuir los problemas y desigualdades que anteriormente eran mayores en personas que sufren discapacidades, tanto mentales o físicas, brindándoles un espacio de expresión seguro, además de permitirles interactuar con individuos sin discapacidades, lo que les genera seguridad y distintas oportunidades.
Problemática que resuelve	Actualmente, en la sociedad se generan patrones de exclusión y discriminación ante las personas que sufren de algún tipo de discapacidad, lo que genera que no se logren integrar a la sociedad o no logren funcionar, y se aíslan de los demás. Es por esto que este programa busca reintegrarlas en la sociedad, reforzando su autoestima y mejorando sus capacidades físicas y de interacción social.
Origen	Comienza en Nueva York, brindando clases y presentaciones de danza inclusiva, y de ahí se extiende hasta llegar a algunos estados de México y Canadá.

Fuente: elaboración propia (2017) con base en: Educate 2 Envision (2011); Stanford University (2012); Co-neval (2014); Villafranco (2014); Ashoka (2015); Ojeda, & Rodríguez (2015); Ashoka México y Centroamérica: Fellows (2017); Ashoka India: Fellows (2017); Isla Urbana (2017).

### *2.3. Creación de valor social como fuente para generar ventajas competitivas en emprendimientos innovadores*

El valor social conlleva a la búsqueda del progreso social, trayendo como consecuencia un cambio positivo en la calidad de vida de las personas (SEKN, 2006). Como se ha mencionado anteriormente, la intensa demanda social ha impulsado que los mercados incorporen consideraciones sociales y medioambientales en la elección de sus productos y marcas (Muñoz-Martín, 2013; Aznar, & Martínez, 2015).

En este contexto, existen muchos campos donde los intereses de la sociedad y de la empresa coinciden, apareciendo oportunidades para crear un valor compartido, es decir, valor social y económico (Porter, & Kramer, 2006; Aznar, & Martínez, 2015). Por tanto, las compañías —que interactúan de manera constante con la sociedad en que se desarrollan— deberán detectar aquellas actividades de la cadena de valor que más impacto social tengan, a fin de mejorarlas para conseguir el máximo valor social, reforzando su estrategia y generando posibles ventajas competitivas. Este será el mejor camino para la creación de valor compartido y de sostenibilidad (Muñoz-Martín, 2013; Chivite, & Enciso de Yzaguirre, 2015). En este tenor, el *marketing* sustentable se ha convertido en una de las estrategias más utilizadas para crear valor, que le permitirá a los emprendedores competir con los nuevos modelos de negocios y emplear esta oportunidad para generar un crecimiento económico (Bur, 2013).

Se tiene, entonces, que para sostener una ventaja competitiva cualquier organización deberá enfocarse en la creación de valor; sin embargo, en el emprendimiento social convergen la innovación, la pasión, la misión social y el emprendimiento, a fin de generar valor para la sociedad o el bien común (Aznar, & Martínez, 2015; Lee, & Trimi, 2016); por ejemplo, una organización social puede obtener ventajas competitivas derivadas de la integración de los aspectos medioambientales en sus estrategias. Asimismo, la implementación de estructuras que faciliten el aprendizaje, la existencia de una mentalidad abierta y la predisposición de la corporación para desarrollar innovaciones, son fuentes de ventaja competitiva que coadyuven a la creación de valor social (Fraj, Matute, & Melero, 2013); en este sentido, el papel que juegan los emprendedores como líderes al interior de sus compañías, es de vital importancia (Ruiz, Ruiz, & Martínez, 2012; Martínez, & Bañón, 2014).

De igual manera, los recursos de naturaleza intangible de los que dispone la corporación, tales como conocimientos, habilidades, competencias, capacidades, entre otros, junto con la manera en que

los emprendedores coordinen e interrelacionen dichos recursos, facilitarán que la organización genere capacidades sobre las cuales descansa la base de la competitividad (Figura 3). Además, para que estos recursos sean considerados como fuente de ventaja competitiva sostenible, deberán reunir una serie de condiciones, tales como valor, escasez, que sean difícil de imitar, que no sean sustituibles y que generen valor agregado, a fin de que puedan responder a los nuevos, rápidos y cambiantes retos del entorno (Ruiz *et al.*, 2012).

FIGURA 3. CONDICIONES PARA QUE UN RECURSO SEA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE



Fuente: Ruiz, Ruiz, & Martínez (2012) con base en Barney (1991).

Asimismo, dado que el emprendimiento social opera con el conjunto de recursos y capitales que se encuentran en el territorio donde se desarrolla, se favorece la construcción de procesos de inclusión social y se fortalece el sentido de identidad de las comunidades; lo anterior, de la mano con la innovación y creación de valor social, posibilita obtener una ventaja competitiva. Además, este tipo de emprendimientos puede volverse un referente a nivel nacional e internacional, al grado de consolidarse como modelos de desarrollo local que buscan ser escalados en otras regiones que presentan problemáticas similares (Portales, & Arandia, 2015).

### 3. METODOLOGÍA

El documento es el resultado de un análisis que se realizó mediante una investigación exploratoria, en el marco de un esfuerzo de investigación conjunta sobre emprendimiento e innovación, que resultó en un capítulo de libro que reúne diferentes trabajos que aportan a dichos temas.

La revisión literaria para alcanzar el objetivo de la investigación, se llevó a cabo a través de las siguientes líneas teóricas: el emprendimiento social y comercial; la innovación como catalizadora de emprendimiento social; y la creación de valor social como fuente para generar ventajas competitivas en emprendimientos innovadores, las cuales se desarrollaron a partir de diferentes fuentes consultadas, tales como bases de datos científicas: Ebsco, Elsevier, ScienceDirect, Dialnet, Emerald, Springer, Redalyc, y los Journals: *Journal of Economics and Management Strategy*, *Journal of Innovation and Knowledge*, *Journal of Knowledge Management*, *Journal of Asia-Pacific Business*, *International Journal of Social Economics*, *World Policy Journal* y *Journal of Business Venturing*.

En este sentido, los criterios de búsqueda de información fueron las palabras clave: emprendimiento social, innovación social, creación de valor social y ventajas competitivas. A partir de estas, se consultaron trescientos cincuenta documentos en fuentes de datos de investigación científica desarrollados por investigadores en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Estados Unidos, Francia, México y Venezuela, de los cuales fueron pertinentes ochenta.

Para realizar este trabajo, se discriminaron las publicaciones consideradas relevantes sobre conceptos, ideas, datos, referencias y ejemplos relacionados con las palabras clave, a fin de posteriormente analizar los artículos seleccionados, estructurar la información y aportar a la investigación en este campo de estudio.

#### 4. RESULTADO Y CONCLUSIONES

La revisión de la literatura permitió corroborar que existe un fuerte vínculo entre el emprendimiento social y la innovación social. En este contexto, si combinamos las prácticas innovadoras y soluciones creativas para el crecimiento y bienestar de las regiones con las definiciones de innovación social, se encuentran coincidencias con respecto a que la innovación abierta coadyuva en la solución creativa de problemas sociales, produciendo bienes y servicios de forma innovadora.

En este sentido, las empresas sociales constituyen una vía para promover cambios que ayudan a disminuir los efectos del desempleo y la exclusión social, colectivos desfavorecidos, personas con capacidades diferentes, una mayor integración laboral de las mujeres, pobreza, deterioro del medioambiente, atención a problemas de financiación de los más pobres, problemas medioambientales, etcétera (Drayton, 2002; Thompson, 2002; Perrini, 2006; Thompson, & Doherty, 2006; Melián, Campos, & Sanchis, 2011; Yunus, 2012).

De lo anterior, se desprenden diversas áreas de actividad de los emprendimientos sociales, que resultan en un modelo empresarial complementario a los comerciales. En este sentido, se tiene que los emprendimientos sociales también generan recursos económicos para autosustentarse; además, contribuyen a transformar el sistema económico global en uno más justo y eficiente (Yunus, 2009).

Como señala Munshi (2010), en las innovaciones técnicas las rentas derivadas de la ventaja competitiva que genera la innovación, recaen sobre el innovador, mientras que en la innovación social recaen sobre el usuario final. Por tanto, la creación de organizaciones sociales favorece el desarrollo de la innovación social, y los procesos de innovación social favorecen la creación de asociaciones “de base social”, lo que se traduce en la existencia de una relación recíproca entre la innovación social y la creación de empresas sociales (San-

chis, & Campos, 2008). En consecuencia, la innovación social implica un cambio de estructuras organizativas y de gestión dentro de una corporación, no importando si pertenece al sector privado, altruista o público, siempre que se generen nuevas formas de pensamiento (Centre for Social Innovation, 2011). Derivado de todo lo expuesto con anterioridad, se concluye que debe ser de interés para el área académica seguir desarrollando trabajos en esta línea de investigación, pues su campo de estudio aún es joven y brinda una serie de oportunidades que contribuyen a la formación del conocimiento. En el caso particular de este documento, se derivará un estudio posterior de casos enfocado a compañías sociales innovadoras en México, que permita medir de manera empírica el impacto que la innovación social tiene en estos emprendimientos para la obtención de ventajas competitivas, así como el impacto en la resolución de problemas sociales; fortaleciendo este campo de investigación y complementando el trabajo aquí desarrollado, que forma parte de un esfuerzo conjunto de investigación, resultante en la publicación de un capítulo de libro sobre emprendimiento e innovación.

## REFERENCIAS

- Acs, Z., Boardman, C., & McNeely, C. L. (2011). The Social Value of Productive Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1-12.
- Alonso, D., González, N., & Nieto, M. (2015). Emprendimiento social vs. innovación social. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 24(2), 119-140.
- Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S., & Mas Tur, A. (2013). El emprendedor social: una explicación intercultural (Spanish). *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 78. CIRIEC-España, 37-52.
- Ashoka (2015). Reporte anual: emprendedores sociales México y Centroamérica. Reporte anual 2015. Recuperado el 25 de enero de 2017, de <http://mexico.ashoka.org/emprendedores-sociales-0>
- Ashoka India (2017). Fellows. Retrieved January 25<sup>th</sup>, 2017, from <http://india.ashoka.org/fellow/renu-appachu>
- Ashoka México y Centroamérica (2017). Fellows. Retrieved January 25<sup>th</sup>, 2017, from <http://mexico.ashoka.org/fellow/alito-alessi>



- Ayestarán, I. (2011). Epistemología de la innovación social y la destrucción creativa. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, julio-septiembre, 67-91.
- Aznar, P., & Martínez, P. (2015). Emprendimiento y sostenibilidad: el emprendimiento sostenible. *Cultura Emprend. y Educación*, 28(1), 143-151.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria. *Entrepren. and Regional Development*, 23(5/6), 373-403.
- Baron, D. (2007). Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. *Journal of Economics and Management Strategy*, 16(3), 683-717.
- Barroso, M. O., Santos, F. J., & Guzmán, C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. *R. de E. Mund.*, 177-196. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86629567010>
- Barney, J. B. (1991). Firms' resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99-120.
- Barthélémy, A., & Slitine, R. (2011). *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*. Paris: Vuibert.
- Bernand, C. (2012). Surveying Networks of Social Entrepreneurs. Retrieved January 17<sup>th</sup>, 2017, from <http://www.kpmgfamilybusiness.com/surveying-networks-of-social-entrepreneurs/>
- Boschee, J. (1995). Social Entrepreneurship: Some Non-profits Are Not Only Thinking About the Unthinkable, They're Doing It —Running a Profit. *Across the Board, The Conference Board Magazine*, 32(3), 20-5.
- Buendía, R. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55-78.
- Bur, A. (2013). *Marketing sustentable: utilización del marketing sustentable en la industria textil y de la indumentaria. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación. Ensayos*, 45, 133-142. Recuperado el 30 de enero de 2017, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232013000300012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300012&lng=es&tlng=es)
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework. *Techn. Forecast. and Social Change*, 82, 42-51.
- Centre for Social Innovation (2011). Social Innovation. Retrieved February 1<sup>st</sup>, 2012, from <http://socialinnovation.ca/about/social-innovation>
- Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26.
- Chivite Cebolla, M. P. y Enciso de Yzaguirre, V. (2015). Alcance de la creación de valor en las Empresas Responsables. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (85), 104-125.

- Clifford, J., Markey, K., & Malpani, N. (2013). *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The State of Thought and Practice in the UK*. London.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2009). *Experiencias en innovación social*. Recuperado de <http://www.cepal.org/dds/innovacionsocial/e/concurso.htm>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) (2014). *Medición de la pobreza: pobreza en México*. Recuperado el 25 de enero de 2017, de [http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza\\_2014.aspx](http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2014.aspx)
- Curto, M. (2012). Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 13.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- De los Ríos, M. (2013). Justicia y escasez: el problema bioético de la distribución de recursos para la salud. *R. Colombiana de Bioética*, 8(1), 175-188.
- Dees, J. G. (2011). El significado del emprendimiento social. *Revista Española de la Tercer Sector*, 17, enero-abril. Recuperado el 20 de enero de 2017, de [www.fundacionluisvives.org/rets/17/articulos/60219/index.html](http://www.fundacionluisvives.org/rets/17/articulos/60219/index.html)
- Defourny, J., & Nyssen, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75. CIRIEC-España, 7-34.
- Del Río, J., Cardona, D., & Pérez, I. (2012). Desarrollo de actividades de emprendimiento con innovación y responsabilidad social en los hoteles de la ciudad de Cartagena de Indias. *Saber, Ciencia y Libertad*, 113-124.
- Donoso, J. (2012). *Innovación social: motor de la igualdad*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de [http://www.donosos.es/?page\\_id=356](http://www.donosos.es/?page_id=356)
- Drayton, B. (2002). The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business. *California Management Review*, 44(3), 120-132.
- Educate 2 Envision (2011). *What We Do*. Retrieved January 25<sup>th</sup>, 2017, from <http://www.educate2envision.org/what-we-do/>
- Enciso, J. (2010). El emprendimiento y el bien común: ¿competencias complementarias o excluyentes? *Educación y Educadores*, 13(1), 63-76.
- Enciso, M., Gómez, L., & Mugarra, A. (2012). La iniciativa comunitaria en favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75. CIRIEC-España, 55-80.

- Fernández-Salinero, C., & De la Riva, B. (2014). Mentalidad emprendedora y cultura del emprendimiento. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 139, 137-143.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2013). El aprendizaje y la innovación como determinantes del desarrollo de una capacidad de gestión medioambiental proactiva. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 180-193.
- García, A. (2014). Bioética, emprendimiento e innovación en el contexto latinoamericano. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(1), 110-118.
- Gómez, J., & Vázquez, E. (2011). Economía, políticas públicas y su administración. México: Hess/Colegio de Postgraduados del CIDE, AC.
- Guzmán, V. A., & Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento social-revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Innobasque (2011). Empresa social innovadora. Zamudio, Agencia Vasca de la Innovación.
- Isla Urbana (2017). Problema y captación. Recuperado el 25 de enero de 2017, de <http://islaurbana.org/problema-captacion/>
- Jolonch, X., & Ferreira, S. (2015). ¿De qué están hechos nuestros emprendedores? *Universidad y Empresa*, 18(30), enero-junio. Bogotá, 179-189.
- Kirwan, J., Ilbery, B., Maye, D., & Carey, J. (2013). Grassroots Social Innovations and Food Location: An Investigation of the Local Food Programme in England. *Global Environmental Change*, 23(5), 830-837.
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2016). Innovation for Creating a Smart Future. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(1), 1-8.
- Marques, C. S., Gerry, C., Diniz, F., & Luisa, A. (2012). Social Innovation: Determinants of the Demand for Highquality Institutional Care by the Elderly. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(2), 186-202.
- Martínez, C., & Bañón, A. (2014). Gestión de recursos en la empresa social: un reto ineludible. *Revista de Estudios Empresariales*, 2. S. Época, 7-25.
- Mayenberger, C. (2013) El enfoque sistémico de la innovación: ventaja competitiva de las regiones. *Estudios Gerenciales*, 28, 27-39.
- Melián, A., Campos, V., & Sanchis, J. R. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *Revista de Estudios Cooperativos (Revesco)*, 106, 150-172.

- Merino, A. (2013). *Guía del emprendedor social: inspiraciones para la creación de empresas al servicio de la sociedad*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Morales, D. A. (2014). Innovación social y acción colectiva, un estudio de caso: ecoagricultores del sur. *Estudios Políticos*, sep.-dic., 75-95.
- Morales-Gutiérrez, A., Ariza-Montes, J., & Muñiz, N. (2012). El emprendedor social y el *E-empowerment* de las redes virtuales (Spanish). *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75. CIRIEC-España, 153-177.
- Mulgan, G. (2007). *Social Innovation. What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated* (Working Paper). Oxford: University of Oxford Saïd Business School.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). In University of Oxford Saïd Business School (Ed.), *Social Innovation: What It is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
- Munshi, N. (2010). Value Creation, Social Innovation, and Entrepreneurship in Global Economies. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(3), 160-165.
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (CVC). *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad (GCG)*, 7(3), 76-88.
- Nicolás, C., & Rubio, A. (2014). Gestión de recursos en la empresa social: un reto ineludible. *Revista de Estudios Empresariales*, 2. S. Época, 7-25.
- Ojeda, E., & Rodríguez, A. (2015). La innovación en los emprendimientos sociales: una tipología. *Debates IESA*, 20(4), 26-30.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)/Eurostat (2005). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. España: Tragsa.
- Orrego, C. (2008). La dimensión humana del emprendimiento. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 225-235.
- Paris Tech Review (2011). *Innovation sociale: l'économie de demain?* Recuperado el 20 de enero de 2012, de <http://www.paristechreview.com/2011/12/16/innovation-sociale-economie-demain/>
- Perrini, F. (2006). *The New Social Entrepreneurship: What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?* Northampton, MA: Edward Elgar.
- Portales, L., & Arandia, O. (2015). Emprendimiento y empresa social como estrategia de desarrollo local. *Recherches en Sciences de Gestion*, 111, 137-157.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December, 1-13.
- (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. Retrieved from <http://hbr.org/2011/01/the-big-ideacreating-shared-value/ar/1>
- Qian, H., & Acs, Z. (2013). An Absorptive Capacity Theory of Knowledge Spillover Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 40(2), 185-197.
- Reis, T., & Clohesy, S. (1999). Unleashing New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A Scan, Synthesis, and Scenario for Action. wk Kellogg Foundations.
- Rodríguez, E., Carreras, I., & Sureda, M. (2012). Innovar para el cambio social: de la idea a la acción. Madrid: Fundación PwC.
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2012). Cultura organizacional, ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas*, 18(1), 17-31.
- Sanchis, J., & Campos, V. (2008). La innovación social en la empresa: el caso de las cooperativas y de las empresas de economía social en España. *Economía Industrial*, 368, 187-196.
- Santos, F. (2012). Let's Get Serious About Social Entrepreneurship: Re-thinking Strategy and Organization Theory. Submitted for the 9<sup>th</sup> Annual NYU Social Entrepreneurship Research Conference. November.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. New Jersey: Transaction Publishers Routgers.
- Serrano-Bedia, A., Pérez-Pérez, M., Oalma-Ruiz, M., & López-Fernández, M. (2015). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.09.003>.
- Smith, H., & Woodworth, W. (2012). Developing Social Entrepreneurs and Social Innovators: A Social Identity and Self-efficacy Approach. *Academy of Management Learning and Education*, 11(3), 390-407.
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

- Stanford University (2012). Extreme Design for Extreme Affordability. Retrieved January 25<sup>th</sup>, 2017, from <http://extreme.stanford.edu/projects/embrace>.
- Thompson, J. (2002). The World of Social Entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.
- Thompson, J., & Doherty, B. (2006). The Diverse World of Social Enterprise. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 361-375.
- Valencia, D. (2012). Autoempleo y emprendimiento. Una hipótesis de trabajo para explicar una de las estrategias adoptadas por los gobiernos para hacer frente al progreso del mercado. *Semestre Económico*, 15(32), 103-128.
- Van Slyke, D., & Newman, H. (2006). Venture Philanthropy and Social Entrepreneurship in Community Redevelopment. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(3), 345-368.
- Villafranco, G. (2014). Las casas que revolucionaron al emprendimiento. *Forbes*. Recuperado el 25 de enero de 2017, de <http://www.forbes.com.mx/tener-una-vivienda-digna-es-posible-echale-tu-casa-lo-demuestra/>
- Young, D. (2001). Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 139-157.
- Yunus, M. (2009). Economic Security for a World in Crisis. *World Policy Journal*, 26(5), 5-12.
- (2011). *Las empresas sociales: una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. Madrid: Paidós Ibérica.
- (2012). *Las empresas sociales*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519.

## PROPUESTA A LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LAS PYMES EN MÉXICO

ROSALINA JAIME MEULY

*Universidad Estatal de Sonora*

*rosyjaime@hotmail.com*

MARÍA DE LOS ÁNGELES MONTERDE VALENZUELA

*Universidad Estatal de Sonora*

*angelesmonter50@hotmail.com*

MARÍA GUADALUPE DURAZO BRINGAS

*Universidad Estatal de Sonora*

*lupitadzo@hotmail.com*

### RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mpymes) constituyen la columna vertebral de la economía y del empleo nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), en México existen aproximadamente cuatro millones quince mil unidades empresariales, de las cuales 99.8 % son pymes que generan 52 % del producto interno bruto (PIB) y 72 % del empleo en el país. En 2014, el índice de mortalidad de las pymes era de 75 % y su promedio de vida, de dos años, aproximadamente. Los principales retos que enfrentan las pymes son: bajo acceso al financiamiento, falta de vinculación entre compañías proveedoras, “gacelas” y “tractoras”, y elevado costo en servicios y suministros por la existencia de monopolios. El perfil de las pymes en México las cualifica con baja competitividad; por ello, se identifica que el mayor reto que enfrentan las pymes mexicanas es de tipo cultural. El objetivo principal de la investigación fue mostrar las herramientas disponibles en México para proveer soluciones a problemáticas inherentes al desarrollo de las pymes; además, convocar a los acto-

res (gobierno, academia, empresas y público en general) a proveer y aprovechar los apoyos para pymes en aras de obtener fortalecimiento y blindaje ante los mercados.

### **PALABRAS CLAVE**

Emprendimiento, cultura empresarial, creación de empresas.

### **ABSTRACT**

Micro, small and medium-sized enterprises (SMES) form the backbone of the national economy and employment. According to data from the National Institute of Statistics and Geography (Inegi), there are in Mexico 4 million 15 thousand business units approximately of which 99.8% are SMES that generate 52% of gross domestic product (GDP) and 72% of employment in the country. In 2014, the mortality rate of SMES was 75% and their average life expectancy were two years approximately. The main challenges faced by SMES are: low access to financing, lack of links between suppliers, “gazelles” and “tractors”, and the high cost of services and supplies due to the existence of monopolies. The profile of SMES in Mexico qualifies them with low competitiveness; for this reason, it is identified that the greatest challenge that face Mexican SMES is cultural. The main research objective was to show the tools available in Mexico to provide solutions to problems inherent to the development of SMES; furthermore, to call on the actors (government, academia, companies and the public in general) to provide and take advantage of the support for SMES in order to get strength and shield the markets.

### **KEYWORDS**

Entrepreneurs, business culture, creation of companies.



## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) conforman la plataforma de soporte de cualquier economía. Por ello, estudiosos del tema han podido perfilarlas para entender su comportamiento, conscientes de que fueron, son y serán la única y principal fuente de riqueza de un país. En el mundo globalizado de hoy, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) enfrentan diferentes desafíos, que las impulsan a crecer o las apabullan.

La creación de organizaciones en México es de relevancia capital, ya que permite engrosar y fortalecer la plataforma de su despeque económico como país. Las mipymes aportan los recursos suficientes para impulsar el desarrollo económico y lograr la paz social de las regiones en las que se establecen, debido a que generan más empleos que otras corporaciones.

Debido a su gran importancia, resulta preocupante conocer el alto porcentaje de fracaso de las pymes mexicanas, ya que datos estadísticos muestran que 75 % de los emprendimientos fallan (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi] (2013). Las causas principales del fracaso son: 65 % tienen ingresos insuficientes para subsistir; 48 % carecen de indicadores; 44 % poseen falta de proceso de análisis; 44 % carecen o cuentan con una deficiente planeación; y respecto al *marketing*, 41 % tienen un punto de venta inadecuado y otro 41 %, un débil estudio de mercado. Como puede observarse, los ingresos insuficientes para subsistir son una causa determinante del fracaso, que mantiene estresada a la compañía bajo un estado aparente de “coma” o “terapia intensiva”, que deprime al empresario o emprendedor, al grado de que se queda sin dinero para cubrir sus gastos personales; y es entonces cuando abandona el proyecto empresarial, dejándolo morir, y se busca un trabajo.

En México la clasificación de las empresas, realizada por la Secretaría de Economía y publicada en el DOF (Diario Oficial de la Fe-

deración, 2009); establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90% (Tabla 1).

TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

TAMAÑO	SECTOR	NÚMERO DE TRABAJADORES	VENTAS ANUALES (MDP)	MÁXIMO COMBINADO
Micro	Todos (comercio)	1-10	\$4	4.6
		11-30	\$4.01-\$100	93
Pequeña	Servicios	11-50	\$4.01-\$100	95
	e industrial Comercio	31-100	\$100.1-\$250	235
Mediana	Servicios Industrial	51-250	\$100.1-\$250	235
			\$100.1-\$250	235
			\$100.1-\$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

Para comprender el comportamiento y desempeño de las pymes en México, es interesante conocer sus diversas características; entre las más importantes se mencionan: a) Tienen capital proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad; b) Son dirigidas por los dueños; c) La administración es empírica; d) Operan con poca tecnología, privilegiando más el trabajo que el capital; e) Están en proceso de crecimiento (la pequeña tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande); y f) Obtienen algunas ventajas fiscales.

Además, g) Casi en su totalidad son negocios familiares; h) La toma de decisiones es más emocional que racional; i) Presentan falta de liquidez; problema muy común por el cual tienden a solicitar financiamientos a compañías que apoyen su gestión; y j) Presentan una mala administración y planeación, manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control (Maza, 1997).

Algunas tienen fallas de solvencia, debido a una falta de planeación financiera o una deficiente gestión administrativa. También presentan las siguientes limitantes: conseguir clientes, contratar trabajadores calificados, financiamiento, conseguir proveedores, obtener equipo, adaptar sus productos al cliente, información del mercado, calidad del producto, productividad, y administración de la empresa.

Es preocupante que en México, 75 % de los negocios fracasan antes de los cinco años y solo 11 % llegan a cumplir veinte años de operaciones; entonces, las cuestiones a indagar son: 1) ¿Existen apoyos disponibles para las mipymes en México?; 2) ¿Cuáles son los recursos de apoyo disponibles en México que contribuyen al desarrollo empresarial?; y, por último, 3) ¿Existen alternativas para desarrollar la cultura —empresarial— de las pymes?

## MARCO TEÓRICO

La palabra empresa se conceptualiza como la actividad que desarrolla el hombre desde que adquirió conciencia de ser *homo-economicus* (Bernal, 2010). Puede afirmarse que desde que identificó e ideó cómo satisfacer sus necesidades básicas de alimento, vestido y vivienda, tuvo que hacer uso de elementos o recursos de los que disponía para lograr su objetivo. Así surge el concepto de empresa y sus diferentes formas y tipos; siempre con un objetivo básico y claramente definido: satisfacer las necesidades individuales y/o sociales utilizando los recursos disponibles.

Para Pallares y Romero (1990), una empresa es “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”. Chiavenato (1993) dice que la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar deter-

minados objetivos. Zapata (2011) afirma que el éxito del proceso de creación de una empresa, se incrementa cuando se ve apoyado por incubadoras de corporaciones o parques tecnológicos. En su estudio, concluyó que la tasa de éxito para las compañías que han sido gestadas en incubadoras oscila entre 80 % y 93 %; en cambio, 80 % de las innovadoras (no incubadas) cierran antes del primer año.

En México, según el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) (2017), existen cuarenta y una incubadoras en todo el país certificadas que ofrecen capacitación y desarrollo para pymes.

De aquí se deduce la importancia que tienen las incubadoras de organizaciones, al influir de manera determinante en el desarrollo de la cultura empresarial, ya que al transferir conocimientos y otorgar asesorías o acompañamiento a los emprendedores, permiten aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado.

Según el directorio de incubadoras del Sistema Nacional de Incubación de Empresas de la Secretaría de Economía (Estudia, 2015), en México existen aproximadamente 177 Incubadoras operando para poder ofrecer capacitación y desarrollo para pequeñas y medianas empresas.

Drucker (1954) conceptualiza la empresa —y a sus corporativos— como una institución autónoma que posee reglas, estructuras y fines propios. Esquematiza tres ámbitos para explicarlos. En el primero, se presentan tres tipos de problemas: los relativos a las políticas, al liderazgo y al criterio objetivo para medir ambos. Las políticas se refieren a un conjunto de reglas de comportamiento y operación, cuyo cumplimiento se presume en el largo plazo; propone que han de ser flexibles para que sean útiles, y permitan a la compañía adaptarse a los cambios y enfrentar nuevos problemas. Del liderazgo recomienda cómo han de ser formados y evaluados, con la meta permanente de formar un adecuado número de líderes; visualiza el reto de convertir a técnicos especializados en directivos, cuya personalidad bien formada sea capaz de liderar y tomar decisiones.

El segundo ámbito es el de la organización como una institución

representativa que encarna y fortalece los valores y creencias de la sociedad a la que sirve. La corporación debe hacer posible la satisfacción de las demandas que la sociedad hace en cuanto a la realización de los valores y las creencias en que se sustenta: igualdad de oportunidades, justicia en la recompensa de los esfuerzos, y reconocimiento del derecho de cada miembro de la sociedad como ciudadano y su posibilidad de realizarse socialmente.

El tercer ámbito estudia la empresa dentro de la economía y sociedad, afirmando que contribuye a la estabilidad y supervivencia de las regiones donde se instala.

Naranjo y Hernández (2014) expresan que las pymes en México, enfrentan una gran variedad de riesgos relacionados directamente con su actividad productiva, pero a estos hay que sumarles los riesgos globales, ante los cuales tienen aun menos posibilidades de invertir en adaptación o de recuperarse en caso de verse afectadas. Se refieren a cambios que afectan a todo el orbe, desde climáticos, poblacionales, crecimiento económico, urbanización, etcétera.

The World Economic Forum (WEF) (2013) identifica un total de cincuenta riesgos clasificados en económicos, ambientales, geopolíticos, sociales y tecnológicos, y los evalúa en términos de su impacto y su probabilidad de ocurrencia. Estos riesgos no respetan fronteras, por lo que, de ocurrir, pueden afectar a una gran parte de la población mundial impactando las reservas de agua, los patrones de producción agrícola y la confiabilidad de los sistemas de energía e infraestructura.

Porter (2009) afirma que cuando las características estructurales de las organizaciones no son estables, el comportamiento de estas influye de manera decisiva en su éxito; es decir, la competitividad está determinada por los factores internos de las compañías. Se hace imprescindible que exista un control sobre los factores internos para poder trabajar con fortaleza. Los factores externos a las corporaciones, cualificados como incontrolables, con las fortalezas y la estrategia construida, podrán manejarse favorablemente

y adaptarse a las nuevas condiciones que el entorno presente.

Para apoyar la idea de Porter, Barney (1991), en su Teoría de los recursos y capacidades de las empresas, sostiene que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que estas poseen, lo que origina una diferenciación ante sus competidores.

En México es urgente y necesario fortalecer las organizaciones, ya que 75 % de los emprendimientos fracasan (The Failure Institute, 2013). Las causas van desde la falta de un proceso de ideación y de objetivos, planeación deficiente y finanzas débiles. Esta última es la determinante, pues con ingresos insuficientes para subsistir la compañía sobrevive a un aparente estado de “coma” o una “terapia intensiva”, que estresa y deprime al emprendedor, al grado de que se queda sin dinero para cubrir sus gastos personales; es decir, transporte, comida y vivienda; y es entonces que abandona el proyecto emprendedor y busca un trabajo.

Debido a su tamaño, diseño organizacional y operatividad, las mipymes tienen ciertas ventajas que las grandes corporaciones no poseen, como la flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, la rápida toma de decisiones y el emprender proyectos innovadores.

El Inegi (2014) publica en su portal que en México existen aproximadamente 4 374 600 unidades empresariales, de las cuales 99.8 % son pymes, que en México generan 52 % del producto interno bruto (PIB), el cual se integra de la siguiente manera: microempresas, 18.1 %; pequeñas, 12.5 %; y medianas, 21.4 %. Los empleos en México son, en mayor número, generados por las pymes, pues constituyen aproximadamente 80 % del total. Asimismo, las cifras indican que, en promedio, 50 % de las mipymes quiebran en el primer año de actividades, casi 80 % fracasan antes de los cinco años y 90 % no llegan a los diez años de operaciones.

Mendoza (2011) diagnostica que el bajo acceso al financiamiento, la falta de vinculación entre compañías proveedoras, “gacelas” y “tractoras”, y el elevado costo en servicios y suministros por la exis-

tencia de monopolios, son los grandes padecimientos de las pymes.

Góngora y Madrid (2010) destacan que “Paradójicamente, pese a la gran importancia de las Mipymes para las economías de la región, es poco lo que se conoce en detalle sobre ellas”. Los intentos por definir las abundan entre los países e, incluso, entre los sectores económicos. Lo difícil es monitorear su desarrollo al interior de cada nación, y por lo mismo, ni pensar en hacer comparaciones.

A través del Diario Oficial de la Federación que emite la Cámara de Diputados en México (2016), se establece la prioridad para elevar la competitividad de las pymes a través de diferentes estrategias impulsoras. Definiendo como competitividad, lo relativo a la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas, y el aumento en la productividad; y a nivel empresa, la capacidad de mantener y fortalecer su rentabilidad, participando en los diferentes mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos y/o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2013) afirma que son muchos y continuos los esfuerzos realizados durante la última década por parte del gobierno mexicano, que ha establecido un marco fuerte de política para promover a las pymes y al emprendimiento. Ha creado una red de instituciones de apoyo para nuevos emprendedores —mipymes— bajo programas denominados “gacelas” y “tractoras”. También ha instaurado nuevos acuerdos de coordinación entre las secretarías de Estado, gobiernos estatales y municipales, y las cámaras gremiales, para aumentar la coherencia e integración de sus programas. El informe muestra que el marco de condiciones en México, es bueno en general, ya que ha mejorado en los años recientes gracias a desarrollos regulatorios, etcétera.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) (2017) y la Universidad Estatal de Nuevo México en septiembre de 2016 establecieron un programa, a tra-

vés del cual se capacitará a los jóvenes en nuevas tecnologías para el campo, la innovación y la transferencia de conocimientos.

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) (2017), por medio del “Fondo Emprendedores-Nafin”, ofrece financiación complementaria a la realizada por inversionistas estratégicos en organizaciones ya establecidas, que presenten proyectos para la creación de nuevas líneas de negocios de alto valor agregado, a partir de desarrollos científicos y tecnológicos.

ProMéxico (2017) afirma que, por la importancia de las pymes, instrumenta acciones para mejorar su entorno económico, para de esta forma apoyar directamente a las compañías, con el propósito de crear mejores condiciones y así contribuir a su establecimiento, crecimiento y consolidación. Administra y suministra los apoyos a la exportación que proporciona la Secretaría de Economía, a través del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que se integran en el Programa de Oferta Exportable Pyme, cuyo objetivo principal es impulsar y facilitar la incorporación y comercialización de las mipymes a la actividad exportadora desde un enfoque a mediano plazo de internalización de las organizaciones.

El Inadem (2017) dispone de un nuevo sistema emprendedor, cuya plataforma digital fue desarrollada con el objetivo de brindar una experiencia innovadora e integral a los emprendedores. Este sistema fue creado para recibir, procesar y dar seguimiento a solicitudes de apoyo de una forma sencilla, eficiente y transparente. Mediante un registro y aplicación a convocatorias vigentes, se pueden solicitar apoyos del Fondo Nacional Emprendedor.

## **MÉTODO**

La investigación se diseña para abarcar todo lo referente al fenómeno a estudiar; en este caso, los desafíos de las pymes, así como su evolución, ubicando su interés en el siglo XXI. Se trabaja desde las



ciencias sociales con base en eventos que ya sucedieron y se dieron en la realidad sin intervención del investigador en formato libre; es decir, sin que se tenga control de variables independientes por parte del equipo investigador. Se enfocó en conceptos y postulados para comprender el objeto de estudio; cómo se fundamenta o direcciona esta investigación en relación con teorías y formas de acción o métodos para entender la realidad, el sujeto y el objeto; y que esta sea lógica y coherente (Campos y Covarrubias, & Sosa, 2011).

Este trabajo se llevó a cabo utilizando técnicas de investigación de tipo descriptivo, para referir los componentes principales de una realidad. Para este caso resultó interesante conocer el perfil de las pymes, así como sus problemáticas abordadas desde perspectivas académicas y organizacionales, con el fin de hacer una correcta descripción de la situación prevaleciente. Por medio de análisis de documentos, se plantean diferentes visiones y grados de profundización al momento de abordar la temática, y mediante una revisión bibliográfica del tema, se conoció el estado de la cuestión. La búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información bibliográfica, dieron una visión panorámica del problema y permitieron comprender las diversas construcciones sociales sobre el significado de los hechos.

La información que se recogió para responder al problema de la investigación, es de tipo cualitativo, recabada a través de reportes estadísticos, sitios web oficiales y libros y revistas especializados en el tema, que permitiera conocer una realidad actualizada del mismo, ya que proviene, a su vez, de entrevistas, declaraciones de los actores y experiencias personales traídas a la realidad académica, las cuales son precisas y fiables. Las fuentes secundarias mezclan criterios de generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

El objetivo principal de este trabajo es hacer acopio de información acerca de los desafíos que viven las pymes en México y proponer soluciones desde la academia; mostrando la infraestructura

empresadora existente y disponible para las compañías nóveles o en proceso de desarrollo. Durante el proceso de la investigación, se encontró material bibliográfico pertinente, actual y diverso; sin embargo, se tuvo como limitante localizar información estadística de mayor actualidad que muestre seguimiento cuantitativo, y pueda cuantificar y dimensionar en el tema de los desafíos que enfrentan las pymes en México, por lo que este análisis se efectuó desde la perspectiva cualitativa que arrojó los hallazgos.

## RESULTADOS

Después de hacer un análisis en la literatura, se puede observar que académicos y especialistas en el tema de las mipymes coinciden en que estas enfrentan fuertes retos para poder competir en el mundo globalizado.

Al interior de las pymes, se encuentran carencias de diferente índole en donde destacan la falta de formación y experiencia del administrador principal. Peter Drucker (1954) fue uno de los primeros en visualizar esta posibilidad, y creó una fuente de inspiración y conocimiento para satisfacer esa necesidad; desafortunadamente, el avance y desarrollo de la cultura empresarial ha avanzado muy despacio en México y cubierto solo un estrato de la comunidad; se hace necesario, entonces, permear todos los estratos económicos y sociales donde se ubican emprendedores y empresarios con estudios básicos o trancos, pero con mucha necesidad de ser.

Otro reto importante es la ausencia de una planeación estratégica, con todo lo que significa hacer; desde la ideación del negocio, plan del negocio y estructura organizacional hasta los indicadores de gestión y programas de motivación y recompensa.

Un hallazgo importante es reconocer que existe falta de creatividad empresarial e innovación tecnológica, pues en la mayoría de los casos, se visualiza una gestión operativa no directiva, quedando

fuera la posibilidad de mejoramiento, el enfoque hacia la calidad, la satisfacción del cliente, la incursión a nuevos mercados, etcétera.

Resalta el estudio realizado por Zapata en 2011, en el cual pone de manifiesto que el éxito de algunas empresas, se origina al ser gestadas como incubadoras, oscilando entre 80 % y 93 % de los emprendimientos incubados. A diferencia, más de 80 % de las corporaciones innovadoras (no incubadas) cierran antes del primer año de operaciones. Por lo tanto, se destaca de este análisis que el rol que juegan las incubadoras es determinante para el éxito de las compañías nacientes, ya que durante las diferentes etapas de incubación, se transfieren conocimientos y asesoramiento a los empresarios nóveles, que les permitirá aumentar sus posibilidades de éxito en el mercado.

Las incubadoras y los parques tecnológicos evalúan ideas de negocios, partiendo de problemas no resueltos, vinculándose con centros de investigación, con el fin de generar innovaciones que, al tangibilizarse en un producto o servicio, satisfacen necesidades o resuelven problemas en los mercados, gestando además un círculo virtuoso en la región donde se emprenda; puesto que se generan empresas de alto valor agregado, se atraen inversiones, crece el empleo y se satisface plenamente al cliente.

TABLA 1. DESAFÍOS Y PROPUESTAS PARA LAS PYMES

	DESAFÍO	PROPUESTA
1	<p><i>Empresas familiares</i>: el gran reto de la empresa familiar para lograr la continuidad, crecimiento y permanencia en el tiempo, es la institucionalización.</p>	<p>La estrategia se enfoca en entender las preocupaciones y expectativas de los accionistas para elaborar un plan de acción; implementar las actividades definidas en dicho plan y dar seguimiento, acompañándolas durante un periodo previamente acordado, para asegurarnos de cumplir satisfactoriamente las expectativas de los accionistas.</p> <p>Asimismo, buscar los medios legales para preservar la entidad económica.</p> <p>Transparentar los resultados y la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>Definir la estrategia de sucesión para las siguientes generaciones para garantizar la continuidad del negocio. (Cooper, 2017; González, 2017).</p>
2	<p><i>Falta de liquidez en las pymes</i>: el factor número uno que puede hacer morir a un proyecto, es la falta de flujo de efectivo.</p>	<p>Los diferentes apoyos gubernamentales pueden ser la opción. Los fondos perdidos son subsidios y su interés principal es mover la economía.</p> <p>El Inadem ofrece apoyos para capacitación especializada, consultoría, certificaciones, diseño e innovación, transferencia de tecnología, comercialización, infraestructura productiva y equipamiento, entre otros.</p> <p>Recomendaciones dirigidas al manejo interno de las pymes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y seguir una estrategia explícita que sirva para encaminar o dirigir a la empresa.</li> <li>• Contar con asesoría, apoyo y una red de ayuda entre empresarios y contactos estratégicos.</li> <li>• Poseer y cultivar una cultura emprendedora con tenacidad y confianza en sí mismo.</li> <li>• Aumentar la ética en la organización.</li> <li>• Aumentar el ahorro para invertir y estar dispuesto a compartir propiedad a cambio de capital.</li> <li>• Buscar una operación eficiente y disminuir costos.</li> <li>• Contar con un buen conocimiento del mercado y ofrecer calidad en los productos.</li> </ul>

CONTINÚA...

		<p>Recomendaciones dirigidas al entorno de las pymes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear o ampliar las redes empresariales y contemplar alianzas.</li> <li>• Disminuir tramitación, costos y tiempos.</li> <li>• Promover eficazmente programas de apoyo y asesoría dirigidos a las nuevas pymes familiares.</li> <li>• Disminuir costos financieros.</li> <li>• Buscar incentivos fiscales de apoyo a las nuevas pymes.</li> <li>• Mejorar esquemas para las pymes, permitiendo acceso a programas federales de apoyo financiero.</li> <li>• Recurrir a las incubadoras de negocios, con el fin de recibir acompañamiento mediante servicios de consultoría, financiamiento y acceso a tecnología.</li> <li>• Vincularse con universidades y centros de compañías de base tecnológica, con el objeto de recibir asesoría legal y contactos con nuevos inversionistas (Domenge, &amp; Belausteguigoitia, 2010).</li> <li>• Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Mexicana (2017).</li> </ul>
3	<i>Capacitación adecuada y oportuna de los directivos y empleados en general de las pymes</i>	En la medida en que las pymes se vinculen con las universidades y el gobierno para asesoría y apoyo, lograrán desarrollo, consolidación, viabilidad, competitividad y sustentabilidad.
4	<i>Mejorar el proceso de ideación del negocio</i>	Enseñar y trabajar con los emprendedores o empresarios nóveles para diseñar una valiosa propuesta de valor, es crucial. Enfoca al cliente a conocer sus necesidades, aspiraciones y frustraciones (para no cometerlas, obviamente) y lo coloca en una seria ventaja contra sus competidores. Es realizar innovación aplicada y lograr una propuesta de valor única y mejor. Se habla de competitividad, rentabilidad y fortaleza, que se traducen en ganancias máximas. (The Failure Institute, 2017; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey [ITESM], 2017).

Fuente: elaboración propia.

Como producto de la investigación, resulta que sí existen y están disponibles recursos y apoyos para el emprendedor mexicano

en cuanto a variedad y cuantía monetaria. Mención aparte merece el dato de que ocasionalmente, por falta de proyectos o planes de negocios, queda capital sin disponer. El área de oportunidad que se presenta, derivada de esta cuestión, es: 1) Mejorar la accesibilidad tecnológica, pues existen emprendedores/empresarios que no saben manipular tecnología; 2) El exceso de trámites para iniciar desanima a emprender un negocio; 3) El alto riesgo que corre el emprendedor/empresario sin cobertura o protección, al poner en otras manos su idea de negocio; 4) Mejorar el proceso actual de incubación, privilegiando la ideación del negocio, trabajando en un modelo innovador y de mayor valor agregado; esto sería muy benéfico para los emprendedores nóveles; y 5) Se establece invariablemente el requisito de contar con Registro Federal de Contribuyentes para poder tener acceso a los apoyos, situación que genera miedo e incertidumbre.

Respecto a los recursos de apoyo disponibles en México que contribuyen al desarrollo empresarial, se encontraron diferentes instituciones y sitios web de emprendimiento que promueven y capacitan para iniciar un negocio. Estados y municipios del país alineados a la política pública de apoyar emprendimientos, han construido ecosistemas de emprendimiento, los cuales son catalogados por los expertos como los mejores recursos para impulsar el desarrollo de los emprendedores, ya que se diseña la idea de un negocio, se prototipa, se prueba y se emprende; además, se acompaña y guía al emprendedor en todas sus etapas. Sin embargo, y con todos los apoyos disponibles para las mipymes, la fatal estadística prevalece y preocupa sobremanera. Surgen, entonces, otras cuestiones que sería interesante para la academia investigar, por ejemplo: las mipymes de reciente creación, ¿trabajan con una metodología profesional de emprendimiento?; las instituciones que las apoyaron, ¿dan seguimiento puntual a sus problemáticas o las abandonan a su suerte?; ¿cuántos y cuáles de los emprendimientos apoyados sobrepasan los dos años con éxito?; ¿la idiosincrasia mexicana será

un problema conductual, que impida el desarrollo empresarial? Indudablemente, todas estas cuestiones serían motivo de otro trabajo de investigación.

Respecto a si existen alternativas para desarrollar la cultura —empresarial— de las pymes en México, hay un amplio espectro de posibilidades que pudieran darse desde edades tempranas (como en Corea del Sur, Estados Unidos, Japón, etcétera), promoviendo el espíritu emprendedor desde casa y la escuela básica; pasando por más y mejores lugares donde se asesore directamente al emprendedor, hasta cambios en la malla curricular formativa de las futuras generaciones de mexicanos “ciudadanos del mundo”. Quizá la mejor forma de desarrollar la cultura —empresarial— de las pymes, es hacer menos trámites y más fácil el acceso al mundo de los negocios. Aquí queda la llamada a los actores, para que colaboren mejorando cada uno su parte en el proceso del emprendimiento.

## CONCLUSIONES

Es comprometedor afirmar que se tiene un sistema emprendedor en México, cuando no se contempla la inserción de todos los aspirantes a iniciar un negocio. Existen recursos financieros para apoyar a los emprendedores, a través de instituciones gubernamentales como el Inadem, la Sagarpa, Nacional Financiera (Nafin), ProMéxico e instituciones educativas públicas y privadas; sin embargo, se hace necesario transgenizar en la mentalidad de la comunidad emprendedora e incorporar a sus vidas, nuevas y mejores prácticas que fortalezcan su cultura de negocios.

Los recursos están disponibles, pero sucede que los emprendedores con ideas de negocios básicas, no aspiran a obtener apoyos por falta de visión, conocimiento de la posibilidad existente, conocimientos en el manejo de la tecnología para poder acceder a los portales de apoyo y/o falta de confianza en las instituciones.

Se dispone de cuarenta y una incubadoras de negocios certificadas por el Inadem y veintitrés parques tecnológicos, que son los principales apoyos con que se cuenta, los cuales contribuyen al desarrollo de las ideas de negocios y de las empresas.

Se detectan otras alternativas para desarrollar la cultura —empresarial— de las mipymes, las cuales emanan de una estrecha vinculación con los centros de investigación, universidades y cámaras gremiales que están en posibilidad de ofrecer capacitación continua y desarrollo a las compañías nóveles, con poca participación de los pequeños empresarios.

Para poder hacer cambio de fondo en la cultura del emprendedor mexicano, se propone iniciar actividades prácticas desde tempranas edades para germinar en las mentes de las futuras generaciones un genuino espíritu emprendedor, con el objetivo de formar ciudadanos globalizados, centrando la educación del estudiante en asignaturas como aritmética de negocios, civismo, fomento de la lectura de un libro semanal, computación y negocios en línea, además de aprender idiomas y conocer otras culturas; con todo ello, se estará formando a los ciudadanos que incursionarán en la globalización.

## REFERENCIAS

- Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información (AMITI) (2017). AMITI, mejores empresas de TI para México. Recuperado de [http://amiti.org.mx/wp-content/uploads/2011/10/2009\\_Parques-tecnol%C3%B3gicos\\_EconomiaDigital.pdf](http://amiti.org.mx/wp-content/uploads/2011/10/2009_Parques-tecnol%C3%B3gicos_EconomiaDigital.pdf)
- Barney, J. (1991). SAGE Journals. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639101700108>
- Bernal, B. A. (2010). *Monografías*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos82/empresa-como-modelo-negocio/empresa-como-modelo-negocio2.shtml>



- Cámara de Diputados México (2016). Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_011216.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_011216.pdf)
- Campos y Covarrubias, G., & Sosa Lora, V. (2011). *Estrategias metodológicas para la elaboración de tesis de posgrado*. México: Porrúa.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: McGraw-Hill.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) (2017). Recuperado de <http://conacyt.gob.mx/index.php/fondo-emprendedores-conacyt-nafin>
- Cooper, P. W. (2017). PwC. Recuperado de <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-empresas/familiares.html>
- Diario Oficial de la Federación. (25 de 06 de 2009). Obtenido de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849).
- Domenge, R., & Belausteguigoitia, I. (2010). Dirección estratégica. *Revista de Negocios del ITAM*, junio.
- Drucker, P. (1954). *La gerencia de empresas*. New Jersey: Debolsillo.
- Enlaces Estratégicos, Instituciones y Asociaciones (2017). Recuperado de <http://www.enlacesestrategicos.com.mx/index.php/articulos-de-interes/39-quieres-ser-emprendedor-conoce-quien-puede-ayudarte.html>.
- Estudia. (2015). Obtenido de <http://www.estudia.mx/a02002-emprendedores.html>
- Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2017). Fondo Pyme. Recuperado de <http://www.fondopyme.gob.mx/>
- Góngora Biachi, G., & Madrid Guijarro, A. (2010). El apoyo a la innovación de la pyme. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 21-30.
- González, J. (2017). KPMG. Recuperado de <https://home.kpmg.com/mx/es/home/tendencias/kpmg-en-imagen/2016/09/desafios-sucesion-empresa-familiar.html>
- Hernández Ochoa, M. (2014). Un nuevo sistema educativo en Japón. *Milenio*. Recuperado de [http://www.milenio.com/firmas/maria\\_doris\\_hernandez\\_ochoa/nuevo-sistema-educativo-Japon\\_18\\_337946293.html](http://www.milenio.com/firmas/maria_doris_hernandez_ochoa/nuevo-sistema-educativo-Japon_18_337946293.html)
- Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) (2017). Recuperado de <https://www.inadem.gob.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2013). The Failure Institute. Recuperado de <http://thefailureinstitute>
- (2014). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/In->

- vestigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx
- Maza Pereda, A. (1997). *Reflexión sobre las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa*. México: UNAM.
- Mendoza Escamilla, V. (2011). Pymes enfrentan tormenta de retos. *Expansión*, 6-06.
- ITESM. (20 de 01 de 2017). Parque Tecnológico Sonora Norte. Obtenido de Paque Tecnológico Sonora Norte: [http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/Campus/HER/Sonora+Norte/Soluciones+empresariales/Parque+Tecnol\\_gico/](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/Campus/HER/Sonora+Norte/Soluciones+empresariales/Parque+Tecnol_gico/)
- Naranjo Priego, E., & Hernández, N. (2014). DRIMéxico.org. Recuperado de <http://drimexico.org/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2013). *Temas y políticas clave sobre pymes y emprendimiento en México*. México: OECD.
- Pallares Villegas, Z., & Romero Buj, D. (1990). *Hacer empresa, un reto: cómo desarrollar empresas en Colombia*. Bogotá: Fotomecánica Industrial.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- ProMéxico (2017). Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Regalado Hernández, R., & Gómez Macías, M. (2007). *Las mipymes en Latinoamérica*. Red Latinoamericana de Investigadores en Administración.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) (2017). Recuperado de <https://www.gob.mx/sagarpa/documentos/convocatoria-induccion-estrategica-comercial-fomento-al-arraigo-de-jovenes-emprendedores-agroalimentarios>
- The Failure Institute (2013). Recuperado de <http://thefailureinstitute.com/publications/>
- World Economic Forum (WEF) (2013). Reporte de riesgos globales. Davos. Recuperado de <http://www3.weforum.org/>.
- Zapata Guerrero, F. T. (2011). Análisis del proceso de soporte a la creación de empresas en México: el caso. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 1E, 1-17.

SEGUNDA PARTE

# DESDE LA PRAXIS



# ACTO EMPRENDEDOR Y ÉTICA: UNA REFLEXIÓN DEONTOLÓGICA A PARTIR DE LA EXPERIENCIA ENTRE HUGO BOSS Y EL SISTEMA POLÍTICO NAZI<sup>1</sup>

ROCÍO DANIELA ACOSTA DE LA ROSA

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

*al113345@alumnos.uacj.mx*

ÓSCAR JAVIER MONTIEL MÉNDEZ

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

*oscar.montiel@uacj.mx*

CLAUDIA IVETTE RODRÍGUEZ LUCIO

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

*ivette.rodriguez@uacj.mx*

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad, la moda ha sido vinculada como un reflejo de la sociedad, que abarca desde el ámbito político hasta el artístico. Partiendo de este punto y posicionándonos a principios del siglo xx, la marca Hugo Boss no era catalogada como de moda o lujo, sino como un distintivo de producción para las fuerzas armadas del Tercer Reich.

Debido a este hecho y a innumerables artículos y publicaciones al respecto, se ha puesto en tela de juicio la procedencia, confiabilidad y moral de la marca Hugo Boss. Sin embargo, mucho ha sido el camino recorrido por esta para lograr un importante posicionamiento, tanto en el medio textil como en la mente del consumidor.

En la actualidad, la marca es reconocida a nivel mundial y posee un posicionamiento destacado. Como se verá más adelante,

<sup>1</sup> Una ponencia del presente fue realizada en el 10th International Critical Management Studies (CMS) Conference-CMS 2017, cuyo anfitrión fue Edge Hill University en Liverpool, Gran Bretaña, el evento más importante de su ramo en el mundo.

sus orígenes pueden llegar a ser oscuros e, incluso, perversos, catalogados así por varios historiadores; no obstante, debe visualizarse a la par el acto emprendedor cuyo éxito ha sido incuestionable.

De tal forma que Staniewski, Słomski y Awruk (2015) cuestionan: un emprendedor o empresario, ¿puede ser una persona ética?; ¿existe espacio para este constructo en su actividad?

## 1. INICIO DE HUGO BOSS EN LA INDUSTRIA TEXTIL

Tras la Primera Guerra Mundial, el planeta se vio inmerso en una enorme crisis, debido a todos los gastos ocasionados en y por ella. Este periodo ocurrió en 1929 y fue conocido como la Gran Depresión.<sup>2</sup> Dentro de esta crisis estuvo involucrado Alemania, cayendo en la mayor deuda extranjera que existió hasta ese momento, ya que fue declarado culpable y obligado a pagar el adeudo a los países implicados, establecido en el Tratado de Versalles.<sup>3</sup>

Después de la crisis de 1929, Alemania entró en un periodo poco favorecedor; si bien su economía se había recuperado, no llegaba a un punto estable, afectando con ello las relaciones del comercio exterior. Después de la suspensión de los pagos, el gobierno puso en marcha el Programa *Reinhardt*.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Fue la depresión más larga en el tiempo, de mayor profundidad, y la que afectó a un mayor número de países en el siglo xx.

<sup>3</sup> El Tratado de Versalles de 1919 fue firmado por las potencias europeas, el cual puso fin oficialmente a la Primera Guerra Mundial después de seis meses de negociaciones en la ciudad de París, como continuación del armisticio de noviembre de 1918, en Compiègne, que había puesto fin a los enfrentamientos. El principal punto del tratado determinaba que Alemania aceptaría todas las responsabilidades por causarla y que sobre los términos de los artículos 231-247, fijaba una indemnización de guerra para las potencias vencedoras: la Triple Entente.

<sup>4</sup> Programa que permitía el desarrollo de la infraestructura pública, como autopistas, redes de ferrocarriles, canales, obras hidráulicas y energéticas, un paquete de incentivos para la inversión empresarial, y la creación y desarrollo de la industria militar; prohibido hasta la revocación del Tratado de Versalles.

Durante su régimen, Hitler impulsó la industria privada como medio para favorecer el capitalismo; sin embargo, no permitió que las compañías públicas fijaran los controles de los precios, ocasionando que los empresarios alemanes debieran seguir las regulaciones otorgadas por el gobierno si querían conservar sus propiedades y riquezas.

Como consecuencia de la implementación de estos cambios, llegó el golpe a toda aquella industria que quedara fuera de este programa; aparte del comercio exterior, una de las áreas afectadas fue la producción textil, debido a que la economía se había orientado a la industria bélica; por lo que la fabricación textil se enfrentó a severas restricciones en las exportaciones, derivando en la inclusión de fibras sintéticas en la elaboración de los productos.

Esta época significó una serie de cambios y una búsqueda de supervivencia para las personas que vivían en Alemania, tanto para los obreros como para los empresarios. Sin embargo, la industria textil que había sufrido varios golpes en su economía, comenzó a recuperarse en 1933, a pesar de las explotaciones y las regulaciones impuestas por el gobierno.

Durante este periodo, la manufactura textil en general se redujo en Alemania, llevando al alza la fabricación de ropa de trabajo y uniformes. Es en estos productos donde se permitía la producción sin ninguna restricción (Köster, 2011). Es decir, desde un punto objetivo la confección de uniformes y ropa de trabajo se convirtió en la forma más eficaz y favorecida para lograr un posicionamiento como diseñador, ya que la idea de la expansión podría ser efectuada sin costos de exportación únicamente con la invasión de las tropas y los servicios de los trabajadores.

Es en este momento en donde estos cambios trajeron como consecuencia que diseñadores como Hugo Boss buscaran nuevas oportunidades, incluso en el ámbito político, sugiriendo atención en el cuidado de la imagen del partido Nacionalsocialista, partiendo de conceptos como la elegancia y la solidez.

Para la empresa Hugo Boss, la recesión de 1929 le llevó un tiempo de recuperación; sin embargo, su producción anterior a 1938 fue favorable, la cual no se limitaba solo a los uniformes (Köster, 2011).

Es en este año cuando Hugo Boss se afilia al partido Nacional-socialista, con la convicción de hacer algo con los uniformes de sus tropas y dirigentes, así como visualizando en ello la oportunidad de cumplir con sus objetivos e intereses de crecimiento.

Hacia 1942, la empresa Hugo Boss se veía cada vez más favorecida, ya que la demanda iba considerablemente al alza. Sin embargo, estas ganancias se vieron afectadas debido a la implementación de los precios fijos a sus productos (Köster, 2011).

Fue así como la industria textil comienza un proceso de adaptación, haciendo frente a los cambios y aprendiendo a adaptarse; pese a los inconvenientes, es destacable cómo el diseñador Hugo Boss supo aprovechar y manejar estos cambios que no muchos diseñadores de la época supieron hacer.

Se insinúa que Hugo Boss aprendió alta costura de los mejores sastres judíos que habitaban en Alemania antes del Holocausto, para luego robarles sus ideas y posteriormente demandarlos, con el fin de conseguir el agrado de los altos mandos del partido nazi (Ledesma, 2015). Hugo Boss inició su taller de sastrería en Metzingen en 1923, pero la crisis de 1929 ocasionó que tuviera que declararse en quiebra en 1930. Es en este momento, menciona Hernández (2009), que “el sastre se dio cuenta de que el negocio era vestir a las tropas hitlerianas”.

Pese a sus decisiones cuestionables relacionadas con el área de negocios o el medio que seleccionó como herramienta para lograr consolidar su carrera como diseñador, no debe subestimarse su talento como tal, pues aunque actualmente los uniformes confeccionados por Hugo Boss son prendas que producen cierto rechazo por su connotación histórica, vistos objetivamente eran poseedores de una gran perfección en cuanto a patronaje y diseño estéticamente hablando, ya que eran considerados una obra de arte de la pro-



ducción textil en la década de los treinta (Ledesma, 2015), formando parte de los elementos que trajeron consigo el posicionamiento de la marca.

Es así como Hugo Boss inicia su aventura textil, considerando como objetivo confeccionar toda la indumentaria de las tropas que conformaban al partido nazi (Hernández, 2009). Sin saber siquiera a ciencia cierta cómo este hecho podría llegar a ser de gran ventaja en su carrera como diseñador.

Frases como “el fin justifica los medios” hacen presencia en esta toma de decisiones en donde Hugo Boss tenía clara su meta respecto a lograr su reconocimiento en la industria textil, aun cuando ello significó fabricar los uniformes de las tropas paramilitares de Hitler, cargados de un simbolismo que quedaría plasmado en la historia.

### *1.1. Evolución de la marca*

Después de la crisis de 1929, la empresa Hugo Boss entró en bancarrota; sin embargo, después de largas negociaciones con los acreedores, esta pudo continuar con su producción. En el mismo año, Hugo Boss ingresó a las filas del partido Nacionalsocialista. Sin embargo, refirió que se unió al partido con el fin de hacer algo por el desempleo que se encontraba en Alemania (Köster, 2011).

La marca Hugo Boss inicia su camino en el área textil fabricando únicamente “ropa de trabajo, de deporte y de lluvia” (Hernández, 2009). No obstante, el diseñador buscó la alternativa más viable para llevar su marca a la grandeza e incorporó la confección de los uniformes de las tropas nazi, en donde una sola división de tropas podría llegar a tener hasta ocho ejemplares; con la demanda, se fue acrecentando la línea de productos para las tropas: uniformes camuflados, guantes, paracaídas, mochilas, etcétera (Ledesma, 2015).

Posteriormente, la compañía fue tomando importancia en el me-

dio textil y si bien en ese momento no se convirtió en la número uno, obtuvo un lugar importante con la producción de uniformes para las tropas (Köster, 2011).

Es de este modo que la empresa Hugo Boss logra su expansión y posicionamiento, debido a la extensión del Tercer Reich. La invasión a países como Polonia y Checoslovaquia llevó a la marca Hugo Boss paradójicamente a un posicionamiento a nivel global, ya que “eran los soldados que recorrerían el mundo” (Hernández, 2009).

Con el paso del tiempo, la guerra fue extendiendo la demanda de la marca, ya que contaban con pedidos de Wehrmacht, así como de la sección de vestuario de *Bekleidung*.<sup>5</sup> Por otra parte, la guerra también ocasionaba escasez de trabajadores y materias primas, por lo que las tropas eran obligadas a requisar toneladas de ropa de las naciones ocupadas; a su vez, el problema de la falta de mano de obra fue resuelto con operarios esclavos provenientes de los países ocupados, principalmente mujeres de procedencia polaca (Villatoro, 2012), así como trabajadores forzados provenientes de los campos de concentración (Köster, 2011), siendo cuestionables de nueva ocasión los medios utilizados para lograr sus metas.

Después de la guerra, el diseñador fue procesado en los juicios de Nuremberg<sup>6</sup> en 1945 y acusado de ser colaborador del nazismo por el nuevo gobierno, además de ser declarado beneficiario del régimen nazi, y su empresa, calificada como importante en el entramado económico del régimen de Hitler. Hernández (2009) explica que, acto seguido, el diseñador es revocado de su derecho al voto y

<sup>5</sup> Del Estado Mayor (*stab*), perteneciente a la Oficina de Asuntos Generales del Ejército. Este departamento controlaba la logística del vestuario de los soldados alemanes y ordenaba las normas relativas a la uniformidad (Hernández, 2009).

<sup>6</sup> Uno de los juicios más importantes de la historia, ya que se juzgaba a los principales culpables de crímenes que atentaban contra la humanidad y la paz, sobre todo, de guerra. En dicho juicio se trataba de juzgar a la cúpula más alta de la jerarquía nazi. Este hecho no llegó a producirse, debido a que muchos de los pesos pesados de la Alemania nazi, se suicidaron antes del juicio (algunos ejemplos son Himmler, Goebbels y Hitler).

multado con ochenta mil marcos.

Con esto decide cambiar de giro la empresa y retomar sus inicios confeccionando uniformes de trabajo; no obstante, esto no le hace conseguir en vida el perdón por parte del gobierno de la nueva República Federal de Alemania, ya que el diseñador muere en 1948.

Son sus descendientes quienes logran el cambio radical de la marca hacia los triunfadores y los jóvenes hombres de negocios en 1953 (Villatoro, 2012). Después la marca logró mantener su simbolismo arraigado en el concepto de elegancia, y actualmente es utilizada por todo tipo de famosos. Posteriormente se lanzó al patrocinio de eventos deportivos y todo tipo de eventos culturales. Actualmente transmite una dinámica de imagen de modernidad.

## **2. MODA FASCISTA**

Evocando el tema de la moda y tendencias, esta época fue un antes y después en la industria de la moda, pues se denota una gran influencia hacia la elegancia y el estatus, así como en el desarrollo de una imagen paradójicamente de poder, lo cual provocó un impacto, tanto en la vestimenta de la sociedad como en su conducta, siendo aprovechado por el diseñador Hugo Boss, quien supo manejar una imagen de virilidad y, al mismo tiempo, de poder autoritario, por lo que causó revuelo en las tendencias de la época (Insighters, 2013).

Todo lo que giraba en Alemania en esa época era en torno al poder y la autoridad, lo que causó que Hugo Boss diseñara ocho trajes para vestir en ese entonces a la nueva Alemania, caracterizando así la historia simbólica de los nazis, confeccionando gabardinas y chalecos para cada tipo de eventos a los que asistían los dirigentes y tropas miembros del partido, convirtiendo estas prendas en un símbolo de elegancia autoritaria (Insighters, 2013).

En este momento, la moda fascista comienza a considerarse como un patrón y un modelo a seguir por los dirigentes autorita-

rios de otros países. Dentro de estos años, el partido nazi, en conjunto con Hugo Boss, buscaban marcar una línea de elegancia dentro de la vestimenta militar. Desde un punto de vista político, sería útil para demostrar al mundo la disciplina y ordenamiento del partido nazi (Currey, 2005).

Situaciones como estas en donde la moda se convierte en una pauta a seguir por la sociedad, la imagen inocente y divertida se cuestiona en pro de ser sostenida por fines políticos, económicos y no muchas veces lícitos. “Vestir al éxito” era la ideología que tanto Hitler como Hugo Boss mantenían al trabajar conjuntamente. El vestuario nazi era visto como un elemento más de la excelente logística que manejaba el nazismo; por eso se le tomaba con gran importancia, a pesar de la escasez que pudiera existir en ese momento en Alemania (Currey, 2005).

Después del éxito de sus uniformes, comienza a tener más exigencia por parte de los dirigentes del partido en cuestión de imagen, materiales, colores, etcétera, conservando el tema de la elegancia que el ejército quería mantener y representar. El vestuario de una sola división militar podía llegar a tener nueve trajes de representación: el que utilizaban para campaña, el que portaban mientras estaban en servicio, el que usaban cuando se encontraban en guardia, el de parada, el de presentación, así como el de paseo, el de trabajo, uno deportivo y otro de gala (Currey, 2005).

Todo lo mencionado hace visualizar cómo Hugo Boss fue beneficiado por su afiliación al partido nazi, a través de una producción constante, una demanda creciente y un posicionamiento en torno a la necesidad de estatus y elegancia que se debía mantener.

### **3. PUBLICIDAD INDIRECTA**

Mucho se ha dicho acerca del producto que redituó un prestigio a Hugo Boss como diseñador; asimismo, se han puesto en contexto

las alianzas y oportunidades que tomó y de las que hizo uso conscientemente para salvar su fábrica textil en la década de los treinta. Sin embargo, es necesario abordar las herramientas que giraron en torno al periodo nazi, que ayudaron de manera indirecta a la formación del prestigio de una marca que actualmente se conserva.

Después de hablar y exponer hechos históricos que involucraron a Hugo Boss de manera directa para obtener popularidad o posicionamiento durante el periodo entre guerras, también es importante visualizar cómo el diseñador no solo estuvo directamente expuesto como el sastre de las tropas del Tercer Reich, sino que también lo fue indirectamente en la creación de una imagen publicitaria que tenía el régimen nazi en territorio europeo y a lo largo del mundo; es decir, la publicidad indirecta y el beneficio que de ello obtuvo la marca.

La publicidad que Hugo Boss recibió fue tan estrictamente cuidada por el partido nazi, al estar vinculado al cuidado de su imagen y de lo que reflejaban con la misma, lo que resultó en un sello de certificación para la propia marca respecto a la indumentaria.

El partido nazi buscaba convencer a las masas con sus ideales, haciendo uso de la propaganda, así como vender ideas e influir en la conducta de la gente dentro de sus campañas, como nos menciona Lesur (2009): “la propaganda comienza cuando se le da uso relacionado con el control y un intento deliberado para alterar o mantener el poder político o religioso” (p. 127). Dentro de la propaganda nazi es destacable la persona responsable de todo lo que se expedía en cuanto al partido, Joseph Goebbels, quien consideraba que “una mentira repetida mil veces se convierte en verdad” (Lesur, 2009, p. 131).

Goebbels inicia el control de la propaganda cuando prohíbe todos los medios de comunicación que no tuvieran una supervisión previa de su persona, y posteriormente organiza un sistema de mensajes para ser transmitidos dentro de dichos medios, que tenían un auge controlado en la época, como el cine, la radio, el teatro, la literatura y la prensa (Lesur, 2009).

Estas medidas logran dar un protagonismo al Tercer Reich y, con esto, a la vestimenta de las tropas del partido nazi, las cuales eran un reflejo de la calidad que se tenía; por tanto, la marca estuvo envuelta en una serie de eventos inconscientemente publicitarios.

Kleppner (1994) menciona que “la publicidad está diseñada para predisponer a una persona, y que además debe de sensibilizar a los prospectos principales” (pp. 27 y 29). Es entonces que la imagen alrededor del partido y lo que provocaba, fue una herramienta muy significativa para el diseñador como un medio publicitario indirectamente.

Gutiérrez (2010) comenta que tiene más peso una marca cuando trae un recuerdo en conjunto con una emoción, haciendo que esta se fije más en la mente del consumidor, lo que evidentemente ocurre con la indumentaria diseñada para el partido Nacionalsocialista.

La marca fue beneficiada con una característica más de la publicidad: su gratuidad, la cual Ries y Ries (2005) explican que se logra gracias a las grandes masas que desencadenan la creación de una marca con base en los mensajes que esta transmite. Es decir, la marca Hugo Boss surgió mediante la imagen que el partido nazi transmitía de la mano de los uniformes confeccionados por el diseñador, que superaban las expectativas de cualquier otro uniforme de la época.

La clave de que un producto triunfe o fracase, según Kleppner (1994), es “estar un poco adelantado a su propio tiempo, aquellos productos innovadores que captan una nueva tendencia o una necesidad no cubierta con anterioridad casi siempre garantizan el éxito” (p. 39). Es así que la marca Hugo Boss, se pudo consagrar, ya que “el que una marca se asocie con un producto de calidad se convierte en un gran acierto para la compañía” (Kleppner, 1994, p. 39).

De esta manera, se pueden visualizar una serie de eventos o situaciones que ayudaron al posicionamiento de Hugo Boss como el sastre del Tercer Reich, y que lograron la certificación y el posicionamiento de la marca indirectamente relacionada con la vestimen-

ta diseñada y los conceptos que esta reflejaba. Con el pasar de los años, se puede determinar que el posicionamiento logrado en esta época fue la base para el actual, ya que la marca nunca disminuyó los estándares de calidad en sus diseños.

#### 4. EMPRENDIMIENTO

Es importante concebir al emprendimiento como una herramienta y no como una meta; como un instrumento aliado en nuestro tránsito hacia una economía basada en la innovación y no en la producción, que permita generar un mercado interno mejor consolidado, incrementar los volúmenes de venta y, particularmente, reconfigurar nuestro ideario colectivo en relación con la concepción obsoleta de la aversión al riesgo, de la tolerancia al fracaso y del cambio constante en las etapas del progreso empresarial subsecuentes al sueño de emprender, lo cual se puede observar en el desarrollo de la marca Hugo Boss y su posicionamiento.

Al escuchar el término “emprendimiento”, se vienen a la mente una serie de conceptos relacionados con el constructo, como empresa, negocio, innovación, crecimiento, desarrollo, creatividad, y oportunidad de negocio y de mercado, entre muchos otros (Freire, 2011).

Buelna y Ávila (2014) sugieren que la raza humana es una especie emprendedora, porque desde su origen ha generado conductas relacionadas con la innovación. Como ejemplos podríamos mencionar la construcción de herramientas rústicas en la Prehistoria, emprendedores en ciencia y filosofía como Sócrates, la Revolución Industrial, entre muchos otros sucesos asociados con tomar riesgos.

La primera vez que se utilizó y definió el término “emprender” fue en 1726 en el *Diccionario de Autoridades*, que fue el primero de la lengua castellana editado por la Real Academia Española (RAE), que puntualizaba que era una persona con empeño por hacer algo

de manera ardua. En el siglo xvii, Richard Cantillon define por primera vez el término “emprendedor”, derivado de la palabra francesa *entrepreneur*, como una persona que adquiere los medios de producción a cierto precio para revender un producto, tomando decisiones acerca de la manera en que utiliza los recursos y admitiendo, por consecuencia, el riesgo del emprendimiento mismo (Duar-te, & Ruiz, 2009).

Posteriormente, Schumpeter hace referencia al emprendedor como aquel individuo que explora oportunidades y toma la iniciativa para crear algo con innovación (Marulanda, Correa, & Mejía, 2009).

El emprendedor observa el cambio y se ajusta a él sin necesidad de tener alguna certeza. La actividad emprendedora es precisamente la gestión que debe realizarse en los cambios que se pautan a través del tiempo, mediante la renovación estratégica. Sin embargo, Drucker (1985) hace énfasis en que no todo individuo que comienza un nuevo negocio es un emprendedor.

Prajapati y Rathod (2014) hacen alusión al término como un factor multidimensional en donde se involucra un individuo en un proceso de acción que repercute en el cumplimiento de un objetivo final. Así, el emprendimiento es, por tanto, la tendencia mental a tomar riesgos calculados con la confianza en lograr un predeterminado negocio, proyecto o idea, teniendo la capacidad de tomar las decisiones correctas para llevarlo a cabo.

Podemos entender, entonces, que el emprendimiento es un proceso que tiene como fin primordial la acción de transformar y optimizar lo ya existente (sean áreas de oportunidad dentro o fuera de una organización) mediante la interacción directa del individuo y su contexto, a través del desarrollo de actividades cognoscitivas, creativas e innovadoras, que permitan buscar y encontrar nuevas direcciones y oportunidades que den apertura a creaciones e iniciativas productivas de todo tipo, solventando los riesgos que esto implique y poniendo en marcha las acciones necesarias para su realización.



Muchas de las definiciones de emprendimiento, más que definir el proceso que representa esta actividad, hacen referencia al individuo que lo lleva a cabo, destacando ciertas características o actitudes necesarias para ser considerado como tal.

Dentro de las características que debe poseer un emprendedor, podemos mencionar la preferencia al riesgo moderado, la autoconfianza, la energía, la determinación y perseverancia, la necesidad de obtener logros y la predisposición a las oportunidades (Olmos, 2007).

## 5. ÉTICA Y EMPRENDIMIENTO

Ahora bien, después de abordar la parte histórica de Hugo Boss y su posicionamiento auxiliado por la publicidad indirecta, además de conceptualizar el término “emprendimiento”, en el cual podemos observar que se integra el acto de desarrollo de dicha marca, es importante abordar la parte que se cuestiona en la trascendencia de esta a partir de la ética, en donde Taylor (1975) sugiere que tiene que ver con la distinción entre lo correcto e incorrecto, dentro de lo concerniente a la naturaleza y fundamento de la moralidad, lo cual incluye juicios morales, estándares y reglas de conducta.

Staniewski *et al.* (2015) sugieren que abordar la ética del emprendedor actualmente es un tema relevante, debido al impacto que este tiene en el sistema económico, ya sea como creador de nuevas empresas o gestor a partir de dichos desarrollos que van construyendo relaciones con otros grupos de interés.

Asimismo, señalan que, por una parte, generalmente se menciona que la ética del emprendimiento (por ejemplo, una persona que posee una empresa y la administra) es lo que se conoce como ética de los negocios, siendo ello desafortunado, ya que excluye actividades emprendedoras que no tienen un solo dueño (como las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada). Por la otra, generalmente se percibe al emprendimiento como una actividad enfocada

a la generación de utilidades, que dentro de la ética de los negocios está ligada hacia la noción de libertad de mercado (de competir, condición necesaria en el libre mercado y sin ocasionar daño alguno a alguien) y no es opuesta a aquella que valora la dignidad humana.

Morris, Schindehutte, Walton y Allen (2002) señalan que entre la ética y el emprendimiento, se encuentran dos contextos: el del emprendimiento para la ética y el de la ética para el emprendimiento, lo cual origina diversos retos para el emprendedor.

Por ejemplo, las presiones financieras y operativas que enfrentan las nuevas empresas para sobrevivir o fracasar, elevan el incentivo de involucrarse en conductas poco convenientes (Bucar, & Hisrich, 2001; Cook, 1992; Bhide, & Stevenson, 1990).

Las nuevas corporaciones, comparadas con aquellas ya maduras, enfrentan diversas problemáticas, como flujos de efectivo limitados, fuerte dependencia hacia un solo producto/servicio, fluctuaciones en la demanda, fuerte competencia, un segmento específico de mercado, entre otros (Morris *et al.*, 2002; Boyd, & Gumpert, 1983).

Bhide y Stevenson (1990) sugieren que frecuentemente hay pocas penalizaciones por una conducta “mala” y aquella “buena” puede, incluso, ser penalizada por el mercado. Diversos autores han examinado los procesos cognitivos desde los cuales el emprendedor se ubica en condiciones tales como presión de tiempo, altos niveles de incertidumbre, fuertes emociones y fatiga, entre otras, que pudieran influir en el proceso de toma de decisiones y en su buen juicio (Baron, 1998; Kahneman, & Lovallo, 1994; Palich, & Bagby, 1995).

A lo anterior es menester agregar el fuerte compromiso que el emprendedor dirige hacia su proyecto, por lo que se incrementa la posibilidad de un sesgo aun mayor (autojustificación) (Baron, 1998), lo cual provoca, aunado con la presión, la toma de decisiones poco o no éticas (Morris *et al.*, 2002; Longenecker, McKinney, & Moore, 1988; Chau, & Siu, 2000).

Morris *et al.* (2002) colocan el dedo sobre la llaga al considerar que aquello que muchos abordan como “conducta emprendedora”,

es, al final, un conjunto de acciones tensas y llenas de dilemas éticos, lo cual también es sugerido por Payne y Joyner (2006), quienes señalan que los emprendedores son admirados por sus maneras creativas en las que superan obstáculos, sus propias limitaciones y una resistencia externa a sus nuevas ideas. De tal forma que manifestaciones tales como romper reglas, colocar recursos ajenos en riesgo, repartir dividendos o prometer algo más de lo que realmente se puede cumplir son consideradas como parte del espíritu emprendedor (Bhide, & Stevenson, 1990; Dees, & Starr, 1992).

El resultado final, afirman Morris *et al.* (2002), es que conciliar lo “emprendedor” y lo “ético” puede resultar complicado. Así, Ramamurti (1986) llamaba la atención sobre el “lado oscuro” de la personalidad emprendedora, que puede llevar a un abuso de poder, mala gestión de recursos y de personas, y adentrarse en prácticas ilegales.

Pero, realmente, ¿es un lado oscuro? Brenkert (2009) menciona que no necesariamente. Abordando la ética del emprendimiento desde un elemento poco abordado, el rompimiento de reglas, señala que cuando un emprendedor rompe reglas legales o morales, lo cual es sugerido por la literatura como una conducta propia de este, la respuesta obvia es que debe ser condenado. Sin embargo, señala que este punto de vista no es precisamente el adecuado, proponiendo una mirada a la ética del emprendimiento basada en la virtud y en la cual, bajo ciertos contextos, aun cuando moralmente sea incorrecto, éticamente sería aceptable cierta decisión y, por tanto, se volvería parte de esta destrucción creativa; ya mencionaba Schumpeter que dicho emprendedor aportaría tanto a la economía como a la ética y la moralidad.

Brenkert (2009) señala que no se trata de romper reglas de forma caprichosa ni de eximir de cargos civiles o penales a aquellos que lo merezcan, sino de ampliar la perspectiva ética que pueda entonces capturar la destrucción creativa que el emprendimiento genera, y que, por otra parte, también los mismos cambios morales y el progreso han presentado. Para ello, Brenkert (2009) apela a la

imaginación y sabiduría moral, ya que no hay reglas o algoritmos que nos digan qué hacer: el contexto dinámico de la vida de los emprendedores apela a otro tipo de óptica, no a un simple principio o regla general.

Así, en esta perspectiva ética más amplia, romper reglas sería en ciertos casos hasta admirable. Señala Brenkert (2009) que la conducta ética no descansa cuando uno sigue las reglas, sino más bien en ciertas conductas que son parte de una vida más plena.

Sugiriendo una visión dinámica de la ética y la moralidad, romper reglas asume una diferente naturaleza y rol, enalteciendo las virtudes que un emprendedor tiene o debería tener, las cuales le permitirían ser conocedor, tenaz, tolerante, competitivo, perseverante, duro, leal, inteligente, analizador; cuidaría sus amistades y relaciones personales, y tomaría ventaja de una situación en la cual hay poco daño a otros que no están relacionados con su situación competitiva, pero que le darían resultados significativos a él o a su empresa.<sup>7</sup>

Staniewski *et al.* (2015) señalan que la obligación de limitar las ganancias a favor de otros elementos, lo cual es una práctica de negocios, está siendo discutida. Una compañía con problemas financieros, ¿debería de mantener sus programas de responsabilidad social a costa de arriesgar aún más su viabilidad financiera?; ¿es ético hacerlo o es todo lo contrario?

<sup>7</sup> Atendiendo los posibles efectos que hoy en día pudiera causar en el mercado el vínculo de Hugo Boss (hoy un grupo empresarial con un volumen de negocios cercano a 2 mdd) con el partido nazi, la empresa comisionó a Roman Köster la elaboración de una investigación y su publicación en un libro titulado *Hugo Boss, 1924-1945*, a fin de aclarar y abordar con objetividad el contexto bajo el cual se dio esta relación, obra de la cual se tomaron datos que se presentan en este artículo. Incluso, publicó en su sitio oficial de internet una disculpa hacia aquellos que hubiesen sido afectados durante la realización de su trabajo en la fábrica que Hugo Ferdinand Boss administró bajo el gobierno del partido Nacionalsocialista, dando muestra de su profundo interés sobre este tema.

## CONCLUSIONES

Hugo Boss supo maximizar y exteriorizar los ideales del partido nazi a través de los uniformes, es decir, expresar el poder, la seriedad, la elegancia y la sofisticación, lo cual se convirtió en parte fundamental del mismo.

Las estrategias utilizadas por el partido, hablando de toda la seriedad, elegancia, sofisticación y poder del cual era característico, fueron las herramientas necesarias para el posicionamiento del diseñador y de la marca homónima, que logró fama y posicionamiento mundial gracias a los uniformes de las organizaciones paramilitares del partido nazi, y a la publicidad y propaganda indirecta en la que se vio envuelta a lo largo del Tercer Reich. Después de la guerra, los descendientes de Hugo Boss lograron mantener el posicionamiento y prestigio de la marca mediante una estrategia diferente: el cambio de identidad y su participación.

Los cambios que obtuvo la marca después de la guerra lograron dejar en el pasado sus inicios y su relación con el partido nazi. En la actualidad, es una de las marcas más representativas de seriedad, elegancia y sofisticación, y se puede manejar en cierta manera el poder, pero encaminado al éxito socialmente aceptado. En este caso, la moda, el estilo y la sofisticación superaron la propia convicción del ser humano sobre lo bueno y lo malo, ya que la marca logró un posicionamiento que conserva hasta la actualidad.

El pasado de la marca es algo que el nombre Hugo Boss no podrá esconder, debido a que la participación que tuvo al vestir las tropas del partido nazi siempre estará presente. Actualmente, el posicionamiento de la marca es uno de los más sólidos: si bien la publicidad siempre estuvo presente indirectamente en las estrategias que se utilizaron como medio del partido nazi, hoy en día dicho posicionamiento es incuestionable independientemente de que las herramientas no fueran las más gratas y aceptadas socialmente.

¿Fue un emprendedor?; ¿hizo algo ético o no? Cada quien con base en su propio criterio podrá determinarlo. La aproximación realizada en la presente propuesta, sugiere que tiene el potencial de reconfigurar al individuo. Opera con el proceso de mimesis, la reconfiguración, la aplicación del relato a la propia vida, lo que permite transformarla. Muchos de los procesos que pudieran apreciarse como deliberados, también pudieron haber sido emergentes: la problemática ético-moral no está desprovista del marco histórico y contextual de lo que se consideran valores válidos en cada instante del tiempo para cada sociedad.

¿Cómo analizar el lado oscuro del acto emprendedor?; ¿cómo operacionalizarlo?

## REFERENCIAS

- Baron, R. A. (1998). Cognitive Mechanism in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.
- Bhide, A., & Stevenson, H. (1990). Why Be Honest When Honesty Doesn't Pay. *Harvard Business Review*, 68(5), 121-130.
- Boyd, D. P., & Gumpert, D. E. (1983). Coping with Entrepreneurial Stress. *Harvard Business Review*, 61(2), 44-64.
- Brenkert, G. (2009). Innovation, Rule Breaking and the Ethics of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 448-464.
- Bucar, B., & Hisrich, R. D. (2001). Ethics of Business Managers vs. Entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6(1), 59-82.
- Buelna, M., & Ávila, S. (2014). Cultura emprendedora. Tradición y actualidad. *Historia* (Artículo 8). México: UAM Azcapotzalco.
- Chau, L. L., & Siu, W. (2000). Ethical Decision-making in Corporate Entrepreneurial Organizations. *Journal of Business Ethics*, 23(4), 365-375.
- Cook, S. (1992). The Ethics of Bootstrapping. *Inc.*, 14(9), 87-90.
- Currey, F. (2005). Hugo Boss, el modisto del Reich. Foro Segunda Guerra Mundial, 16 de noviembre. Recuperado el 6 de noviembre de 2017, de <http://www.forosegundaguerra.com/viewtopic.php?t=1384>

- Dees, J. G., & Starr, J. A. (1992). Entrepreneurship Through an Ethical Lens: Dilemmas and Issues for Research and Practice. In D. Sexton, & J. D. Kasarda (Eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship*. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Harper & Row.
- Duarte, T., & Ruiz, M. (2009). Emprendimiento: una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*, xv(43), 326-331. Recuperado de <http://www.re-dalyc.org/articulo.oa?id=84917310058>
- Freire, A. (2011). *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. México: Santillana Ediciones Generales.
- Gutiérrez, C. (2010). *Creatividad publicitaria eficaz*. Madrid: ESIC.
- Harris, D., Sapienza, H., & Bowie, N. E. (2009). Ethics and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 407-418.
- Hernández, J. (2009). *100 historias secretas de la Segunda Guerra Mundial*. Madrid: Tempus.
- Insighters (2013). El paso de Hugo Boss y Puma por el nazismo: el gran olvido histórico de las marcas. *The Insighters*. Recuperado el 16 de noviembre de 2015, de <https://www.theinsighters.mx/politica/el-paso-de-hugos-boss-y-puma-por-el-nazismo-el-gran-olvido-historico-de-las-marcas/>
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1994). Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. In R. P. Pumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, 71-96.
- Kleppner, O. (1994). *Publicidad* (12.<sup>a</sup> ed.). México: Prentice Hall.
- Köster, R. (2011). *Hugo Boss, 1924-1945. A Clothing Factory During the Weimar Republic and Third Reich*. Alemania: C. H. Beck of Munich.
- Ledesma, M. (2015). Vidas de moda. Hugo Boss: el sastre con licencia del Reich. *Revista digital de modas y tendencias El Atelier*. Recuperado el 24 de noviembre de 2015, de <http://elatelierdemonica.com/vidas-de-moda-hugo-boss-el-sastre-con-licencia-del-reich/#prettyPhoto>
- Lesur, L. (2009). *Publicidad y propaganda*. México: Trillas.
- Longenecker, J. G., McKinney, J. A., & Moore, C. W. (1988). Egoism and Independence: Entrepreneurial Ethics. *Organizat. Dynam.*, 16(3), 64-72.

- Marulanda, A., Correa, G., & Mejía, L. (2009). Emprendimiento: visiones desde las teorías del comportamiento humano. *Revista EAN*, 66, 153-168. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/275/248>
- Morris, M., Schindehutte, M., Walton, J., & Allen, J. (2002). The Ethical Context of Entrepreneurship: Proposing and Testing a Development Framework. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 331-361.
- Olmos, J. (2007). *Tu potencial emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Palich, L. E., & Bagby, D. R. (1995). Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-taking: Challenging Conventional Wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 425-438.
- Payne, D., & Joyner, B. (2006). Successful U. S. Entrepreneurs: Identifying Ethical Decision-making and Social Responsibility Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 203-217.
- Prajapati, R., & Rathod, K. (2014). Recent Trends in Entrepreneurship. Abhinav International Monthly Refereed *Journal of Research in Management & Techonology*, 3(5), 54-60. Retrieved November 6<sup>th</sup>, 2017, from <http://abhinavjournal.com/journal/index.php/ISSN-2320-0073/article/view/259>
- Ramamurti, R. (1986). Public Entrepreneurs: Who They Are and How They Operate. *California Management Review*, 28(3), 142-158.
- Ries, A., & Ries, L. (2005). *La caída de la publicidad y el auge de las RR. PP*. Barcelona: Urbano.
- Staniewski, M., Słomski, W., & Awruk, K. (2015). Ethical Aspects of Entrepreneurship. *Filosofija Sociologija*, 26(1), 37-45.
- Taylor, P. W. (1975). *Principles of Ethics: An Introduction*. Dickson Publishing Co. Encino, CA.
- Villatoro, M. (2012). Hugo Boss: el sastre que confeccionaba los uniformes de las tropas nazis. Recuperado el 16 de noviembre de 2015, de <http://www.abc.es/20121005/archivo/abci-hugo-boss-sastre-confeccionaba-201210041610.html>



## MIPYMES FUNDADAS POR MUJERES EN CIUDAD JUÁREZ Y LOS RETOS DE ACCESO A CRÉDITO FINANCIERO EN 2017

DAVID ANDRÉS ARREDONDO TORRES

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

*al126903@alumnos.uacj.mx*

EDUARDO TREVIÑO ÁVILA

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

*al103300@alumnos.uacj.mx*

AGUSTÍN VILCHIS VIDAL

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

*agustin.vilchis@uacj.mx*

### RESUMEN

Este capítulo reflexiona acerca de analizar los retos que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Ciudad Juárez en materia de financiamiento, particularmente aquellas que son creadas o dirigidas por mujeres. Los retos presentan grandes oportunidades para los diferentes integrantes del sistema financiero, así como los diversos niveles de gobierno, el sector privado y los diferentes organismos empresariales, para que de manera conjunta y concertada tomen medidas financieras que permitan detonar el crecimiento económico de este sector. El diseño metodológico consistió en una investigación cualitativa mediante cinco entrevistas de líderes empresariales femeninas de la región, por medio de entrevistas semiestructuradas para darles voz y expresar su sentir y visión, así como las principales aspiraciones de un sistema financiero que apoye al quehacer empresarial. Los principales hallazgos nos permiten alertar sobre la discriminación que sufren las empresarias juarenses por parte del sistema financiero,

así como la urgente necesidad de profesionalizar la gestión del ciclo financiero en las compañías que son dirigidas por estas mujeres. Sin lugar a dudas, esta investigación permite explorar nuevas ciencias y nuevos arreglos capaces de incentivar el crédito y generar una dinámica de crecimiento, basada en la confianza y la agudeza financiera que facilite la sustentabilidad de las empresas juarenses.

### **PALABRAS CLAVE**

Dinamismo empresarial, confianza crediticia, discriminación financiera.

### **ABSTRACT**

This chapter reflects on the challenges faced by micro, small and medium-sized enterprises in Ciudad Juárez in terms of financing, particularly those that are created or run by women. The challenges present great opportunities for the different members of the financial system as well as the different levels of government, private sector and the different business organizations to jointly and concertedly take financial measures to detonate the economic growth of this sector. The methodological design consisted of a qualitative research through five interviews of female business leaders of the region, through semi-structured interviews to give them voice and express their feelings and vision as well as the main aspirations of a financial system that supports business activity. The main findings allow us to alert about the discrimination suffered by women entrepreneurs in the financial system as well as the urgent need to professionalize the management of the financial cycle in the companies that run these women. Undoubtedly, this research allows the exploration of new consciousness and new arrangements capable of encouraging credit and generating a dynamic of growth based on the confidence and financial acumen that facilitates the sustainability of town companies.

## KEYWORDS

Business dynamism, credit confidence, financial discrimination.

## INTRODUCCIÓN

Ante la incertidumbre mundial de la continuidad de las grandes empresas y el rompimiento de la estabilidad laboral, los organismos internacionales y los gobiernos de los países industrializados y de las naciones en vías de desarrollo, han buscado mecanismos públicos y privados que permitan ofrecer nuevas alternativas de empleo a la población en general. Sin lugar a dudas, el acompañamiento de diferentes organismos en el emprendimiento, es una estrategia que busca inhibir la mortalidad empresarial, así como promover el dinamismo económico y la participación de pequeños empresarios en la economía regional, nacional e, inclusive, internacional.

Swinney, Runyan y Huddleston (2006) afirman que durante la última década, ha habido un crecimiento importante del emprendimiento femenino en el mundo. Según datos de la Encuesta Nacional de Micronegocios, solamente de 2008 a 2012 la cifra de microempresarias creció de 3 814 902 a 4 753 321 mujeres (Inegi, 2012). En un estudio conjunto de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Banco Interamericano de Desarrollo, mediante la Encuesta Nacional de Competitividad, Fuentes de Financiamiento y Uso de Servicios Financieros de las Empresas (CNBV/BID, 2010), se asevera que por cada cuatro organizaciones en México, una es dirigida por una mujer, y que en las microempresas el porcentaje de mujeres dueñas de negocios asciende a casi 30 %.

En esta misma lógica, Minniti, Bygrave y Autio (2006) consideran la actividad emprendedora de las mujeres como un factor interesante a considerar, tanto en el desarrollo económico como en el progreso social.

De igual manera, Guzmán y Rodríguez (2008) sostienen que la participación femenina en las corporaciones en México, ha aumentado de forma importante en los últimos veinte años. Esto lo confirma el Global Entrepreneurship Monitor (2014), que en su reporte sobre México asegura que las diferencias en emprendimiento entre hombres y mujeres, se han ido reduciendo con el tiempo, tanto que en los últimos años han dejado de ser significativas.

Una de las implicaciones de esta situación consiste en la mayor necesidad de financiamiento por parte de emprendedores y emprendedoras, quienes en su mayoría inician sus empresas con ahorros propios o préstamos de familiares y amigos, limitando su crecimiento (Swinney, Runyan, & Huddleston, 2006; Kantis, Angelelli, & Moori, 2004).

El financiamiento es un factor fundamental a la hora de iniciar y desarrollar negocios (Shane, & Cable, 2002), y además constituye un reto para las mujeres emprendedoras, quienes enfrentan mayores problemas para obtener financiamiento, e inician con menores recursos que sus contrapartes masculinas (Elizundia, 2015).

Wray (1995; citado en Bajtelsmit, & Bernasek, 1996) manifestaba que las mujeres enfrentaban discriminación en mercados crediticios para conseguir préstamos personales o empresariales. En esta misma línea argumentativa, se unen Agier y Szafarz (2013), quienes concluyeron en un estudio realizado en organizaciones de microfinanciamiento en Brasil que, si bien las mujeres tenían las mismas posibilidades de recibir crédito que los hombres, las diferencias en el monto recibido para mujeres y hombres se incrementaba desproporcionalmente según el tipo de proyecto. En otras palabras, aun cuando a las mujeres no les sea negado el financiamiento, el monto que reciben puede ser menor al de los hombres en condiciones de negocios similares.

No obstante que Carreón y Svarch (2007) afirmen que el mercado de crédito en México no discrimina por género, es probable que las oportunidades para emprendedores y emprendedoras no

sean equitativas. Numerosos estudios y organismos internacionales (como OCDE, CEPAL, Global Entrepreneurship Monitor) señalan la necesidad de asegurar un acceso equitativo al financiamiento para hombres y mujeres, y de promover el emprendimiento femenino.

Como ya se comentó, el financiamiento es crucial para el desarrollo y crecimiento de una compañía, pero conseguirlo es especialmente complicado para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), debido a que el esquema de financiamiento en México depende mucho de garantías y avales, elementos con los que la mayoría de las mipymes no cuentan, debido a que operan en la informalidad. Y dentro de las mipymes, las más vulnerables o en desventaja son aquellas creadas o dirigidas por mujeres, quienes no solamente cuentan con menor experiencia empresarial que los hombres, sino que por diversos factores tienen una mayor propensión a trabajar informalmente, a no contar con garantías o avales, a tener menor acceso al financiamiento, a ver limitado el crecimiento de sus negocios (Heller, 2010).

La inclusión de la mujer en la actividad empresarial, ha sido considerada un factor clave para fomentar el dinamismo en la economía (De Bruin, Brush, & Welter, 2006), y hay quienes sostienen que los negocios creados por mujeres alrededor del mundo son más sólidos (Guerrero, Gómez, & Armenteros, 2014; García, 2007; Camarena, 2007). Por tal razón, el objetivo de este capítulo es analizar los retos que enfrentan las mipymes en Ciudad Juárez en materia de financiamiento, particularmente aquellas fundadas por mujeres.

## **LAS MIPYMES Y SUS PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO**

Las mipymes son aquellas que emplean de 0 a 250 personas, representan 99.8 % de las corporaciones y 72.3 % de las fuentes de empleo en México (OCDE, 2013). Varela (citado en Filion y otros, 2011)

sostiene que el desarrollo económico contemporáneo depende, en gran medida, del progreso de las pymes.

Por su parte, Baldazo, Escobar y Chávez (2015) identifican algunas características de las mipymes: constante limitación de recursos, escaso conocimiento en la administración de un comercio y surgen con el objetivo de supervivencia económica más que con el de búsqueda de utilidades.

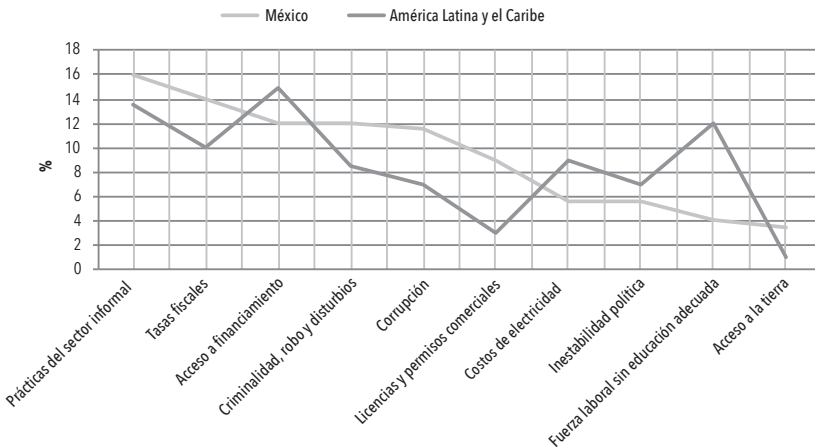
Reyes y Solís (2015) afirman que las mipymes tienen una imagen de negocios anacrónicos, desorganizados y sin financiamiento de la banca comercial y de desarrollo, destinados a extinguirse independientemente de su tamaño o sector. Estos investigadores señalan que la principal limitante de las mipymes, es el financiamiento, su baja inversión en desarrollo e infraestructura y su limitado acceso a mercados de exportación.

Muchos de estos problemas se encuentran asociados con la alta tasa de informalidad de las mipymes. De acuerdo con datos del Inegi (2015), la ocupación informal es 50.40 % del total de empleo del país. Por ello, los individuos que laboran en micronegocios no registrados ascienden a 13 725 499, colaborando para empresas que de manera ilícita evaden la carga fiscal sobre ventas netas, seguridad social para los trabajadores, prestaciones sociales, impuesto sobre nómina, servicios públicos e impuestos al consumo, entre otras obligaciones. A pesar de esto, la dinámica comercial permite subsistir y obtener ingresos a los empleados informales y a sus familias. La OCDE (2013) sostiene que, en México, el sector formal (microempresas) genera 45.6 % del empleo, mientras que en la economía informal, 48.7 %.

Uno de los retos a vencer es la informalidad, que propicia desventajas y deficiencias en la creación de empresas, las cuales han sido señaladas por diversos organismos financieros internacionales, como la CEPAL y la OCDE. Esta última, en su reporte “Temas y políticas clave sobre mipymes y emprendimiento en México” (2013), menciona las siguientes: baja productividad, poca innovación, mala

gestión de la propiedad intelectual y financiamiento. Con relación a este último, las compañías dependen, en gran medida, de sus propios recursos de capital, lo cual puede deberse a la postura de bancos comerciales poco inclinados a correr riesgos con proyectos emprendedores.

GRÁFICA 1. PROBLEMAS QUE MANIFIESTAN TENER LOS EMPRESARIOS



Fuente: Banco Mundial (Enterprise Survey [2010]).

Además de lo anterior, otros problemas asociados con la creación de organizaciones en México los investigó el Banco Mundial en su Enterprise Survey de 2010 (véase Gráfica 1), en donde las principales dificultades para los empresarios fueron las prácticas del sector informal; tasas fiscales; acceso a financiamiento; criminalidad, robo y disturbios; corrupción; licencias y permisos comerciales; costos de electricidad; inestabilidad política; fuerza laboral sin educación adecuada; y acceso a la tierra, en dicho orden.

En concreto, para innovar, investigar, desarrollar o exportar, entre otros aspectos, las mipymes necesitan dinero: sin financiamiento no hay crecimiento (Filion y otros, 2011). Otra idea de equilibrio en la disponibilidad crediticia es señalada en los siguientes

términos: “Una insuficiente y onerosa oferta crediticia puede también restringir la oferta de nuevos emprendimientos, limitar el tamaño de los mismos y obstaculizar la entrada a giros económicos que pudieran prometer la generación de un mayor valor agregado” (Cotler, 2013).

En este sentido, Cotler (2013) menciona que “para conseguir financiamiento empresarial de la banca se requiere que el emprendimiento cuente con declaraciones fiscales, estados financieros auditados y un flujo de ingresos y patrimonio comprobable”. Sin embargo, este perfil no es el de las mipymes mexicanas, que tal como se ha visto están marcadas más bien por el signo de la informalidad. Continuando con este autor, describe esta situación como un círculo vicioso, en donde “la baja productividad y las operaciones en la informalidad generan un bajo acceso al financiamiento formal, que a su vez reproducen las condiciones originales de productividad informalidad, pobreza y, por ende, bajo acceso a servicios crediticios formales”.

Respecto a las dificultades de acceso al financiamiento, Filion y otros (2011) comentan que muchos estudios de mipymes demuestran que estas son más grandes para ciertos tipos de compañías, como las siguientes: a) Pequeñas, puesto que los préstamos de bajo monto son menos rentables para las instituciones financieras; b) En etapa de lanzamiento, porque su perfil de riesgo es elevado; c) De servicios, debido a que tienen menos garantías que ofrecer en comparación con las manufactureras; y d) Dirigidas por mujeres, quienes, en general, poseen menos experiencia en los negocios.

Otra fuente de financiamiento importante son las instituciones microfinancieras, que ofrecen préstamos pequeños a emprendedores de escasos recursos. La mayoría de los beneficiarios son mujeres, quienes reciben préstamos más pequeños que los otorgados a hombres (Armendáriz, & Morduch, 2010). De acuerdo con Daley-Harris (2009), más de 70 % de los clientes de instituciones microfinancieras eran mujeres en 2007.



Los pequeños y medianos negocios en México, se apalancan con el financiamiento a proveedores. De acuerdo con la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio (Banxico, 2009), los proveedores son la fuente de financiamiento a la que más recurre la pequeña empresa, con 67 %; y en la mediana, 54.8 % de los empresarios se financian con proveedores.

Utilizando los datos de la Séptima Encuesta Regional de Mipymes y Bancos en América Latina y el Caribe, se observa que en 2014, 72 % de los bancos encuestados afirmaron que existen barreras externas relativas al clima de negocios que dificultan el otorgamiento de créditos. La informalidad de las mipymes hace difícil la evaluación crediticia por parte de los bancos, como consecuencia de la carencia de garantías, de historial crediticio y de estados financieros auditados. Muchas de estas características son aspectos que integran los procedimientos de análisis de préstamos a mipymes por parte de los bancos. El 91 % de los bancos encuestados utilizan el análisis de estados financieros, 87 %, flujo de caja; 84 %, análisis del patrimonio del propietario; y 71 %, la revisión de la calidad de los activos. En todas estas características, las mipymes presentan una alta vulnerabilidad.

Martínez (2014) señala que en las dos últimas décadas, el gobierno federal ha estimulado el crecimiento de los diferentes mecanismos de financiamiento para las mipymes. Sin embargo, estos programas, con diferentes nombres por sexenio, no han sido suficientes para demandas más crecientes de emprendedores. Además, el gobierno buscó detonar en el sistema financiero privado la apertura de créditos, pero las condiciones macroeconómicas no fueron las esperadas, encareciendo el costo del dinero y limitando el crecimiento del sector empresarial.

El otorgamiento de créditos a las mipymes es relativamente bajo, lo que en parte se debe a la falta de competencia del mercado de productos en el sector bancario. El Sistema Nacional de Garantías atiende solo de setenta mil a ochenta mil corporaciones cada

año, en comparación con los más de cuatro millones de compañías que hay en México, lo que se puede considerar relativamente bajo, dadas las fuertes barreras que existen para tener acceso al financiamiento en México (OCDE, 2013).

Las restricciones en los créditos bancarios son compensadas, hasta cierto grado, por el financiamiento interno, que es la fuente más común para inversión en México. Lo que distingue a México es la mayor dependencia de sus mipymes del crédito comercial. Datos del Banco de México muestran que en 2009, por cada 10 pesos de financiamiento a pequeñas compañías, 6.3 pesos provinieron de sus proveedores, en tanto que 1.7 pesos, de bancos comerciales, y 1.6 pesos, de bancos de desarrollo.

Ghosh, Mookherjee y Ray (2001) señalan que los mercados de crédito en países en vías de desarrollo son imperfectos, porque las principales fuentes de crédito son informales, en las cuales las garantías requeridas son menores, pero las tasas de interés son más altas. Las personas de bajos ingresos son las principales perdedoras de estas fallas de mercado, pues al tener menos garantías recurren a financiamientos más caros. Existen estudios que han detectado discriminación en créditos a pequeños negocios.

Un estudio de microfinancadoras italianas y personas autoempleadas, realizado por Alesina, Lotti y Mistrulli (2013), enfatiza que la mujer paga mayores tasas de interés, a pesar de tener un mejor historial crediticio. Belluci, Borisov y Zazzaro (2010) proporcionan evidencia adicional de la discriminación de género en otorgadoras de crédito y prestamistas italianas.

Hay quienes pretenden justificar las diferencias estructurales en las características de negocios que se buscan financiar, pero estas “explican sólo parcialmente las diferencias en las condiciones de un préstamo” (Fabowale, Orser, & Riding, 1995; McKechnie, Ennew, & Read, 1998). Las diferencias restantes pueden ser atribuidas a procedimientos de otorgamiento de préstamos que “podrían re-

sultar desventajosos para los negocios de mujeres” (Carter, Shaw, Lam, & Wilson, 2007).

Hay que añadir que las mujeres solicitan préstamos más pequeños que los hombres. En el estudio de Agier y Szafarz (2013), 34 % de las solicitudes de préstamo de los hombres iban destinadas a financiar proyectos de inversión, en comparación con 29 % de las de las mujeres. Tanto hombres como mujeres tenían las mismas probabilidades de aprobación de crédito (95 %), pero estas recibían menos, en términos absolutos y proporcionales, de lo que solicitaban.

Para la OCDE (2013), se requiere prestar mayor atención a la difusión del emprendimiento de las mujeres y asegurar un acceso equitativo a los programas públicos en México. Los programas gubernamentales de financiamiento, se normalizan (es decir, no se diseñan programas especiales para emprendedoras).

Se estima que el porcentaje de compañías clientes dirigidas por mujeres, a menudo llega solo a 10 %, aunque 40 % de los clientes de las incubadoras de empresas son mujeres (Secretaría de Economía). La proporción de mujeres entre los propietarios de organizaciones es mucho mayor en las informales que en las formales, y como propietarias de negocios informales, una alta proporción de emprendedoras en México no califica para muchos programas.

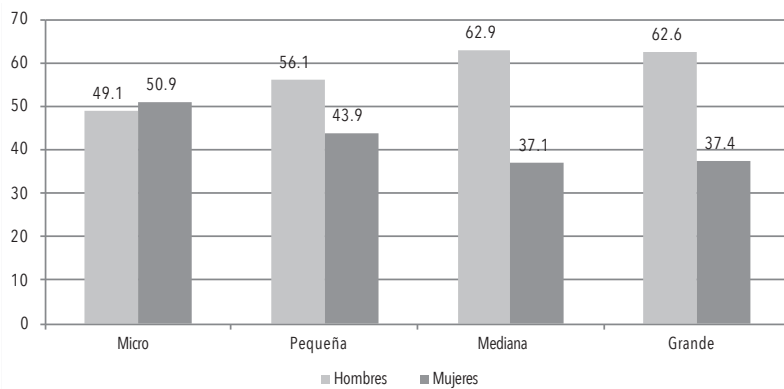
Los programas de las mipymes mexicanas no atienden en forma suficiente las necesidades de las emprendedoras.

## **EMPREDIMIENTO FEMENINO**

Los negocios creados y dirigidos por mujeres comúnmente son más pequeños, en términos de ganancias y de empleados, y más informales que los de los hombres, anotan Agier y Szafarz (2013). A partir de la década de los setenta, la participación de la mujer en la actividad económica se ha hecho evidente, tanto en los países industrializados como en los que se encuentran en vías de desarrollo (Serna,

2001). En la Gráfica 2 se puede observar que solo en la microempresa el crecimiento del emprendimiento de la mujer tuvo una participación tenue a la alza. De forma contraria, en la pequeña, mediana y grande empresa su colaboración cayó hasta más de dos dígitos porcentuales. Pese a ello, el papel de la mujer en la fundación y permanencia de las empresas está presente con nuevos dinamismos.

**GRÁFICA 2. COMPORTAMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO DE LA MUJER POR TAMAÑO DE LA EMPRESA.**



Total de personal ocupado: 29 642 421 personas.

Fuente: Inegi (2015).

En la Gráfica 3 se puede apreciar de qué manera creció el emprendimiento del género femenino de 2005 a 2010. Esto es destacable si recordamos que fue en este periodo en donde las crisis económicas y de inseguridad fueron más cruentas en el país. Por lo tanto, es razonable pensar que el emprendimiento femenino en un futuro alcanzará cifras, incluso, más elevadas.

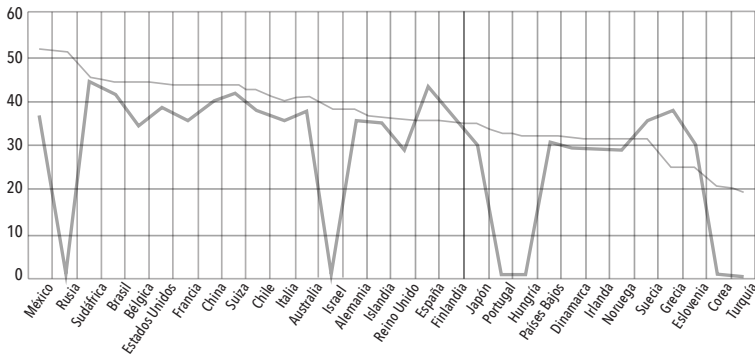
En 2001 había 2.4 hombres mexicanos implicados en emprendimiento en la etapa inicial por cada mujer mexicana. Sin embargo, hacia 2010, esta proporción era casi 1 a 1. Por esto, México se ha convertido en uno de los países con las tasas más altas de emprendimiento femenino en la zona de la OCDE (2013).

Schutz (2003) menciona que la pureza de los hechos sociales no

existe, sino que estos son construidos en la mente del investigador mediante un proceso cognoscitivo de abstracciones de la realidad, las cuales idealizan el mundo social. Asimismo, las posibles interrelaciones causales, así como las complejidades del fenómeno sujeto de estudio, se formalizan en un pensamiento lógico y científico.

La evolución de este proceso, se da en, por lo menos, tres etapas: la primera, mediante la fe y sus dogmas; la segunda, a través de experiencias cotidianas y el conocimiento empírico; y, por último, vía la ciencia y generación de conocimiento científico (Pacheco, & Cruz, 2006).

GRÁFICA 3. EMPRENDIMIENTO DE LAS MUJERES DE 2005 A 2010  
COMO PORCENTAJE TOTAL DEL EMPRENDIMIENTO



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (2014).

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este conocimiento se basa en el denominado objeto de estudio: el recorte que el investigador hace de lo que pretende estudiar. García (2007) considera que en las ciencias sociales, el objeto de estudio posee subjetividad y reflexividad propias, además de polivalencia y complejidad. En consecuencia, este autor propone acercarse al objeto de estudio con diferentes métodos de investigación, capaces de

responder ante los retos de las particularidades de las ciencias sociales. En esta misma lógica, se alinean Alvira (2007; citado en García, 2007) y Bunge (2001) cuando recomiendan diseñar la investigación con flexibilidad acorde a las características del hecho social, señalando que el método científico no pretende ofrecer resultados definitivos, pues el conocimiento se va perfeccionando mediante la exigencia permanente de innovar, contrastar y criticar hipótesis.

De manera específica, esta investigación busca encontrar los retos financieros que sufren las mujeres empresarias de Ciudad Juárez; es decir, las vivencias en la fundación de sus compañías, las percepciones de los diferentes actores del sistema financiero, además de sus temores y aspiraciones, que les permitan sobrevivir y crecer en un ambiente hostil.

Ante ello, se abre la posibilidad de utilizar el diseño cualitativo en la investigación, dado que se busca seleccionar a sujetos de estudio con características muy particulares que permitan identificar la articulación de su contexto situacional empresarial, para que el análisis e interpretación de sus vivencias se conjugue con la interpretación del investigador en esta trayectoria de influencia bidireccional (Delgado, & Gutiérrez, 2004).

En concordancia, Schutz (2003) dice que estas interpretaciones son construcciones descubiertas por los actores inmersos en el fenómeno de estudio, cuya conducta el investigador observa y procura explicar con base en su visión y su plataforma teórica.

Continuando con este último autor, en este marco de ideas, las construcciones y reconstrucciones son una integración de objetos y sucesos inmersos en un mundo social y cultural; es decir, una experiencia cotidiana de vinculación múltiple entre individuos que interactúan entre sí. Dicho de otro modo, percibimos objetos culturales e instituciones sociales desde nuestro nacimiento; experimentamos el mundo en que vivimos como natural y cultural al mismo tiempo, intersubjetivo y potencialmente accesible a cada uno.

La complejidad de la realidad social sugiere flexibilidad del dise-

ño metodológico para poder adecuar las técnicas de recopilación y análisis de la información a las necesidades del estudio. En esta lógica, Bourdieu (1986) nos invita a la utilización de métodos y técnicas con una profunda reflexión, dado que cada uno de ellos contribuye de manera diferente a los objetivos de la investigación.

Como resultado del proceso de reflexión surge la operacionalización de las variables del constructo teórico, que es el resultado de un proceso de abstracción que el investigador hace de la realidad concreta.

Para Rojas (2007) existen tres niveles de construcción del conocimiento científico: descriptivo, conceptual y teórico, inmersos en un contexto dialéctico, en un constante tránsito entre ellos. En forma concreta indica: “La descripción de los hechos, como operación elemental que se hace con ellos, se reduce a su fijación, a su enumeración, a cierta agrupación, a la instauración de sus conexiones con los conceptos científicos”. En la misma lógica, Merlino (2009) a este nivel lo denomina las acciones destinadas a construir el objeto de estudio, que define como un proceso iterativo cuyo fin es establecer qué investigar. En esta primera etapa, el investigador hace recorridos entre el campo, la teoría y sus propias reflexiones, con la idea de precisar el problema de la investigación.

El segundo nivel de construcción del conocimiento científico, para este mismo autor, apunta que los esfuerzos del investigador se enfocan a las acciones destinadas a determinar cómo se va a investigar. Dentro de este procedimiento, se agrupan actividades como la construcción teórica y metodológica del campo, la elaboración de los instrumentos y las técnicas de recolección de datos, entre otras acciones. Asimismo, en este recorrido dialéctico entre la teoría y la práctica, la primera determinará cuáles elementos serán evidencia empírica y de qué manera el investigador se acerca a su objeto de estudio.

La tercera etapa se construye con acciones destinadas a interpretar los hallazgos.

Rojas (2007) coincide en la etapa de la conceptualización, donde el investigador toma como referencia el material empírico para elaborar ideas o conceptos y sus interrelaciones sobre los procesos o problemas que estudia; al respecto, este autor agrega la convergencia de las etapas, como sigue: el pensamiento adquiere su máxima expresión y autonomía respecto de la realidad inmediata, ya que establece conexiones entre conceptos teóricos (abstractos) para explicar y predecir no solo los fenómenos y relaciones que se estudian, sino aquellos otros que se encuentran o pueden presentarse en una determinada parcela de la realidad.

El autor profundiza su explicación: este proceso de vincular ideas o relacionar conceptos, se basa en un mayor esfuerzo de abstracción del investigador cuyo requerimiento es conocer la realidad inmediata y el manejo de conceptos e ideas teóricos sobre la temática abordada. En la mente del investigador, se realiza el proceso de abstracción, el cual consiste, según Rojas (2007), en construir lo concreto del pensamiento; es decir, reproducir el objeto en su integridad. Para ello, se plantean dos etapas: análisis y síntesis.

Siguiéndolo, el análisis es la descomposición de la realidad en cada una de sus partes y relaciones, con la finalidad de encontrar y destacar aspectos, elementos y relaciones relevantes de la realidad, lo cual conduce al investigador del tránsito de lo concreto a lo abstracto. En la etapa de síntesis, el proceso es un regreso de lo abstracto a lo concreto para aprehender el objeto de estudio en sus múltiples aspectos, relaciones y nexos; es decir, es una reconstrucción del todo en la mente del investigador con base en ciertas elaboraciones mentales, así como recorrer bidireccionalmente el derrotero entre la realidad y los constructos teóricos en la mente; lo concreto y lo abstracto.

Como resultado de este peregrinar está la definición operacional y el consecuente diseño de los instrumentos para aproximarse a la realidad concreta. Para McGuigan (1972; citado en Tamayo, 2000), “la definición operacional de un concepto, consiste en un enunciado



de las operaciones necesarias para producir el fenómeno”. Es decir, solo se puede generar la definición operacional hasta que el método de registro y medición de un fenómeno se especifica; esto se logra cuando se consigue representar los valores cuantitativos o cualitativos del comportamiento del fenómeno sujeto de la investigación.

Esta definición operacional es la que propone Stake (2005) cuando habla de las estructuras cognitivas que guían la recolección de los datos. Este autor propone la utilización de temas como estructura conceptual, así como preguntas temáticas como las básicas de la investigación, lo cual conduce a orientarse hacia la identificación de la complejidad y el contexto (véase Tabla 1).

TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	CUESTIONAMIENTO
Sociodemográficas	Son aquellas que permiten caracterizar a las empresarias	Educación, estado civil, edad, hijos, ingreso y patrimonio	Véase anexo de entrevista
Negocio	Identifica las particularidades de la empresa, que permiten visualizar su trayectoria	Constitución legal, antigüedad, empleados, giro, socios, historial crediticio, capital inicial y plan de negocios	Véase anexo de entrevista
Financiamiento	Se refiere a las necesidades financieras que ha tenido la compañía, desde su inicio hasta su funcionamiento	Requerimientos, conocimiento del procedimiento, aplicación de recursos, monto del capital, factores ajenos al financiamiento	Véase anexo de entrevista
Accesibilidad financiera	Son los elementos que profundizan en el proceso de solicitar crédito financiero y su influencia de género	Oportunidades, montos, influencia de características personales, capacitación financiera y crecimiento	Véase anexo de entrevista

Fuente: elaboración propia (2017).

CONTINÚA...

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En primera instancia, se destaca que las empresarias entrevistadas tienen un nivel de educación de licenciatura o superior, predominantemente casadas con un rango de cero a cuatro hijos y con un nivel de ingresos que varía entre diez mil a sesenta mil pesos mensuales. Asimismo, no hubo una información precisa sobre el patrimonio, aunque se puede comentar que la mayoría de ellas tienen propiedades de bienes muebles e inmuebles fruto de sus actividades empresariales.

La empresaria A es dueña de varios negocios, principalmente zapaterías, presidiendo, además, una asociación empresarial de más de quinientas integrantes. La empresaria B laboró durante varios años en el sector público, luego se dedicó a la venta de joyería y relojería, y por último, fue pintora y dueña de una galería de arte, siendo ampliamente reconocida en el sector artístico de la localidad. La empresaria C es vendedora de productos a base de café y recientemente decidió pasar de la informalidad a la formalidad, viendo crecer sus ventas y ganando terreno en su mercado en una modalidad multinivel. La empresaria D actualmente trabaja como asalariada, aunque durante varios años se dedicó al negocio de la comida rápida. La empresaria E y su esposo han sido dueños de gimnasios en Ciudad Juárez y la ciudad de Chihuahua (véase Tabla 2).

TABLA 2. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LAS EMPRENDEDORAS

ENTREVISTADA	EDUCACIÓN	ESTADO CIVIL	EDAD	HIJOS	NIVEL DE INGRESOS
A	Licenciatura o superior	Divorciada	50-60 años	4	\$20 000-\$30 000
B	Licenciatura o superior	Divorciada	50-60 años	3	\$50 000-\$60 000
C	Licenciatura o superior	Casada	20-30 años	1	\$10 000-\$20 000
D	Licenciatura o superior	Soltera	30-40 años	0	\$20 000-\$30 000
E	Licenciatura o superior	Casada	30-40 años	0	\$20 000-\$30 000

Fuente: elaboración propia (2017).

En su mayoría, las entrevistadas iniciaron sus negocios con recursos propios. Quienes buscaron financiamiento en el sistema bancario, se encontraron con requisitos infranqueables y condiciones desfavorables. Por otro lado, se puede apreciar la importancia del financiamiento de los proveedores, así como la participación en redes de apoyo empresarial, como la que dirige la empresaria A. Otros tipos de crédito, como programas de gobierno o microfinancieras, no fueron considerados viables por las empresarias. Esto coincide con informes del Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial (2010), que mencionan que, aunque las encuestas de corporaciones de diversos países concluyan que no existen diferencias en la oferta de créditos a hombres y mujeres, sí es posible detectar desigualdades en cuanto al uso del crédito, siendo las mujeres más renuentes a solicitarlo, pidiendo menos y acudiendo con más frecuencia a fuentes informales de financiamiento, al ser más propensas a usar sus propios recursos que los hombres (véase Tabla 3).

TABLA 3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO (TRANSCRIPCIÓN TEXTUAL DE ENTREVISTAS)

Empresaria A	<p>“Lo que yo hice fue poner a prueba mi práctica de mercadotecnia, y con eso vendí, pude pagar un enganche, rediseñar unas cosas en mi negocio y en muy poco tiempo. En el movimiento (...) primero compramos, por ejemplo, tengo un negocio de limpieza, aunque me cueste un poco más ella me limpia, tal tal tal; otra tiene un taller mecánico y todas vamos a su taller, entonces ya ella tiene 500 clientes, de entrada. Y hacemos un rediseño, tener ese enlace entre nosotras como un entramado social para que podamos comunicarnos y comprarnos unos a otros. Otro punto a considerar, por ejemplo, una señora, ella tenía unos productos que quería vender (...) requería de cierto capital semilla, entonces lo que hicimos fue prestarle el capital para cierto tiempo, y para cuando ella terminase para devolver el capital, en vez de entregarlo a nosotras ella lo prestaba a la siguiente, y así se generaba un círculo, pero solo entre nosotras, lo que aportábamos, ahí sigue”.</p>
Empresaria B	<p>“Pues a mí lo que son los extranjeros me dieron una oportunidad tremenda, una confianza tremenda, me llevaron a Cleveland, Ohio, me entrenaron, me dieron inventario, el que yo quisiera, una confianza, pues que creo que es lo que muchos empresarios necesitan”.</p>
Empresaria C	<p>“Sin el respaldo de mi esposo, no lo hubiera hecho. Y le digo a mi esposo: ‘¿Y qué tal si lo sacamos a crédito?’, n’ombre, van a subir los intereses, y pues no, no es ayuda cuando ofrecen ese tipo de oportunidades, porque en realidad no lo son, te quieren embaucar nada más. Esa inversión era para hacer el pago de la casa. De mis colaboradoras (...) muchas son viudas, divorciadas, necesitan apoyo y credibilidad. Espero no fracasar, pero yo les financio. Yo sí confío que pueden hacerlo si se les da la oportunidad, porque igual como se cerraron a mí (<i>sic</i>) las puertas en un momento, yo no quiero ser un obstáculo para ellas, sé que aquí hay futuro”.</p>
Empresaria D	<p>“Al principio, todo lo tuve que sacar por el ‘guardadito’ que tenía, gracias a los ingresos de mi trabajo, afortunadamente para entonces no tuve que solicitar algún préstamo. Conforme fue avanzando el tiempo, fueron sucediendo detalles tanto en mi trabajo como familiares que me hicieron caer en solicitar un préstamo. Conozco los bancos, he escuchado sobre ciertos programas que hay del gobierno, pero por el detalle de ser un negocio que no lo hice legal, ni en broma fui a acudir (<i>sic</i>)”.</p>
Empresaria E	<p>“Al principio, acudimos a bancos para solicitar préstamos personales, pero debido al detalle de no estar registrada ante Hacienda, se me complicó el poder solicitarlo. En sí, nuestro financiamiento surgió a un préstamo empresarial, en Chihuahua (...) Me enteré sobre ciertos programas para nosotras, pero la verdad son muy similares a lo que un banco pide como requerimientos; en mi cabeza solo existían los bancos como fuentes de financiamiento. Ante programas del gobierno, en cambio, solo acudí en una ocasión para preguntar por dos tipos de crédito: uno de ellos fue un ‘Crédito Joven’ y el otro a una incubadora por parte del Instituto Nacional del Emprendedor, pero del primero era muy raquítica la cantidad que me brindaban y con un interés algo alto, y en el otro requería ciertos requisitos que dependían mucho de que el negocio ya estuviera en función, es decir, lo mismo a como cualquier otro banco para un préstamo empresarial”.</p>

Fuente: elaboración propia (2017).

Los problemas que las empresarias reportan haber tenido al momento de buscar financiamiento externo, se relacionan con tasas de interés altas, requisitos que no podían cumplir, desconfianza en la banca comercial, restricciones de giro y aplicación de los recursos solicitados, informalidad y falta de conocimiento sobre otros tipos de financiamiento. Estos resultados concuerdan con los descubrimientos de Agier y Szafarz (2013) acerca de las dificultades de las empresarias para acceder a créditos y financiamiento externo, quienes sostienen que las mujeres pagan tasas de interés más altas y son más frecuentemente rechazadas que los hombres.

TABLA 4. PROBLEMAS DE ACCESO AL CRÉDITO  
(TRANSCRIPCIÓN TEXTUAL DE ENTREVISTAS)

Empresaria A	"Estuve buscando muchos créditos, busqué en Compartamos, Nacional Financiera, pero se me hacían muy caros, es sin duda que para las mujeres es muy complicado el poder adquirir un préstamo para negocio, son muchos los requerimientos que son tan fastidiosos".
Empresaria B	"He tenido mucha relación con empresarias, empresarios, he visto empresas y todo, con el perdón de la palabra, pero quien se mete con un banco es casi casi para quebrar. Yo creo que el sistema bancario mexicano más que apoyar, sangra. Ahora, si no tienes una casa, si no tienes con qué responder, claro que no te prestan. No pasa lo que hizo (sic) los extranjeros conmigo, me apoyaron, me dieron la oportunidad de hacer... El sistema bancario mexicano es lo peor que puede hacer un empresario, meterse con él. Yo pienso que el banco les sirve a los grandes empresarios, que ya tienen un capital, que ya tienen con qué responder, y aparte de que ya tienen su dinero, no invierten su dinero, invierten el dinero del banco. Entonces si estamos hablando de nuevos empresarios, de chavos que están creciendo y empezando, no sirve el banco, te va a tronar".

CONTINÚA...

Empresaria C	<p>"Todos los créditos y programas que ofrecen tienen candados, no cualquiera tiene la posibilidad de hacerlo. Por ejemplo, ellos te dicen: 'Haz tu proyecto primero, tener el diploma de que lo hiciste, una cotización de la empresa y la factura'. Obviamente la cuarta, si no pagaste primero, ¿de dónde vas a sacar la factura? No podría. Si yo no hubiera tenido, si mi esposo no me hubiera apoyado obviamente no hubiera podido, yo hubiera seguido vendiendo allá (en la calle) por ese tipo de trabas. Hubo otro curso, el costo iba a ser de \$6000 pesos, íbamos a pagar \$250 por semana. Empezaron de que los candaditos, productos no, y yo lo que vendo son productos. Lo mismo, tenías que tener la factura, el apoyo iba a ser de \$120 000... en equipo... ¿para qué lo quiero? Lo que necesito es producto, y si acaso hojas para copias. ¿Cómo voy a facturar \$120 000 pesos en equipo? Y aunque hay muchos apoyos, esos apoyos sí se liberan, pero es para un cierto grupo que ya tiene un conocimiento. Todas las empresas necesitan una inversión, y no se tiene, y no hay nadie que te diga: 'Te los presto, yo te ayudo'. Simplemente la falta de conocimiento, no se tiene, no hay asesoramientos financieros".</p>
Empresaria D	<p>"Siempre enfatizaron en estados de cuenta/nómina, recuerdo perfectamente que el monto que había solicitado en los dos primeros, debido a la tasa de interés, me elevaba el monto a pagar casi el doble de lo solicitado. En esos, lo que tenía que hacer para adquirir préstamo, si lo hacía, era pedir mucho menos de lo que necesitaba, y por obvias razones no lo pude hacer. En mi experiencia diría que sí batallé y se lo cargo mucho al hecho de que no me preparé bien, y no solo en algún plan de negocios, sino también por hacer las cosas bien, para generar historial y también porque mezclé asuntos familiares con el negocio".</p>
Empresaria E	<p>"Desafortunadamente para lo que fue el adquirir financiamiento sí me resultó algo complicado, ya que en mi vida no había generado algún historial crediticio y en Chihuahua no estaba yo registrada ante el SAT. Yo opino que deberían promover más o hacer más accesibles los préstamos por parte de bancos u organizaciones nacionales para las mujeres, o bien, que no sea una limitante que por ser mujer y querer emprender nos brinden menos financiamiento en comparación a (<i>sic</i>) los hombres. El internet en la actualidad permite tener la información de una forma al instante, pero aun así considero que no se ha trabajado del todo para que sea algo conocido por muchas, sino es que todas las mujeres".</p>

Fuente: elaboración propia (2017).

En general, las empresarias consideran que sus características personales y otros factores socioculturales están directamente asociados con la obtención de un crédito o financiamiento, así como con su carrera empresarial. Las entrevistadas tienen la percepción

de que cuestiones como la edad, el género, el estado civil o tener hijos, pueden determinar si se recibe apoyo financiero o no, y están de acuerdo en que el papel de la mujer en la familia y la sociedad complica el ejercicio de una profesión o la dirección de una compañía. Sin embargo, Mijid y Bernasek (2013), pese a estar de acuerdo en que existen mayores probabilidades de que un crédito sea negado a mujeres y de que estas tienen menor acceso al crédito que los hombres, señalan que las razones tienen que ver más con una menor demanda de financiamiento externo de las mujeres y las características de sus negocios que con una política discriminatoria de las instituciones financieras.

En una encuesta aplicada por Kuschel, Lepeley, Espinosa y Gutiérrez (2015) a emprendedoras del *start-up* tecnológico que buscaban financiamiento, las empresarias consideraban la perseverancia como un factor más importante que el género a la hora de adquirir financiamiento y preferían ver su condición de género más como una ventaja que como un obstáculo, debido a que había menos mujeres en los negocios y las expectativas hacia ellas eran menores, aunque inicialmente tuvieran menos oportunidades y se encontraran con actitudes machistas por parte de los inversores. Por otro lado, Malapit (2012) concluye que a las mujeres se les asignan límites de crédito más bajos, debido a discriminación de los prestamistas o a una limitación causada por los roles sociales o económicos de las mismas.

TABLA 5. CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y FACTORES SOCIOCULTURALES  
(TRANSCRIPCIÓN TEXTUAL DE ENTREVISTAS)

Empresaria A	<p>“Para la mujer es más complicado (...) la mujer no sabe dejar a los hijos, sigue con ellos y es muy complicado, incluso trabajar, porque los tiene que llevar a la escuela, debe dejar la comida preparada, preocuparse por tareas, si se enferman, etcétera, entonces como empleada, empresaria o como sea es el doble de trabajo y, por ende, el de riesgo. Hemos creído siempre que un príncipe debe venir a salvarnos, que no somos agentes de cambio, nos lo creemos, ya viene desde mucho; como tengo hijos, y en el negocio lo que ocurrirá es que los voy a descuidar y me discriminarán, embarazos quizá, está el estereotipo de que la mujer no puede hacerle a la ama de casa y al negocio. En una ocasión, acudí a un banco para un préstamo y me sugirieron que mejor lo den (<i>sic</i>) de alta con mi hijo o mi esposo, es mucho más fácil que se lo brinden mejor a tu hijo a un plazo más largo, debido a mi edad. El otro día me dijo un gerente de un banco: ‘Es que no sabemos de qué humor vienen, y si les baja, dejan todo a la goma’. Siento que es un país dirigido por hombres”.</p>
Empresaria B	<p>“Va una persona, conozco muchísimos casos de esos, que quieren hacer algo, poner un negocito, porque ya no te emplean en ningún lado. Lo primero que les dicen es: “<i>Okay</i>, tienes con qué responder”, pero todavía así por la edad no les prestan. Porque tienen que tener un seguro, que sale carísimo, y ese seguro ya no se lo prestan a los de arriba de cincuenta, porque pues a lo mejor se petatea y se cae todo. Yo pienso que se necesita financiamiento para los de cuarenta y cinco a sesenta años, que todavía no son adultos mayores, se necesita una oportunidad. Yo no creo en cuestiones de género, aunque sí he visto casos, pero las mujeres tenemos tanta capacidad de hacer tantas cosas al mismo tiempo. Yo creo que es mucho trabajo el que se le da a la mujer que trabaja, pero también creo que tiene la capacidad”.</p>
Empresaria C	<p>“Muchas veces te discriminan porque no estás casada. Cuando estuve soltera fui a pedir un préstamo, y cuando ven que estás soltera, que no tienes un respaldo y que quién sabe qué, te mandan por un churro, y da mucho coraje. Sí tenía mi fuente de trabajo, pero uno de los detalles que hablan de una persona es que no está casada, que no habla de una estabilidad, y no te otorgan, no ven lazos que no te dejen ir. Creo que una mujer soltera es más vulnerable, porque si tienes el apoyo de un esposo, ya la armaste, puede ver por ti, ser tu aval, ayudarte. Una mujer soltera es vulnerable al acoso, a las críticas, es diferente totalmente”.</p>
Empresaria D	<p>“Mi edad, mi estado civil y el hecho de no tener hijos considero que también fueron factores que sí me permitieron el adquirir un préstamo”.</p>
Empresaria E	<p>“Pienso que si además de no tener historial crediticio, ni estar dada de alta ante Hacienda, el hecho de a lo mejor tener hijos y agregarle que estuviera soltera, sí me hubiera puesto una enorme barrera frente a cualesquier (<i>sic</i>) fuente de financiamiento, y es ahí donde considero que no se debería trabajar así”.</p>

Fuente: elaboración propia (2017).



De entre los casos de discriminación y malos manejos que reportan las empresarias, se encuentran algunos de corrupción, asignación de recursos y apoyos a entidades que no los requieren o que no se sometieron a las mismas condiciones o requerimientos que los demás solicitantes. Se menciona también el cobro de cuotas por diplomados para ser beneficiados por programas de financiamiento federales u ofrecimientos de préstamos a fondo perdido de instituciones financieras.

TABLA 6. DISCRIMINACIÓN Y MALOS MANEJOS  
(TRANSCRIPCIÓN TEXTUAL DE ENTREVISTAS)

Empresaria A	"Cuando me hacen presidenta de Canacindra, comienzo a gestionar y me doy cuenta que ( <i>sic</i> ) está bloqueada por malos manejos. Aquí en Chihuahua hemos peleado mucho, porque todos los créditos que estaban hacia los hombres se dieron (...) los de los hombres se los 'pistearon', desaparecieron, no volvieron a contestar los teléfonos, y los de las mujeres siguieron, pero son capitales muy pequeños. Se nos otorgó ( <i>sic</i> ) doscientos créditos para hombres y veinte de mujeres, y de esos doscientos solo quedan nueve y de las mujeres, diecinueve, es decir, uno contra un montón. El año antepasado llegaron unos apoyos de computadoras de 1 TB para todos los que estuvieran afiliados que las quisieran y costaban \$2000.00, entonces yo dije: 'Oye, yo quiero...', y me dicen: 'No, ya están dadas'. Entonces cuando veo a la hora de que las están recogiendo, son para empresas muy grandes, aun y cuando se decía que era para pequeños negocios. Entonces, enojada, hablo a Inadem y digo: 'Oye, es que son muy rateros'. El gobierno, si no haces acuerdos, no nos apoya, entonces yo quiero que nos apoyen a las mujeres en específico, porque no me parece justo".
Empresaria B	"Un caso que yo conocí, no te voy a dar nombres, pero es muy cercano, un empresario fuerte y todo, relacionado directamente conmigo. 'Oye, ¿qué crees? Que me habló X persona que es el gerente del banco'. (...) Me dice que los bancos manejan un fondo perdido, y ahorita tienen tanto, entonces pues dice que lo manejamos. Ya tenía el préstamo, y no lo pedí, pero se iba a fondo perdido. Hay mucha corrupción".

CONTINÚA...

Empresaria C	"Tengo un hermano que es mecánico, él acaba de hacer un proyecto con unos muchachos de la UACJ de cómo crear energía... Él me platicó: 'Todo es política, todo es influencia. Allá en Chiapas yo pagué un curso, nos costó \$8000 pesos, yo tenía todo para que nos lo dieran'. Mi papá le heredó tierras, tiene todo para hacerlo. Aunque el apoyo esté y él haga el curso, le ponen un chorro de trabas y no se lo dieron, puras excusas, y se lo dan a otro, que no trabajó ni hizo nada, pero tiene la influencia. Iba a la capital a hacer los cursos, para que al final no nos dieran nada".
--------------	--

Fuente: elaboración propia (2017).

## CONCLUSIONES

Es importante aclarar que, dada la metodología cualitativa del estudio de multicaso, las conclusiones que se presentan en este trabajo solo son válidas para este grupo de emprendedoras, razón por la cual no se generalizan los hallazgos a otros espacios. Dicho esto, la presente investigación nos permite explorar las experiencias de un grupo de mujeres juarenses que comparten la interacción que tuvieron con el sistema financiero en la fundación, sobrevivencia y crecimiento de sus respectivas empresas.

Con todo ello, estamos en posibilidad de cumplir con el objetivo del estudio que consistió en identificar los retos y obstáculos que enfrenta este grupo específico. Derivado de los testimonios recibidos por este segmento de mercado, no se encontró evidencia de una clara desigualdad o discriminación hacia las empresarias. Sin embargo, fue detectada una gran necesidad de financiamiento en los siguientes términos: mayor accesibilidad para los pequeños emprendedores; una mayor difusión y transparencia del otorgamiento de créditos; y apoyo financiero a las organizaciones por parte de instituciones financieras públicas y privadas.

Como resultado de sus aportaciones empresariales, se destacan los siguientes retos: dificultad de los dueños y creadores de mipymes para allegarse de recursos externos para comenzar sus negocios; requisitos complicados de solventar; informalidad; des-

confianza hacia el sistema bancario y altos costos de financiamiento; importancia de pertenecer a redes de apoyo; y proyectos de cadena de valor.

De manera adicional, se destacan los niveles de corrupción padecidos por la mayoría de las mujeres en las diferentes etapas de desarrollo financiero de sus empresas, no solo en el sector público con los créditos denominados blandos, sino también en el sector privado con algunos mecanismos de prebendas para autorizar el financiamiento, extensión de plazos, calificación de riesgos y otras variables propias del sector. En un segundo plano, se coincidió en que los niveles burocráticos en todo el sistema financiero son el principal obstáculo, aunado a los muchos requerimientos para evidenciar formalidad y solvencia de las emprendedoras, la exigencia de altas tasas de interés de retorno de los negocios y plazos limitados de recuperación de inversión. Asimismo, resalta que la percepción de las empresarias sea de que sus características personales sí influyen en la obtención de financiamiento externo. Esto se pudo apreciar con el dicho de algunas de ellas, cuando indicaron la discriminación de los acreedores del sistema financiero por género (incluyendo características sociodemográficas) en los montos, plazos e interés, lo que hace que se sientan desmotivadas y busquen otras opciones.

Por otro lado, las mujeres empresarias entrevistadas reconocen sus áreas de oportunidad y su responsabilidad en esta situación financiera, pues argumentan la necesidad de mejorar sus habilidades y destrezas en el campo de la gestión financiera y el plan de negocios (crédito, liquidez, apalancamiento y utilidad, recuperación de la inversión, etcétera), cuyo dominio les permitirá mejorar el desempeño de sus compañías y lograr la sustentabilidad. En concordancia, algunas entrevistadas se han organizado en un grupo de emprendedoras, que les ha permitido llevar a cabo estrategias de integración y conformación de capital semilla, con la finalidad de poder financiar a sus integrantes con criterios de rentabilidad y recuperación de créditos para propiciar mayores beneficiarias.

Es relevante destacar que la empresaria denominada A, preside una asociación y ha tenido mayor acercamiento a entidades de gobierno (a nivel municipal, estatal y federal) y otros organismos empresariales. En su experiencia, sostiene que hay malos manejos y preferencia por organizaciones lideradas por hombres a la hora de asignar recursos y apoyos financieros.

Aunque es un caso aislado, vale la pena destacar la experiencia de una empresaria que fue financiada por un proveedor extranjero durante varios años, no con dinero pero sí con mercancía. Este ejemplo aporta confianza y muestra la oportunidad de explorar mecanismos e instrumentos administrativos innovadores que permitan dinamizar el desempeño de la compañía en cuestión. Sin embargo, muchas de las empresarias deben recurrir a familiares para financiar sus proyectos, más aún hipotecar su patrimonio o solicitar préstamos a conocidos, que en conjunto alcancen a cubrir los requerimientos financieros de la organización; asimismo, estar en posibilidades de devolver los apoyos solicitados.

En resumen, las cosas no han cambiado: estos tiempos de incertidumbre política, económica y financiera nacional e internacional seguirán golpeando a las mipymes, por lo que los niveles de defunción empresarial probablemente no mejoren. Derivado de este trabajo, se presentan nuevas formas de estudiar los retos financieros en las empresarias de Ciudad Juárez, como los avatares y perspectivas de los arreglos formales e informales de esta red de emprendedoras que vislumbran mayor cohesión, así como un esfuerzo colectivo por mejorar su gestión financiera. Finalmente, se proponen nuevas líneas de investigación; de manera concreta, el financiamiento de empresarios y empresarias de edad adulta avanzada, quienes sí pueden verse limitados y rechazados por sus características personales más que por las de sus negocios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agier, I., & Szafarz, A. (2013). Microfinance and Gender: Is There a Glass Ceiling on Loan Size? *World Development*, 42, 165-181.
- Alesina, A. F., Lotti, F., & Mistrulli, P. E. (2013). Do Women Pay More for Credit? Evidence From Italy. *Journal of the European Economic Association*, 11(s1), 45-66.
- Armendáriz, B., & Morduch, J. (2010). *The Economics of Microfinance*. MIT Press.
- Bajtelsmit, V. L., & Bernasek, A. (1996). Why Do Women Invest Differently Than Men? Financial Counseling and Planning. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2238> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2238>
- Baldazo Molotla, F. A., Escobar Romualdo, J. A., & Chávez Hernández, I. (2015). La travesía de crear una pyme. Los obstáculos del futuro empresario. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 1(1), 68-78.
- Banco de México (2009). Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio. Reporte sobre el Sistema Financiero 2007. México.
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial (2010). Mujeres empresarias: barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina y el Caribe.
- Bellucci, A., Borisov, A., & Zazzaro, A. (2010). Does Gender Matter in Bank-firm Relationships? Evidence from Small Business Lending. *Journal of Banking & Finance*, 34(12), 2968-2984.
- Bourdieu, P. (1986). *Espacio social y poder simbólico*. Barcelona: Gedisa.
- Bunge, M. (2001). *La ciencia. Su método y su filosofía*. México: Grupo Editorial Patria.
- Carreón, V. G., & Svarch, M. (2007). *El mercado de crédito en México*. Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Carter, S., Shaw, E., Lam, W., & Wilson, F. (2007). Gender, Entrepreneurship, and Bank Lending: The Criteria and Processes Used by Bank Loan Officers in Assessing Applications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 427-444.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2013). Perspectivas económicas de América Latina 2013.

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)/Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2010). Encuesta Nacional de Competitividad, Fuentes de Financiamiento y Uso de Servicios Financieros de las Empresas.
- Cotler, P. (2013). Una mirada a las entidades de ahorro y crédito popular: pasado, presente y retos. En P. Cotler, & P. López-Rodríguez (Eds.), *Las microfinanzas en México: instrumento de desarrollo e inclusión financiera* (1.ª ed., pp. 9-25). México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.
- Daley-Harris, S. (2009). State of the Microfinance Summit Campaign Report 2009. Washington, DC: Microcredit Summit Campaign.
- De Bruin, A., Brush, C. G., & Welter, F. (2006). Introduction to the Special Issue: Towards Building Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 585-593.
- Delgado J.M y Gutiérrez, J.(coord..) (2004). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*, Madrid: Síntesis.
- Elizundia Cisneros, M. E. (2015). Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. *Contaduría y Administración*, 60(2), 468-485.
- Fabowale, L., Orser, B., & Riding, A. (1995). Gender, Structural Factors, and Credit Terms Between Canadian Small Businesses and Financial Institutions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(4), 41-66.
- Filion, L. J., Cisneros Martínez, L. F., Mejía-Morelos, J. H., Lemelin, M., St-Cyr, L., Jobin, M. H., & Allali, B. (2011). *Administración de pymes: emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Pearson Educación.
- Fundación EU-LAC. (2015). Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las pymes.
- García, A. (2007). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (3.ª ed. revisada). España: Alianza Editorial.
- Ghosh, P., Mookherjee, D., & Ray, D. (2001). Credit Rationing in Developing Countries: An Overview of the Theory. In D. Mookherjee, & D. Ray (Eds.), *Readings in the Theory of Economic Development*. London: Basil Blackwell.
- Global Entrepreneurship Monitor (2014). Reporte Nacional 2014 México.
- Guerrero Ramos, L., Canibe Cruz, F., Armenteros Acosta, M. C., López Chavarría, S., & Reyna García, G. M. (2013). Construcción de un perfil de las mujeres emprendedoras en Torreón, Coahuila, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 6(4), 19.

- Guerrero Ramos, L., Gómez Gutiérrez, E., & Armenteros Acosta, M. C. (2014). Mujeres emprendedoras: similitudes y diferencias entre las ciudades de Torreón y Saltillo, Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(5), 77-90.
- Guzmán, J., & Rodríguez, M. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. *Revista de Economía Mundial*, 18. Universidad de Huelva, 381-392.
- Heller, L. (2010). Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos. CEPAL.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2008). Encuesta Nacional de Micronegocios 2008.
- (2012). Encuesta Nacional de Micronegocios 2012.
- (2015). Anuario estadístico y geográfico de los Estados Unidos Mexicanos 2015.
- Kantis, H., Angelelli, P., & Moori, V. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, 35-198.
- Kuschel, K., Lepeley, M. T., Espinosa, F., & Gutiérrez, S. (2015). Entrepreneurial Funding Challenges for Latin American Women Start-up Founders. Universidad del Desarrollo.
- Malapit, H. J. (2012). Are Women More Likely to Be Credit Constrained? Evidence from Low-income Urban Households in the Philippines. *Feminist Economics*, 18(3), 81-108.
- Martínez, V. C. (2014). *Crecimiento económico y micro, pequeñas y medianas empresas*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- McKechnie, S. A., Ennew, C. T., & Read, L. H. (1998). The Nature of the Banking Relationship: A Comparison of the Experiences of Male and Female Small Business Owners. *Intern. Small Business Journal*, 16(3), 39-55.
- Merlino, A. (Coord.) (2009). *Investigación cualitativa en ciencias sociales*. Argentina: Cengage.
- Mijid, N., & Bernasek, A. (2013). Gender and the Credit Rationing of Small Businesses. *The Social Science Journal*, 50(1), 55-65.
- Minniti, M., Bygrave, W. D., & Autio, E. (2006). Global Entrepreneurship Monitor (GEM): 2005 Executive Report. London Business School.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2013). Temas y políticas clave sobre pymes y emprendimiento en México.

- Pacheco, A., & Cruz, C. (2006). *Metodología crítica de la investigación*. México: CECSA.
- Reyes Avellaneda, R., & Solís Pérez, P. C. (2015). El financiamiento en mipymes: una problemática parcial dentro de una perspectiva íntegra. *Kairos*, 2, 39-68.
- Rojas, R. (2007). *El proceso de la investigación científica*. México: Trillas.
- Schutz, M. (2003). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Serna Pérez, M. G. (2001). Empresarias y relaciones de género en dos ciudades de provincia. *Empresarias y ejecutivas. Mujeres con poder*. México: El Colegio de México.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. España: Morata.
- Swinney, J., Runyan, R., & Huddleston, P. (2006). Differences in Reported Firm Performance by Gender. Does Industry Matter? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(2), 99-115.
- Tamayo, T. (2000). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- World Bank Group (WBG) (2010). Business Environment in Mexico. Retrieved from <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2010/mexico>



## ANEXO: GUÍA DE ENTREVISTA

### 1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESARIA

1.1. Educación:

- |                 |                            |
|-----------------|----------------------------|
| a) Primaria     | b) Secundaria              |
| c) Preparatoria | d) Licenciatura o superior |

1.2. Estado civil:

- |            |           |
|------------|-----------|
| a) Soltera | b) Casada |
| c) Viuda   | d) Otro   |

1.3. Edad:

- |               |               |
|---------------|---------------|
| a) 0-20 años  | b) 21-30 años |
| c) 31-40 años | d) 41-50 años |
| e) 51-99 años |               |

1.4. Hijos:

- |      |            |
|------|------------|
| a) 0 | b) 1       |
| c) 2 | d) 3       |
| e) 4 | f) 5 o más |

1.5. Nivel de ingresos

1.6. Patrimonio (casas, autos, etcétera)

### 2. CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO

2.1. Constitución legal

2.2. Años de haberse formalizado

2.3. Número de empleados

2.4. Giro del negocio

2.5. Socios

2.6. Historial crediticio

- 2.7. Capital inicial
- 2.8. Etapa del negocio (años)
- 2.9. Plan de negocios

### 3. FINANCIAMIENTO

- 3.1. ¿Cómo financió su negocio? ¿Buscó financiamiento externo?  
Proveedores, préstamos (familiares, amigos, bancos), recursos propios, tarjetas de crédito, capital de riesgo, apoyos de programas gubernamentales, etcétera.
- 3.2. ¿Cuántas fuentes de financiamiento conocía al momento de requerir capital?
- 3.3. ¿Cuál fue el motivo por el que requirió financiamiento?
  - a) Para crear la empresa
  - b) Para impulsarla en sus inicios
  - c) Para expandirse
- 3.4. ¿En qué aplicó los recursos solicitados?  
Infraestructura, capital humano, materia prima, mejoras al local, nuevas sucursales, cubrir pasivos, etcétera.
- 3.5. ¿Cuánto era el monto de capital que necesitaba?
- 3.6. En caso de haber solicitado un préstamo bancario, ¿fue personal o empresarial?
- 3.7. ¿Cuánto capital solicitó?
- 3.8. ¿Qué requisitos le pedían para otorgarle crédito?
- 3.9. ¿Cuáles eran las condiciones del préstamo? ¿Qué tasas de interés le imponían? ¿Había un monto mínimo a solicitar?
- 3.10. Durante su reunión con el personal del banco, los inversores o los servidores públicos, ¿fue cuestionada sobre su estado civil, hijos o aspectos que considerara que no

tenían algo que ver con su empresa o la obtención de financiamiento?

3.11. ¿Cuánto capital obtuvo?

#### 4. PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES

4.1. ¿Considera que hacen falta oportunidades de financiamiento disponible y accesible para empresas dirigidas por mujeres? ¿Por qué?

4.2. ¿Considera que sus características personales (edad, género, estado civil, hijos) influyeron durante el proceso de solicitud de financiamiento o en el monto recibido? ¿Por qué?

4.3. ¿Considera que es necesario e importante que las empresarias reciban capacitación profesional para desarrollar, financiar y expandir sus negocios? ¿Por qué?

4.4. En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿qué tipo de capacitación considera que necesitan las empresarias para hacer crecer sus negocios?

En recursos y talento humano, en mentoría y administración de negocios, en temas relacionados con el financiamiento, en temas legales, en el desarrollo de un plan de negocios.

4.5. ¿Cree que existen factores socioculturales que limitan el crecimiento y desarrollo de empresarias y sus negocios, y en la obtención de financiamiento?

Educación, crianza, machismo, apoyo familiar, apoyo conyugal, rol femenino dentro del hogar.

4.6. ¿Se ha visto limitada u obstaculizada por alguno de estos factores?



# LAS CAPACIDADES EMPRENDEDORAS DE LOS EMPRESARIOS DE LAS MIPYMES DE SERVICIOS EN AGUASCALIENTES

PAULINA FRANCO ANDRADE<sup>1</sup>

*Instituto Tecnológico de Aguascalientes*  
pauss16@hotmail.com

MARÍA DE LOS ÁNGELES SILVA OLVERA<sup>2</sup>

*Instituto Tecnológico de Aguascalientes*  
msilvaomx@yahoo.com.mx

NEFTALÍ PARGA MONTOYA<sup>3</sup>

*Universidad Autónoma de Aguascalientes*  
n.parga.montoya@gmail.com

## RESUMEN

Los requerimientos del ecosistema empresarial sugieren contar con individuos llamados “empresarios”, que día a día deben estar más preparados con competencias necesarias que les permitan desarrollar nuevas empresas y fortalecer los negocios ya existentes. El aporte del presente trabajo, se encamina al estudio de las capacidades emprendedoras, cuyo concepto está relacionado con las competencias que tienen los individuos para el desarrollo de proyectos empresariales que detonen económicamente en su entorno. El objetivo de la investigación fue analizar las capacidades emprendedoras de los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de servicios (bares y restaurantes) en Aguascalientes bajo la pregunta rectora: ¿cuáles son las capacida-

<sup>1</sup> Egresada de la Maestría en Ciencias en Administración del Tecnológico Nacional de México (Instituto Tecnológico de Aguascalientes).

<sup>2</sup> Docente-investigadora de la Maestría en Ciencias en Administración del Tecnológico Nacional de México (Instituto Tecnológico de Aguascalientes).

<sup>3</sup> Profesor protonumerario de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

des emprendedoras que caracterizan a los empresarios de las mipymes en Aguascalientes? Se utilizó un instrumento adaptado de González (2004) con treinta y tres reactivos tipo Likert, aplicándose veintiséis encuestas por conveniencia. Los resultados del análisis de confiabilidad mostraron un coeficiente de alpha de Cronbach de 0.714. Asimismo, se da evidencia de que los emprendedores hacen uso de estas competencias emprendedoras de manera empírica, y como una aptitud necesaria para la apertura de este tipo de establecimientos, cada emprendedor presenta un nivel de dominio diferente en cada competencia, pero en promedio muestran habilidades bastante desarrolladas en las capacidades personales, comerciales y organizativas.

### **PALABRAS CLAVE**

Cultura emprendedora, capacidades emprendedoras, mipymes.

### **ABSTRACT**

The requirements of the business ecosystem suggest having individuals who call entrepreneurs, more prepared each day, with the relevant skills to enable them to develop new businesses and even strengthening existing businesses. The contribution of this work is aimed at the approximation of the entrepreneurial skills, whose concept is related to the ability of individuals to develop entrepreneurial projects that detonate economic issues in their environment. The objective of this research is to describe the entrepreneurial skills in MSMES (bars and restaurants) in Aguascalientes, whose research question was what are the entrepreneurial skills in MSMES in Aguascalientes? An instrument with 33 reagents and 26 surveys for convenience was used. The results showed that entrepreneurs make use of these entrepreneurial skills empirically, and for the opening of this type of establishment, every entrepreneur has a different le-

vel of mastery in each competition, but on average show well-developed skills in personal, business and organizational capabilities.

## KEYWORDS

Entrepreneurial culture, entrepreneurial capabilities, MSMEs.

## INTRODUCCIÓN

La cultura emprendedora toma un papel importante fungiendo como el principal actor en el desarrollo económico de los países, ya que los emprendedores son quienes proveen nuevos proyectos y empresas al sector económico productivo de la sociedad a la que pertenecen.

Ramírez, Bernal y Fuentes (2013) proponen que el emprendimiento, entendido como la creación de corporaciones, puede explicarse a partir de diversos enfoques, partiendo de aquellos que le atribuyen características individuales y la motivación de los empresarios hasta los que lo asocian con el ambiente macroeconómico y la situación del mercado laboral. Actualmente, los emprendedores han sido objeto de estudio al intentar saber cuál es el común denominador que tienen para impulsar la creación de proyectos propios que les permitan integrarse a una red de empresarios exitosos en sus respectivos giros y en la sociedad.

La interrogante: ¿cuáles son las capacidades que les permiten a los emprendedores ser capaces de generar utilidades económicas, oportunidades de empleo, calidad en sus productos, etcétera?, da pie a formular la pregunta de investigación del presente trabajo: ¿cuáles son las capacidades emprendedoras en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de servicios (bares y restaurantes) en Aguascalientes?

“El emprendedor, que se identifica por su capacidad emprendedora, concibe proyectos innovadores y viables, los materializa y es-

tablece las condiciones que aseguren la sobrevivencia y el mejoramiento de su idea” (Tinoco, 2008, p. 19).

Los bares y restaurantes en Aguascalientes, han pasado a formar parte de los lugares de convivencia y atracción turística del estado, debido a su ubicación, a causa del estilo de vida que se ha presentado a partir de la conversión a una entidad industrializada y de acuerdo con el censo estadístico del Inegi (2014), el cual informa acerca del número de habitantes y las edades de la población, entre otras características, arrojando un total de 1 184 996 habitantes, cuyos jóvenes de entre 15 a 24 años ascienden a 227 733 y de 25 a 39 años, a 267 584; es decir, casi la mitad de la población, la cual busca este tipo de establecimientos para actividades de esparcimiento. Asimismo, la rutina y la falta de tiempo para preparar alimentos en los hogares propician que se busquen establecimientos que ofrezcan cubrir estas “necesidades”.

En los siguientes apartados, se abordará el estudio de las capacidades emprendedoras propuestas por diferentes autores, que en algunos de los casos son llamadas competencias emprendedoras. Se describirán el instrumento utilizado y su objetivo, así como las características de la muestra de investigación, finalizando con los resultados y las conclusiones.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### *Cultura emprendedora*

Basada en la definición de Franz Boas, busca el desarrollo humano del individuo y la comunidad; propicia comportamientos benéficos para la mejora personal, profesional, del empleo y del desarrollo socioeconómico; es el conjunto de valores, habilidades y actitudes para la resolución de las situaciones que surgen en el ámbito socio-laboral y socioeconómico de cada sujeto (Ramírez, Hernández, Mejía, & Ramírez, 2013).



La cultura le ofrece al individuo un complejo de creencias, estándares de pensamiento y comportamiento, así como modelos de soluciones a los problemas enfrentados, que son compartidos por el grupo social al que la persona pertenece (Quevedo, 2010).

Sánchez (2009; en Cabrera, 2013) argumenta que, en el caso de México, nuestro país ocupa uno de los primeros lugares a nivel internacional en actividad emprendedora total, alcanzando una tasa de 18.74 %. Se observa una tendencia alta a emprender entre la gente joven del país. Asimismo, se señala que la edad promedio del emprendimiento se encuentra entre los 16 y 24 años de edad, representando 30 %; la media de edad de los emprendedores es de 33.5 años.

La explotación de las oportunidades por los emprendedores también depende de la cultura emprendedora y otras barreras a la actividad empresarial, tales como restricciones financieras y reguladoras (Acs *et al.*, 2009; en Sánchez, García, & Mendoza, 2015, p. 246).

Para Shane (2000; en Toca, 2009, p. 48) son tres las escuelas de pensamiento desde las que se realiza investigación en emprendimiento:

1. Teorías del equilibrio neoclásico, en las que atributos personales definen perfiles de emprendedores.
2. Teorías psicológicas, que reconocen el emprendimiento como un proceso que depende de la habilidad y la voluntad del individuo para promover acciones.
3. Teorías austriacas, cuyo supuesto es que las personas poseen diferente información que conduce a que visualicen distintos valores en un bien o servicio dado.

El resultado del fomento de esa cultura, es que surgen los emprendedores. Para Pérez y Torralba (2015), un emprendedor es “aquella persona que presenta ideas innovadoras o creativas, que buscan resolver una necesidad o problemática específica, a través del uso de recursos determinados, que le permitan lograr objetivos determinados” (p. 21).

Según Sánchez *et al.* (2015, p. 244), la actividad emprendedora actúa como un mecanismo que permite identificar y explotar nuevos conocimientos generando oportunidades empresariales. Por lo tanto, es muy importante identificar el emprendimiento como un mecanismo que hace posible captar el derrame del conocimiento, recuperando la conexión entre el nuevo conocimiento, la innovación y el crecimiento económico.

### *Competencia: capacidad emprendedora*

Existe una idea importante sobre el concepto de capacidades (competencia) y es el hecho de que estas no son algo innato que dependa única y exclusivamente de las cualidades o características individuales de los sujetos.

Cabe aclarar que, a pesar de que diferentes autores han considerado a las capacidades desde una perspectiva organizacional (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007; Zafer, & Zehir, 2011), para esta investigación los rasgos individuales forman parte de las competencias que son desarrolladas de manera personal, a partir de la experiencia en contextos individuales y sociales, como un elemento fundamental para que las competencias puedan desarrollarse en cada uno de los emprendedores.

Desde este punto de vista, se consideran dos deducciones principales: a) Que las competencias son fruto de una construcción social; y b) Que no dependen solamente de una percepción individual, sino que existen en un contexto social y personal más amplio, por lo que pueden ser analizadas a partir de los comportamientos observables que los individuos llevan a cabo cuando resuelven satisfactoriamente las misiones concretas de un puesto de trabajo (Martínez-Rodríguez, 2011).

Las capacidades emprendedoras preparan a los sujetos para consolidar y plasmar ideas innovadoras en el mundo laboral por

medio de la creación de pequeñas y medianas empresas (pymes); pero, al mismo tiempo, para prepararlos para la vida en sociedad en un sentido amplio.

Las características de los emprendedores son de gran importancia para hacer equipo junto con las competencias y así poder crear un perfil y un buen concepto de lo que, en conjunto, son las capacidades emprendedoras.

Christensen (1994; en González, 2004) realizó un análisis histórico de los estudios acerca de las características del emprendedor, comenzando con Miller (1848), Weber (1917), Schumpeter (1934), Sutton (1954), Hartman (1959), McClelland (1961), Davis (1963), Palmer (1971), Winter (1973), Borlan (1974), Llies (1974), Gasse (1977), Timmons (1978), Sexton (1980), Welsh, & White (1981), Dunkelberg, & Cooper (1982), Fernal, & Solomon (1986) y, por último, Winslow, & Solomon (1987), los cuales otorgaron diversas cualidades, tales como afán de poder; ambición; asunción y control del riesgo; autoconfianza; autoridad formal; capacidad para enfrentarse a los problemas; compromiso ante nuevos retos; control percibido interno; energía; independencia; innovación e iniciativa; necesidades de logro; orientación al crecimiento —ligeramente psociopático—; orientación a los objetivos; orientación por valores personales; responsabilidad; y tolerancia al riesgo. Algunas de estas cualidades, se repetían entre autores y otras más eran nuevas características.

González (2004) efectuó una clasificación de las competencias emprendedoras en tres dimensiones, las cuales serán utilizadas en este trabajo:

- *Capacidades comerciales*: código ético; corporativismo; facilidad para las relaciones sociales; habilidad de conversación; negociación; venta; simpatía.
- *Capacidades personales*: actitud mental positiva; ambición; capacidad para sobreponerse al fracaso; creatividad; cultura emprendedo-

ra; dominio del estrés; esfuerzo; gestión del riesgo; gestión del tiempo; iniciativa; orientación al mercado; planificación; tenacidad; toma de decisiones; visión y proyección del futuro.

- *Capacidades organizativas*: dirección de reuniones; ecologismo; liderazgo; motivación de los empleados; organización y delegación; selección de personal.

Es reconocido que el fenómeno del emprendimiento es muy complejo para ser medido, pero por tal motivo se busca rescatar tres aspectos importantes: actitudes del emprendedor, actividad emprendedora y aspiraciones del emprendedor, de acuerdo con el GEM (2013; en Naranjo, Lucatero, Campos, Flores, & López, 2013).

Las características de los emprendedores son de gran importancia en conjunto con las competencias o capacidades, para así poder crear un perfil. Las capacidades emprendedoras fueron estudiadas y recopiladas de diferentes autores: Christensen, Filella, Mateu, Olamendi y González (Martínez, & Carmona, 2009, p. 94); las más destacadas se muestran en la Tabla 1.

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES EMPRENDEDORAS

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN
Actitud mental positiva	Pensar en qué se es capaz y habilidoso para desarrollar con éxito el negocio propio.
Capacidad para sobreponerse al fracaso	Inyectar motivación y ánimo para que no decaigan y abandonen su proyecto con las primeras dificultades, y trabajen para conseguirlo.
Código ético	Toda actividad que se haga o se realice, debe ser en pro del respeto y la libertad de las demás personas rigiéndose con normas morales.
Dirección de reuniones	Tener capacidades de liderazgo para guiar los grupos de trabajo, empleados, clientes y todos los agentes relacionados en su medioambiente.
Facilidad para las relaciones sociales	Es necesario ser una persona imparcial correcta y social que guarde comportamientos debidos en diferentes situaciones.

CONTINÚA...

<b>CAPACIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Gestión del tiempo	Administrar de manera eficaz y eficiente el tiempo para realizar todas sus actividades.
Habilidad de conversación	Poder expresarse con un vocabulario correcto y fluidez para el entendimiento de las demás personas en situaciones diferentes.
Iniciativa	Ser proactivos: emprender retos, actividades estratégicas, innovaciones.
Liderazgo	Guiar y dirigir su grupo de trabajo hacia metas en común con respeto.
Motivación de los empleados	Saber cómo hacer que las personas hagan su trabajo con interés y compromiso personal.
Negociación	Tener estrategias para desarrollar un plan de ganar-ganar y aumentar los beneficios.
Organización y delegación	Tener la capacidad de distribuir las tareas de manera adecuada y balanceada.
Planificación	Tener un plan para las actividades que se deben realizar.
Selección de personal	Contar con un amplio y correcto criterio para escoger al personal.
Tenacidad	Luchar por las metas y objetivos planteados, y no abandonarlos en las dificultades.
Visión y proyección del futuro	Ir un paso adelante en la innovación y mejora continua.

Fuente: elaboración propia con base en Martínez, & Carmona (2009, p. 94).

De acuerdo con los estudios de González (2004; con base en Albach, 1984), las investigaciones del emprendedor como ente de estudio comienzan con Schumpeter, quien lo idealizó como un revolucionario en los negocios y pionero en acciones sociales y políticas con cualidades como persona de acción, independiente, creativo, valiente, sin temor al riesgo, con convicción, exitoso, con orientación a corto plazo y oportunista en el buen sentido. Sin embar-

go, esta lista de cualidades se siguió enriqueciendo con el aporte de González (2004), cuya investigación arrojó la siguiente clasificación (Tabla 2).

TABLA 2. LÍNEA DEL TIEMPO EN LA DESCRIPCIÓN DE LAS CUALIDADES DEL EMPRENDEDOR

AUTOR	AÑO	CUALIDADES
Hawkins, & Turla	1987	Asunción al riesgo; autoconfianza; autodisciplina; creatividad; deseo de alcanzar metas; e independencia.
Scherer	1987	Capacidad creativa; innovación; necesidades de logro, responsabilidad y control personal; y positivismo al asumir riesgos.
Gibb	1988	Capacidad de persuasión; control interno; creatividad; flexibilidad; imaginación; independencia y autonomía; iniciativa; liderazgo; necesidad de logros; predisposición al riesgo; resolución de problemas; y trabajo duro.
Roberts	1991	Compromiso con nuevos retos; extroversión; independencia; y necesidad de logro.
Sexton, & Bowman-Upton	1991	Alto control interno; y corredor de fondos.
Robinson, & Haynes	1991	Asunción de riesgos; capacidad para resolver problemas; control; innovación; y necesidad de logros.
Garvan, & O' Cinneide	1994	Búsqueda de crecimiento y beneficio; y comportamiento innovador.

Fuente: elaboración propia con base en investigación de González (2004).

El contexto donde se desarrolla la investigación engloba a las mipymes del estado de Aguascalientes, específicamente a las refe-

ridas al sector de bares y restaurantes.

De acuerdo con el reporte del censo económico del Inegi (2014), en el año 2013 en el estado de Aguascalientes existían 4925 entidades económicas del tipo de establecimiento de bar o restaurante. El negocio de bares, restaurantes, cafeterías y similares de estructura familiar, ha ido adquiriendo poco a poco una estructura más empresarial, donde ya no se trata de garantizar un salario a la familia, sino una inversión de capital (Gallegos, 2002; en Roteta s/a).

### *Materiales y métodos*

El estudio es de corte cuantitativo, de tipo descriptivo y diseño no experimental, el cual se realizó en mipymes (bares y restaurantes) del estado de Aguascalientes. Se planteó el objetivo de analizar las capacidades emprendedoras de los empresarios de las mipymes del estado de Aguascalientes.

Estuvo dirigido a los propietarios y socios de establecimientos que debieron estar en funcionamiento y con un mínimo de dieciocho meses de actividad. Se discriminaron franquicias y cadenas comerciales extranjeras y nacionales.

Se diseñó el instrumento para medir los datos demográficos, según Parga (2012; con base en Silva-Olvera, 2010), y el grado de desarrollo de las competencias emprendedoras, se estructuró según González (2004); dicho instrumento estuvo compuesto por siete reactivos que corresponden a datos demográficos y veintiséis de la variable Capacidades emprendedoras, cuyas dimensiones fueron: capacidades personales (quince ítems), comerciales (siete ítems) y organizativas (seis ítems); realizándose una muestra de veintiséis encuestas por conveniencia y accesibilidad, debido a situaciones de seguridad.

Se llevó a cabo la fiabilidad del instrumento por medio del coeficiente del alpha de Cronbach para la variable Capacidades emprendedoras.

TABLA 3. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

<b>SUBDIMENSIÓN: CAPACIDADES PERSONALES</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH</b>
Actitud mental positiva; ambición; capacidad para sobreponerse al fracaso; creatividad; cultura emprendedora; dominio del estrés; esfuerzo; gestión del riesgo; gestión del tiempo; iniciativa; orientación al mercado; planificación; tenacidad; toma de decisiones; y visión y proyección del futuro.	0.876
<b>SUBDIMENSIÓN: CAPACIDADES COMERCIALES</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH</b>
Código ético; corporativismo; facilidad para las relaciones sociales; habilidad de conversación; negociación; simpatía; y venta.	0.723
<b>SUBDIMENSIÓN: CAPACIDADES ORGANIZATIVAS</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH</b>
Dirección de reuniones; ecologismo; elección de personal; liderazgo; motivación de los empleados; y organización y delegación.	0.543

Fuente: Franco-Andrade (2016), a partir del software estadístico SPSS v23.

## RESULTADOS

### *Perfil del emprendedor*

El 100 % de las personas encuestadas cubrían el requisito de representar al sujeto de estudio, de manera tal que se dividieron de la siguiente manera: 35 % son los dueños de los establecimientos, 42 % son socios y 23 % son gerentes que comenzaron a trabajar en las empresas desde los inicios; por tal motivo, tenían la capacidad de brindar datos certeros de los inicios de las mismas, así como de los emprendedores que las crearon.

En la antigüedad del puesto, se pueden analizar la estabilidad y la seguridad laboral que las compañías brindan a sus empleados y a los proyectos personales de los emprendedores, debido a que,



al menos, 35 % de los encuestados llevan una trayectoria promedio de cuatro a seis años en los negocios. En la Tabla 4 se muestra detalladamente el porcentaje de encuestados en relación con la antigüedad del puesto que desempeñan.

TABLA 4. ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ACTUAL

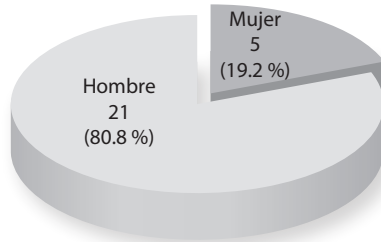
RANGO DE ANTIGÜEDAD (AÑOS)	PORCENTAJE
1-3	27
4-6	35
7-9	19
10-12	11
13-15	4
31-33	4

Fuente: Franco-Andrade (2016).

Continuando con las características del emprendedor, 64 % son originarios de Aguascalientes; 8 %, de la Ciudad de México; y 8 %, de Morelos, mientras que 4 % corresponde a la presencia de cuatro estados: Coahuila, Jalisco, Oaxaca y Veracruz, y una persona de nacionalidad argentina.

En relación con el género de los emprendedores, se observa que 80.8 % de los encuestados son hombres, mientras que 19.2 % son mujeres. Se percibe el predominio del género masculino para emprender; de igual manera, se distingue la participación activa de las mujeres emprendedoras (Figura 1).

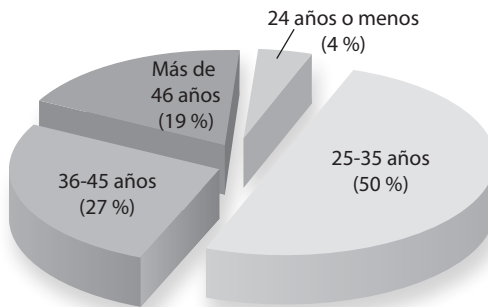
FIGURA 1. GÉNERO DE LOS EMPRENDEDORES



Fuente: Franco-Andrade (2016).

Analizando las edades de los emprendedores encuestados, se observa que 50 % tienen entre 25 a 35 años; 27 % en promedio, entre 36 a 45 años; 19 % presentan una edad madura al estar en un rango de más de 46 años; y solo 4 % cuentan con 24 años o menos, lo que puede sugerir que el emprendimiento comienza a una edad temprana y se fortalece a una edad madura pero joven (Figura 2).

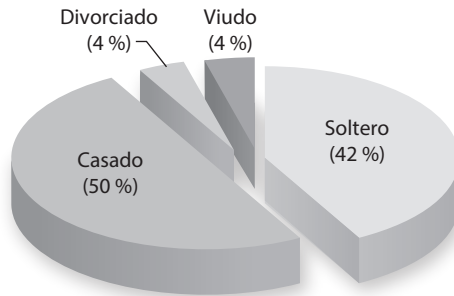
FIGURA 2. EDAD DE LOS EMPRENDEDORES DUEÑOS, SOCIOS Y GERENTES DEL NEGOCIO



Fuente: Franco-Andrade (2016).

En lo referente al estado civil de los encuestados, 50 % se encuentran casados; 42 % son solteros; y en una igualdad de resultados, se analizó que tanto los divorciados como los viudos representan 4 % (Figura 3).

FIGURA 3. ESTADO CIVIL DE LOS EMPRENDEDORES



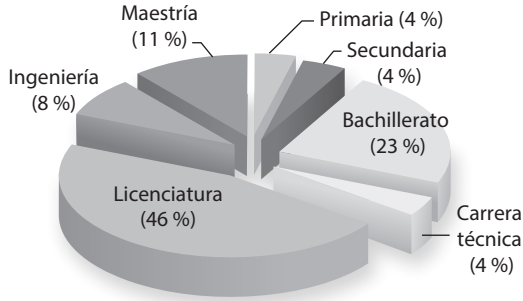
Fuente: Franco-Andrade (2016).

El nivel de escolaridad entre los emprendedores, se organiza de la siguiente manera: 46 % cuentan con una licenciatura; 23 %, con bachillerato o media superior; 11 %, con un posgrado a nivel maestría; 8 %, con una carrera de ingeniería; y hay un triple empate entre primaria, secundaria y carrera técnica (4 % cada uno) (Figura 4). Entre las carreras mencionadas en la especialidad de estudio, se encuentran: Licenciatura en Administración de Empresas; Licenciatura en Contaduría; Licenciatura en Derecho; Licenciatura en Educación; Licenciatura en Mercadotecnia; Licenciatura en Negocios Gastronómicos; Ingeniería en Agronomía; Ingeniería Industrial; Maestría en Dirección de Capital Humano; y Maestría en Finanzas.

En relación con la manera en la que los individuos adquirieron experiencia para emprender, se recabaron diferentes opiniones: la primera es un negocio propio similar al que actualmente están emprendiendo (35 %); continuando con actividades de ser un empleado asalariado (15 %); y a través de observar a otros emprendedores (15 %); enseguida hay un triple empate que corresponde a estudios, capacitaciones y cursos, y a aprendices sin pago (4 %). En este mismo análisis, se puede observar que 11 % mencionaron no tener ninguna referencia a las opciones planteadas, lo que puede sugerir que sean emprendedores natos, mientras que 12 % expresaron alguna

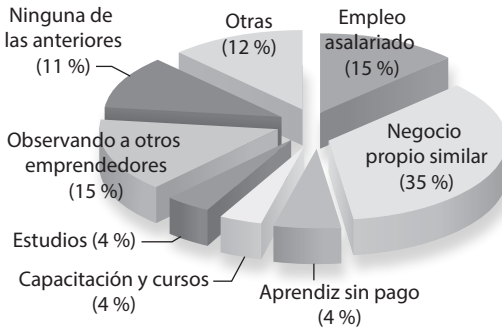
relación con otras actividades personales que les permitieron realizar el emprendimiento (Figura 5).

FIGURA 4. ESCOLARIDAD DE LOS EMPRENDEDORES



Fuente: Franco-Andrade (2016).

FIGURA 5. EXPERIENCIA PARA EMPRENDER

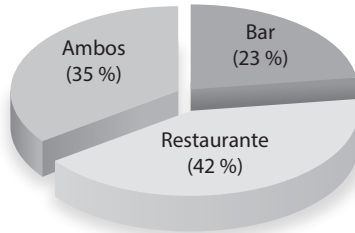


Fuente: Franco-Andrade (2016).

## PERFIL DE LA EMPRESA

El giro del negocio se divide en tres grupos, de los cuales 42 % son restaurantes; 35 % son restaurantes y bares; y el último 23 % corresponde a bares (Figura 6).

FIGURA 6. GIRO DE LA EMPRESA/NEGOCIO

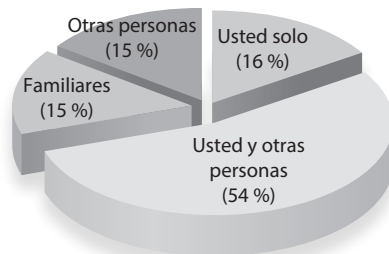


Fuente: Franco-Andrade (2016).

El tiempo de operaciones de la empresa en promedio es de nueve años con cuatro meses; la más joven cuenta con dos años de labores, mientras que la más madura tiene treinta y un años operando.

En relación con quién o quiénes fueron los creadores de las compañías, se presenta una tendencia muy marcada al mostrar que las actuales fueron establecidas por el emprendedor actual junto con otras personas (54 %); asimismo, comentan haberlas fundado ellos solos (16 %); de igual manera, mediante familiares (15 %); y por medio de otras personas que les traspasaron los negocios, a quienes no conocen (15 %) (Figura 7).

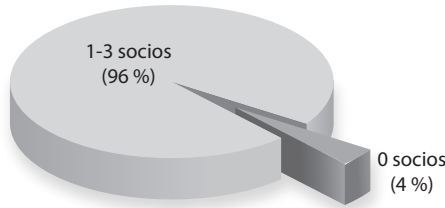
FIGURA 7. PERSONAS QUE CREARON LA EMPRESA



Fuente: Franco-Andrade (2016).

El número de socios que iniciaron las organizaciones, se dividió por rangos para incluir a todos los participantes: 96 % las crearon ellos mismos y dos socios más, mientras que 4 % mencionaron haberlas establecido de manera individual (Figura 8).

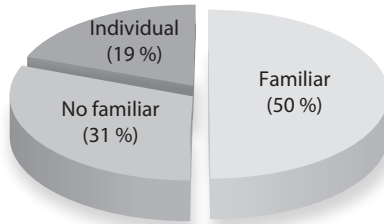
FIGURA 8. NÚMERO DE SOCIOS QUE INICIÓ LA EMPRESA



Fuente: Franco-Andrade (2016).

El tipo de asociación en los negocios de los emprendedores muestra que 50 % es de forma familiar; 31 % decidieron no involucrar un lazo familiar; y 19 % es de manera individual, lo que permite observar que el emprendimiento comienza con el apoyo de algún miembro de la familia que brinde algún tipo de aporte al emprendedor (Figura 9).

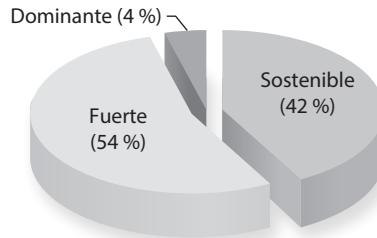
FIGURA 9. TIPO DE ASOCIACIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Franco-Andrade (2016).

La posición actual de la empresa, con base en los competidores y la situación del entorno, es la siguiente: 54 % mantienen una posición fuerte; 42 %, una situación sostenible; y solo 4 % afirman que son dominantes (Figura 10).

FIGURA 10. POSICIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO



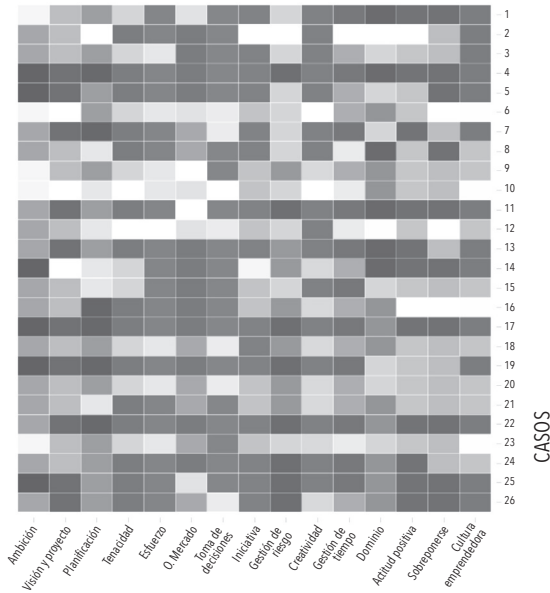
Fuente: Franco-Andrade (2016).

## CARACTERIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES EMPRENDEDORAS

Como se observa en la Figura 11, los cuadros más oscuros señalan valores de cuatro y cinco puntos en la escala Likert; en el eje X, se observan los indicadores de la dimensión de capacidades personales; y en el eje Y, los casos analizados.

Por lo tanto, con este gráfico se pueden ilustrar de forma sencilla las respuestas de los encuestados por intensidad de las variables, con lo cual se deduce que el esfuerzo y la toma de decisiones fueron los indicadores mejor valuados como capacidades “bastante desarrolladas”; mientras que los que presentaron valores intermedios fueron la actitud mental positiva; ambición; cultura emprendedora; creatividad; gestión del tiempo; iniciativa/actitud proactiva; orientación al mercado; sobreponerse al fracaso; tenacidad; y visión y proyección del futuro; por último, en los peor valuados, considerados como capacidades “poco desarrolladas”, se encuentran el dominio del estrés, la gestión del riesgo y la planificación.

FIGURA 11. RESULTADOS DE LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS DE LA DIMENSIÓN DE CAPACIDADES PERSONALES

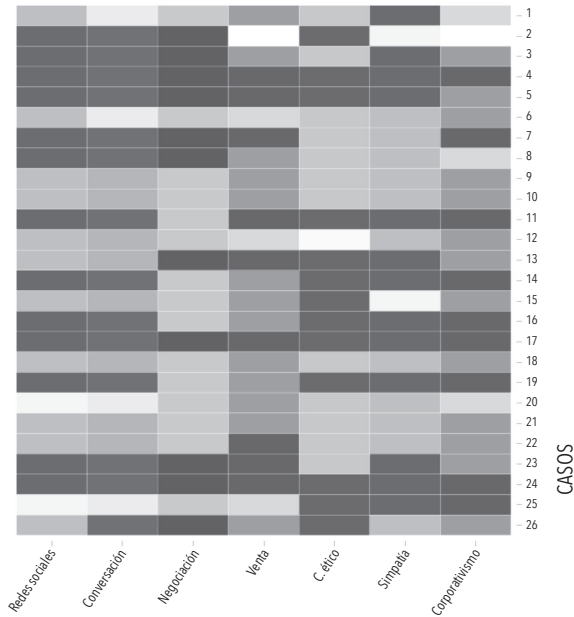


Fuente: Franco-Andrade (2016), con el software estadístico R.

En la Figura 12 se muestran los resultados de las capacidades comerciales, en donde de manera gráfica se perciben en un nivel de “bastante desarrolladas” las siguientes dimensiones: corporativismo; facilidad para las relaciones sociales; habilidad de conversación; y venta. De igual manera, se puede percibir que el código ético, la negociación y la simpatía fueron las capacidades con valuaciones menos intensas en la mayoría de los casos.



FIGURA 12. RESULTADOS DE LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS DE LA DIMENSIÓN DE CAPACIDADES COMERCIALES



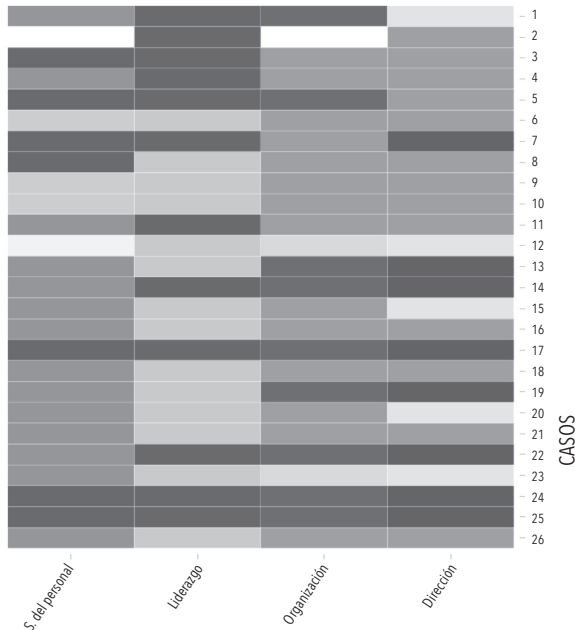
Fuente: Franco-Andrade (2016), con el software estadístico R.

Por último, y de igual manera, en la Figura 13 los resultados presentados corresponden a la dimensión de capacidades organizativas con un estatus de “bastante desarrolladas” en todas las competencias emprendedoras: dirección de reuniones; liderazgo; organización y delegación; y selección de personal.

Sin embargo, las valoraciones del liderazgo presentaron una menor intensidad en los mismos casos de las capacidades comerciales de la Figura 12, siendo un patrón que puede ser analizado en posteriores investigaciones con un enfoque de correlación causal.

En general, en las tres figuras se distinguen valores intensos en las capacidades personales, comerciales y organizativas, no obstante los casos específicos donde estos reflejan un comportamiento similar de “poco desarrolladas”.

FIGURA 13. RESULTADOS DE LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS  
DE LA DIMENSIÓN DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS



Fuente: Franco-Andrade (2016), con el software estadístico R.

## CONCLUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que las capacidades emprendedoras “bastante desarrolladas” son el esfuerzo y la toma de decisiones, mientras que las “poco desarrolladas” son el dominio del estrés y la gestión del riesgo. Las demás tienen un área de oportunidad para que sean dominadas y pasar de un esquema de “bastante desarrolladas” a “muy desarrolladas”.

Es importante que los nuevos emprendedores o los ya existentes, tengan en su formación las características necesarias para afrontar los retos y las dificultades que día a día se van presentando en este tipo de establecimientos y así poder tomar como base, mas no como fórmula universal, las capacidades pertinentes que

permiten fortalecer los planes de negocios de los nuevos emprendedores; incluso, utilizarlas como una lista de chequeo de los rasgos que es recomendable desarrollar y fortalecer.

Es importante resaltar también que estas capacidades emprendedoras deberían estar presentes en la formación de los individuos a temprana edad, debido a que los encuestados presentan una visión general del promedio en el que se comienza a emprender y por tal motivo es necesario que sea con herramientas y capacidades necesarias para no caer en la frustración de las dificultades internas y externas o de las actividades no realizadas con éxito, pues cada experiencia es enriquecedora y benéfica, siempre y cuando se aprenda de ella; además, la particularidad del estudio de restaurantes y bares no limita que estas competencias emprendedoras solo se manifiesten en este giro, ya que pueden ser empleadas en diferentes ámbitos e, incluso, proyectos.

Desde años atrás, se vive en una sociedad, cultura y economía emprendedoras, que necesitan líderes y personas con mentalidad y actitud de querer ser empresarios exitosos y consolidados en las empresas que actualmente requiere la sociedad.

## REFERENCIAS

- Cabrera, L. (2013). Las competencias profesionales y laborales de los emprendedores y su relación con la consolidación de las microempresas del estado de Aguascalientes (tesis de grado). México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Della Corte, V., & Del Gaudio, G. (2016). Relational and Identity-making Capabilities in the Internationalization Process: The Case of us Food Service Sector. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 205.
- Franco-Andrade, P. (2016). Las competencias emprendedoras y su relación con la consolidación empresarial de las MiPymes de bares y restauran-

- tes en Aguascalientes. (tesis pregrado). Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Aguascalientes, México.
- González, F. J. (2004). Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía (tesis inédita de doctorado). Universidad de Sevilla, Departamento 25 de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (*Marketing*).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2014). Anuario estadístico y geográfico de Aguascalientes 2013. México.
- Martínez, F., & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de competencias emprendedoras: valor social e implicaciones educativas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio de Educación*, 7(3), 67, 84-89, 94.
- Martínez-Rodríguez, F. M. (2011). Análisis de las competencias emprendedoras del alumnado de las escuelas-taller y casas de oficio en Andalucía (tesis inédita doctoral). Primera fase del diseño de programas educativos para el desarrollo de la cultura emprendedora entre los jóvenes. Universidad de Granada, Facultad de Ciencias de la Educación, Departamento de Pedagogía, 223-224.
- Naranjo, E., Lucatero, I., Campos, M., Flores, M., & López, N. (2013). Monitor Global de la Actividad Emprendedora en México (GEM). México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Parga, N. (2012). Análisis de las prácticas funcionales y capacidades empresariales de las microempresas incubadas en el estado de Aguascalientes (tesis de grado). México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Pérez, A., & Torralba, A. (2015). Medición del emprendedurismo en el municipio de Puebla: diagnóstico para el desarrollo empresarial. *Tec Empresarial*, 9(1), abril-julio, 19-30.
- Quevedo, L. (2010). Las variables endógenas y exógenas del éxito de los emprendedores en la constitución de sus empresas: España, Estados Unidos y México. En E. A. Carmona, *De la educación a la gestión organizacional* (pp. 171-200). México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Ramírez, M., Bernal, M., & Fuentes, R. (2013). Emprendimiento y desarrollo manufactureros en las entidades federativas de México. *Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía*, 44(174). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Ramírez, R., Hernández, L., Mejía, J. A., & Ramírez, E. (2013). La cultura emprendedora de los empresarios del giro del reciclado en Aguascalientes. 14.º Seminario de Investigación. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Dirección General de Investigación y Posgrado, Departamento de Apoyo a la Investigación.
- Roteta, A. (s/a). Los costos en la mesa buffet (tesis de diplomado). Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo Sevilla. La Habana, 4.
- Sánchez, Y., García, F., & Mendoza, J. E. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), julio-septiembre, 244-252. Colombia.
- Silva-Olvera, M. A. (2010). Empresas incubadas y su articulación con el programa de apoyo, caso de una incubadora en Tlaxcala. (Tesis Doctoral). El Colegio de Tlaxcala. Tlaxcala, México.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tinoco, O. (2008). Medición de la capacidad emprendedora de ingresantes a la Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM. *Producción y Gestión, Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 11(2), 18-23. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6046/5237>
- Toca, C. (2009). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26(117), octubre-diciembre, 41-60. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/379/pdf](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/379/pdf)
- Zafer, A., & Zehir, C. (2011). The Harmonized Effects of Generic Strategies and Business Capabilities on Business Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 689-711.



CRECE CUVALLS: ACCIONES HACIA UNA  
UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA

CARLOS ALBERTO SANTAMARÍA VELASCO

*Universidad de Guadalajara*  
*santamaria@profesores.valles.udg.mx*

MANUEL BERNAL ZEPEDA

*Universidad de Guadalajara*  
*manuel@valles.udg.mx*

## RESUMEN

El objeto de estudio de este capítulo es analizar el caso del Centro Regional para la Calidad Empresarial (Crece) del Centro Universitario de los Valles (Cuvalles) de la Universidad de Guadalajara (UdeG), partiendo de un análisis de la discusión teórica acerca de las instituciones de educación superior como actores del desarrollo y generación de emprendimiento, así como también del fomento a la cultura emprendedora que realiza en su entorno de influencia como parte de las acciones de vinculación y extensión. El objetivo nace de conocer la discusión teórica y el *state of art* acerca de las universidades emprendedoras desde la Teoría Económica Institucional de Douglas North, llevando a cabo un análisis teórico de los factores formales e informales que inciden en estas instituciones, enlazándolos con el caso específico del Crece. Se efectuó una revisión de literatura en los principales *journals* mediante el tópico de emprendimiento, acerca de los factores que repercuten en la creación y desarrollo de las instituciones de educación superior emprendedoras, complementando la investigación con el estudio de un caso en particular, el Crece, y cómo este incide en la transfor-

mación del Cuvalles en su camino hacia una universidad emprendedora.

### **PALABRAS CLAVE**

Universidad emprendedora, ecosistema emprendedor, educación emprendedora.

### **ABSTRACT**

The object of study of this chapter is to analyze the case of the Regional Center for Business Quality (Crece) of the University Center of the Valleys (Cuvalles) of the University of Guadalajara (UdeG) starting from an analysis of the theoretical discussion about the institutions of higher education as actors of development and generation of entrepreneurship as well as the promotion of the entrepreneurial culture in its environment of influence as part of the links and extension actions. The objective comes from knowing the theoretical discussion and the state of art about entrepreneurial universities from the Institutional Economic Theory of Douglas North, making a theoretical analysis of the formal and informal factors that affect these institutions linking them to the specific case of the Crece. A literature review was carried out in main journals through the topic of entrepreneurship about the factors that affect the creation and development of entrepreneurial institutions of higher education, complementing the research with the study of a particular case, the Crece, and how this impacts in the transformation of the Cuvalles on its way to an entrepreneurial university.

### **KEYWORDS**

Entrepreneurial university, entrepreneurial ecosystem, entrepreneurial education.



## INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas, el entorno que conlleva la globalización afecta a todo tipo de empresas e individuos. Para el análisis de este capítulo, abordaremos de manera particular las universidades que tienden a cambiar y responder a un entorno cada vez más dinámico y emprendedor en varios ejes a implementar; en primer lugar, desarrollan una de sus funciones sustantivas, la vinculación y extensión, mediante la exposición de programas de fomento al emprendimiento y la creación de compañías, tanto de manera interna (programas de asignaturas) como externa (programas de asistencia empresarial); en segundo lugar, debido a razones presupuestales, sabemos que tanto en México como en el mundo, los fondos destinados a la educación superior por parte de los gobiernos tienden a disminuir, lo cual genera que las universidades migren y transformen sus acciones hacia la generación de recursos extraordinarios implementando y desarrollando programas de creación de *start-up*, servicios de transferencia de tecnología, incubación de organizaciones, consultoría empresarial, trámites de patentes, por citar algunos; esto ha sido abordado y debatido adecuadamente en la literatura actual. Los cambios han llevado a muchas universidades a modificar su comportamiento y, como resultado, ha emergido el concepto de emprendimiento (Kirby, 2005).

El caso del Centro Regional para la Calidad Empresarial (Crece) del Centro Universitario de los Valles (Cuvalles) de la Universidad de Guadalajara (UdeG), ofrece una gama de elementos acerca de las características que motivan a la UdeG a cumplir una de sus funciones sustantivas, la vinculación y extensión, creando programas de atención empresarial. La actividad emprendedora es el resultado de los vínculos entre deseos, intereses, habilidades/capacidades y diversas oportunidades, dados por los aspectos institucionales y estructurales que se presentan y que intentan ser aprovechados.

La creación del Crece es producto de la evolución de proyectos orientados a fomentar y desarrollar el emprendimiento bajo el modelo de triple hélice (universidad-empresa-gobierno), llevando un cambio de paradigma dentro de la institución de educación superior, que surge ante la exigencia de la globalización, la competitividad, la economía de mercados y el cambio de legislaciones sobre la educación.

## ANTECEDENTES

Desde la aparición de la universidad y siguiendo su evolución, se le han asignado funciones sustantivas: en su nacimiento fue la docencia y, posteriormente, se integraron la investigación y la extensión. Sin embargo, en las últimas décadas están adquiriendo mayor importancia otras funciones elementales como la difusión del conocimiento y la transferencia de resultados de investigación que están desarrollando internamente.

Según Bramwell y Wolfe (2008), las universidades han surgido como actores centrales de la economía basada en el conocimiento, esperando desempeñar un rol activo en promover los cambios tecnológicos y la innovación, así como en ser parte activa y generadora del conocimiento, que a la vez se comercializa y aplica. Existe evidencia empírica que identifica la creación y comercialización de la propiedad intelectual con objetivos institucionales en algunos sistemas académicos.

Procedente de tradiciones académicas y nacionales, la temática de la *universidad emprendedora* surge a finales del siglo xx. La universidad emprendedora abarca una “tercera misión” de desarrollo económico, además de investigación y enseñanza, pero la forma precisa puede variar desde diferentes escenarios que proyectan el desarrollo académico (Readings, 1996).

En el caso particular del Crece, los antecedentes de su trabajo y finalidad surgen en el año 2006, mediante las primeras propuestas de programas de asistencia empresarial en el Cervalles. Ese año nace el Laboratorio de Consultoría y Análisis Organizacional (Lacao); en 2009, se crea el Centro de Emprendedurismo e Incubación (CEI) con el objetivo de fomentar el emprendimiento e incubar empresas; y en 2014 surge el Programa de Asesoría Empresarial (PAE), con la misión de realizar un levantamiento de información en la región acerca de los negocios formales e informales, con el objetivo de ofrecer asistencia empresarial a estos sectores y lograr incidir en la transformación, fomentando la incorporación de los negocios informales al Sistema de Administración Tributaria (SAT). Los programas antes mencionados son los que dieron vida al proyecto que se convertiría en lo que hoy conocemos como Crece, cuya creación es producto de la evolución de los proyectos orientados a desarrollar el emprendimiento desde el modelo de triple hélice, logrando una vinculación con emprendedores y empresarios de la región Valles del estado de Jalisco.

## MARCO TEÓRICO

Aún existe una amplia discusión acerca del papel de la universidad en diferentes contextos, ya sea regional, en la ciencia o en la nueva misión, dado que en las décadas pasadas solo se dedicaba a la docencia, investigación y extensión. Desde los albores del siglo XXI, se habla de una cuarta y quinta función de la universidad, englobada con la misión de *emprendimiento, innovación y responsabilidad social*. El concepto de universidad emprendedora no es algo nuevo; Corti y Riviezzo (2008), que a la vez citan a Clark (2004), Gibb (2005) y Etzkowitz (2004), concluyen que:

Se ha afirmado que las universidades son emprendedoras cuando no temen maximizar el potencial de comercialización de sus ideas y crear valor en la sociedad y no ven en ello una amenaza importante para los valores académicos (Clark, 2004). Detrás de esto se encuentra el reconocimiento de la necesidad de una base de financiación diversificada que conlleve la obtención de un alto porcentaje de sus ingresos a través de fuentes no públicas (Gibb, 2005). Etzkowitz (2004) describe la universidad emprendedora como una universidad que tiene una postura proactiva en la puesta en uso del conocimiento y en la aplicación del resultado como un input para la creación de conocimientos académicos. Así, la universidad emprendedora opera según un modelo de innovación interactivo, que parte de los problemas en la industria y la sociedad y busca soluciones. en la ciencia, en lugar de un modelo de innovación lineal, que parte de la investigación para pasar a su utilización.

Solo para referencia en este capítulo, se muestran en la Tabla 1 los tres modelos de universidad que coexisten en la práctica.

TABLA 1. MODELOS DE UNIVERSIDAD

<b>UNIVERSIDAD TRADICIONAL</b>	<b>UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA</b>	<b>UNIVERSIDAD RELACIONAL</b>
Enseñanza	Enseñanza articulada a competencias orientadas hacia el emprendimiento empresarial.	Enseñanza articulada a competencias orientadas hacia el sentido de la iniciativa y el emprendimiento
Investigación no orientada	Investigación orientada al mercado (empresas).	Conocimiento orientado al contexto de aplicación económico, social, cultural y regional.
Gestión universitaria (jerárquica, burocrática y parcelada)	Gestión universitaria (jerárquica, burocrática e instrumentalizada por el <i>management</i> empresarial).	Gobernanza: gestión horizontal y en red (gestión social del conocimiento: articulación de recursos, individuos, organizaciones y agendas locales y globales de conocimiento).

CONTINÚA...

Evaluación con criterios endógenos a la academia	Evaluación con criterios endógenos y orientados hacia el <i>value for money</i> .	Calidad relacional: proceso integrado multinivel (individuos, grupos y redes), multicriterio (calidad, conectividad y pertinencia social) y multiagente (pares académicos, usuarios y pares sociales).
Extensión universitaria	Fomento de la relación universidad-empresa.	Fomento de redes heterogéneas de conocimiento y aprendizaje.

Fuente: Castro, Barrenechea, & Ibarra (2011).

Actualmente, en el ámbito científico no existe consenso por parte de los investigadores acerca de la definición de *universidad emprendedora*.<sup>1</sup> Para efectos de este capítulo, basándonos en Guerrero, Kirby y Urbano (2006), retomamos el concepto de *universidad emprendedora*

como una universidad que tiene la habilidad para innovar, reconocer y crear oportunidades, trabajar en equipo, tomar riesgos y responder a los cambios por su propia cuenta, pretende elaborar un cambio sustancial en el carácter organizacional a fin de llegar a una postura más prometedora para el futuro.

Observamos que la tendencia en la universidad emprendedora está direccionada a migrar también a modelos gerenciales de gestión, buscando trasladar los conocimientos hacia el sector empresarial mediante oficinas de transferencia, incubadoras de organizaciones o proyectos inherentes a industrias, entre otros, logrando vincularse con el sector empresarial, dando un valor social y económico al conocimiento generado por la investigación universitaria (Asplund, & Nordman, 1999; Etzkowitz, 2003; Castro *et al.*, 2011; Gibb, Haskins, Hannon, & Robertson, 2012).

<sup>1</sup> Término usado por Etzkowitz (1983) para describir a las universidades que mejoran diferentes mecanismos mediante sus científicos, para contribuir al desarrollo regional y, como consecuencia, aumentar sus ingresos.

Hannon (2013) denota la importancia de las universidades emprendedoras por los siguientes argumentos:

- Los gobiernos siempre quieren más: buscan soluciones a las crisis económicas actuales, nuevas fuentes de empleo para contrarrestar los perdidos en los sectores público y empresarial, y soluciones para combatir el creciente desempleo en jóvenes y graduados.
- Los empleadores buscan profesionistas con conocimientos y habilidades básicos, y nuevas formas de mejorar la innovación y la competitividad.
- Las instituciones de educación superior son percibidas como el motor de la innovación y del progreso tecnológico, y por lo tanto, del crecimiento económico.
- Los padres desean las mejores oportunidades para sus hijos, y se esfuerzan por encontrar oportunidades significativas en un futuro incierto.
- Los estudiantes esperan un buen trabajo y salario para mejorar su calidad de vida y la de sus familias, creyendo que la educación universitaria les ofrecerá mejores oportunidades de empleo.
- Los posibles impactos y oportunidades que se derivan del crecimiento en la provisión y adopción de *massive online open courses* (MOOCs).
- Las amenazas y oportunidades competitivas como resultado del crecimiento en las instituciones de educación superior privadas.
- El conocimiento ya no es exclusivo de las universidades.

Acerca de los cambios que tienen que aplicar las universidades para convertirse en emprendedoras, Hannon (2013) señala que deben seguir cambiando a un ritmo más dinámico y acelerado, porque se enfrentan a numerosos retos y obstáculos en un entorno emprendedor incierto y con una crisis mundial. Entre los retos están:

- Respecto a cómo se perciben la relevancia y el significado del espíritu empresarial para la educación superior, es necesario desarrollar una visión institucional compartida y consensuada, anclada en la identidad.
- Tener una transformación organizacional y reorganizar el conocimiento, las personas y las oportunidades.
- Las amenazas ideológicas, las tendencias capitalistas y la desaparición de la autonomía académica.
- Los controles curriculares sobre el contenido y evaluación, a través de estructuras internas, agencias externas y organismos profesionales.
- La falta de trayectorias de carrera académica para los emprendedores universitarios en instituciones intensivas en investigación.
- Las percepciones de débil rigor académico frente a otras disciplinas mayormente establecidas.
- Los fuertes vínculos con la comercialización y la generación de ingresos, más que con la educación y el aprendizaje (p. 13).

Durante más de dos décadas, los académicos han explorado el concepto de universidad emprendedora, identificando factores clave, desarrollando argumentos válidos y proponiendo prácticas y políticas que enmarquen el camino hacia este tipo de instituciones. El marco que rige esto es la creación de un entorno más emprendedor, es decir, que exista un ecosistema emprendedor en las regiones o ciudades donde se encuentran las universidades, debido a que no solamente deben ser emprendedoras, sino también sus estudiantes, la comunidad y los tomadores de decisiones (el gobierno).

En ese sentido, Madrigal y Santamaría (2015) mencionan que uno de los aspectos más comunes para el estudio de las universidades emprendedoras, es la influencia de los factores del entorno; en este caso, nos apoyamos como referencia en la Teoría Económica Institucional de North (1990).

La función principal de las instituciones en la sociedad, es reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable (pero no necesariamente eficiente) de la interacción humana (North, 1993, p. 16). Este autor afirma que las instituciones pueden ser formales, es decir, las normas escritas como leyes, reglamentos y procedimientos gubernamentales; e informales, que son las normas no escritas, como creencias, ideas y actitudes; por lo tanto, el efecto de ambas instituciones debe ser tomado en cuenta, ya que puede influir o condicionar el funcionamiento de una universidad emprendedora, en el caso particular de este capítulo.

Por otra parte, Guerrero *et al.* (2006) señalan que los factores formales e informales, se pueden dividir de la siguiente manera:

- Factores formales:

- Las políticas públicas.
- La creación de empresas, a partir de los modelos de *start-up* y *spin-off*, en colaboración con universidades.
- Programas de educación emprendedora.
- Estructura organizacional: oficinas de enlace (patente, licenciamiento, alianzas estratégicas, contratos, transferencia de tecnología y conocimientos).
- Gobierno universitario, estructura organizacional y fondos diversificados (mecanismo de soporte público e incentivo de estructuras).

- Factores informales:

- Actitudes y percepciones sobre el emprendimiento por parte de los alumnos (factores de la personalidad, rol familiar, etcétera).
- Actitudes y percepciones acerca del emprendimiento por parte de los docentes e investigadores (experiencia, categoría del profesor, edad, personalidad).
- La cultura.



## METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue un estudio de caso. Según Martínez (2006), en la opinión de Yin (1989, p. 23), lo considera apropiado para temas que son prácticamente nuevos, pues, en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.
- Cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.
- Se utilizan múltiples fuentes de datos; y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples.

Eisenhardt (1989) concibe un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios, combinando distintos métodos para la recolección de evidencia cualitativa y/o cuantitativa, con el fin de describir, verificar o generar teoría.

En primer lugar, realizamos un análisis de la literatura existente acerca de la universidad emprendedora, emprendimiento y educación emprendedora en los *journals* reconocidos por el *Journal Citation Reports* (JCR), a través del Isi Web of Knowledge, para tener una visión del *state of art* sobre las discusiones teóricas acerca de las universidades emprendedoras.

En segundo lugar, efectuamos un análisis de la información referente a los programas de atención empresarial, currícula y programas de extensión y/o difusión del conocimiento, que lleva a cabo el Cuvallés desde su creación en el año 2000.

En tercer lugar, recurrimos a nuestro conocimiento y experiencia al haber participado en la creación, gestión y operación de los programas mencionados. Por último, analizamos los datos recabados con el objetivo de generar información referente al impacto que han tenido los programas de asistencia empresarial desde sus inicios hasta la formación del Crece.

## RESULTADOS

En la nueva visión, el desarrollo económico se convierte en un proceso territorial construido con la participación de diferentes actores (sociedad, gobierno, instituciones y empresas). La capacidad que tienen los actores para organizarse y coordinarse, condiciona los resultados del crecimiento económico; es decir, se refleja en el fortalecimiento de la actividad económica (inversión, compañías, empleo, salarios, ganancias), que, a su vez, se traduce en un mejor nivel de bienestar de la población de una localidad o región (Vázquez, 2005; Boisier, 1999). El crecimiento económico y el desarrollo no es una tarea exclusiva del gobierno, sino de todos: sociedad, instituciones y corporaciones.

La forma de organización productiva en redes empresariales, junto con la capacidad emprendedora y la innovación, se convierten en las principales fuerzas del desarrollo económico endógeno (Acs, & Amorós, 2008; Vázquez, 2005; Schumpeter, 1963). En ese sentido, la endogeneidad no es otra cosa que la capacidad que tiene una localidad o región para aprovechar sus recursos (naturales, humanos, económicos, sociales, culturales y de emprendimiento) y convertirlos en la fuente de su desarrollo (Boisier, 1999). La naturaleza y estructura de la capacidad productiva y emprendedora, condicionan el nivel de desarrollo de un territorio.

El Cuvales de la UdeG nace en el año 2000 con el objetivo de ofrecer programas educativos acordes a las necesidades regionales

y así contribuir al desarrollo económico y productivo de sus municipios de influencia: Ahualulco de Mercado, Amatitán, Ameca, Cocula, El Arenal, Etzatlán, Hostotipaquillo, Magdalena, San Juanito de Escobedo, San Marcos, San Martín de Hidalgo, Tala, Tequila y Teuchitlán; así como de la sierra Occidental: Atenguillo, Guachinango, Mascota, Mixtlán y Talpa de Allende.

Para hacer referencia a los trabajos del Cuvalles respecto a su vinculación con el entorno empresarial, nos remontamos al año 2006 con la creación del Lacao, dentro del cual se implementa y desarrolla el Programa de Consultorías Universitarias mediante un convenio con el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (Fojal) y el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología (Coecytjal). Dicho programa es ofrecido a las micro, pequeñas y medianas empresas de la región con el objetivo de diagnosticar e intervenir en la resolución de problemas específicos existentes en cada una de las áreas, así como capacitar y asesorar con herramientas administrativas de mejores prácticas que les permitan generar una mayor productividad y competitividad. A través de la sinergia necesaria entre académicos, consultores, estudiantes y miembros de la comunidad productiva, con base en la enseñanza de una cultura empresarial socialmente responsable generando una visión de ganar-ganar. En este programa pionero, se logra fortalecer la vinculación del Cuvalles con su entorno mediante el modelo de triple hélice (universidad-gobierno-empresa), participando por el lado de la universidad, los estudiantes (consultores junior) y los profesores (consultores); por el lado del gobierno, el Fojal y el Coecytjal; y por parte de las compañías, empresarios y trabajadores.

En el año 2009 fue creado el CEI, con la finalidad de asesorar, capacitar y apoyar a los emprendedores en la creación de empresas, mediante un programa de incubación basado en el modelo *Jalisco Emprende*; además de promover la aceleración de negocios y crear talleres permanentes para la elaboración de un plan de negocios. En el año 2010, el CEI obtuvo la acreditación estatal para la operación

de la Incubadora Cuvalles y en 2012, el reconocimiento como incubadora de tecnología intermedia a nivel nacional por la Secretaría de Economía. Además, se capacitó al personal en cursos especializados en la International Business Innovation Association (Inbia).

También desde el año 2009, se ha participado en el Programa Students In Free Enterprise (SIFE), hoy denominado Entrepreneurial Action Us (Enactus), que es una red global formada por estudiantes universitarios, líderes académicos, ejecutivos de negocios y empresarios, comprometidos con el desarrollo sustentable de un mundo mejor para todos. Forma, además, una asociación entre la corporación y la educación superior, con la finalidad de crear la próxima generación de empresarios y líderes de negocios. Los estudiantes que participan en esta organización desarrollan proyectos con impacto social y económico en las comunidades marginadas de su entorno, buscando impactar positivamente en el progreso de las regiones atendidas, con el objetivo de ser agentes de cambio y no solamente generadores de acciones sociales; es decir, los alumnos detectan comunidades marginadas, las analizan y encuentran oportunidades de emprendimiento social, formando, capacitando y guiando a las personas en su proceso de transformación social. Anualmente los estudiantes participan en un concurso nacional, destacando su participación en los años 2011 y 2017, debido a que fueron campeones nacionales y representaron orgullosamente a Enactus México en una competencia internacional en Kuala Lumpur, Malasia, y Londres, Inglaterra, respectivamente.

Los programas antes mencionados dependían directamente del Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas como consecuencia del impacto positivo que tuvieron en las distintas etapas del ciclo de vida empresarial de los agentes atendidos, por citar algunos servicios: a) Identificación de oportunidades de negocio; b) Incubación, transformación y creación de empresas; c) Consultorías universitarias. Se optó por la búsqueda de recursos extraordinarios para la creación del Crece, tomando en cuenta un equilibrio

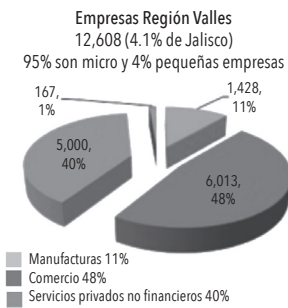
con la sustentabilidad y la responsabilidad social, dado el alcance y crecimiento proyectado de estos programas.

Sin embargo, el camino no fue sencillo: para el planteamiento del proyecto, se analizaron diversas convocatorias, tanto a nivel nacional como estatal, buscando una justificación sustentada en las necesidades regionales y con base en el Plan Nacional de Desarrollo.

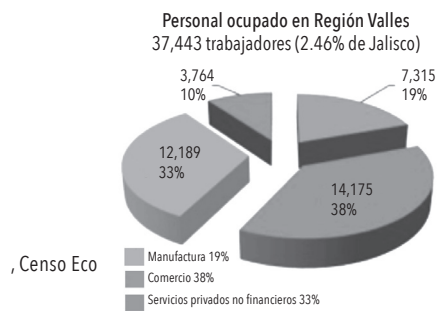
### DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LA REGIÓN VALLES

De acuerdo con los datos del Censo Económico 2014, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), el ecosistema empresarial de la región Valles de Jalisco estuvo formado por 12 608 compañías, las cuales representan 4.1 % del estado de Jalisco (micro, 95 %; y pequeñas, 4 %), en su mayoría comercios y servicios, que dan empleo a 37 443 trabajadores (gráficas 1 y 2).

GRÁFICA 1.



GRÁFICA 2.



Como parte del diagnóstico de las micro y pequeñas corporaciones atendidas con los programas de apoyo empresarial, se encontraron algunas limitaciones, como:

- Poco capital para invertir.

- Escaso acceso a fuentes de financiamiento.
- Bajo nivel educativo (propietarios y trabajadores).
- Falta de seguridad social.
- Poca tecnología.
- Baja productividad, bajos salarios y bajo ingreso.
- Informalidad de los negocios.
- Marginación, entre otras.

A nivel nacional, el proyecto del Crece responde al objetivo general del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, que señala “llevar a México a su máximo potencial”, Meta 4; “México próspero”; y a la estrategia transversal de “Democratizar la productividad”, para que las oportunidades y el desarrollo lleguen a todas las regiones, a todos los sectores y a todos los grupos de la población (Presidencia de la República, 2013).

De manera consistente, en el Plan Estatal de Desarrollo, Jalisco 2013-2033, se plantea el impulso al financiamiento y al emprendimiento, a través del inicio y consolidación de micro, pequeñas y medianas empresas, siendo una condición favorable para la eficiencia, productividad y competitividad (Gobierno de Jalisco, 2013, p. 47).

También, se sustenta en las necesidades regionales y los apartados 3 y 10 de la Alianza para la Competitividad de Jalisco, que a la letra dice:

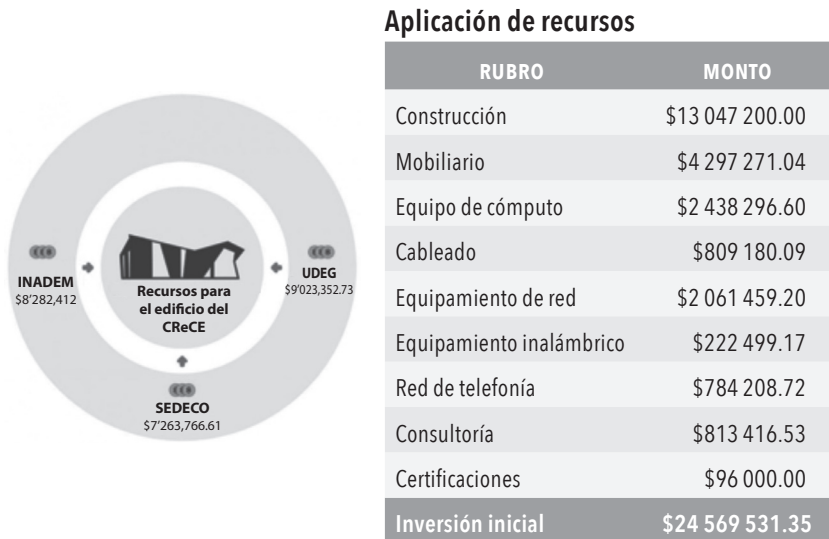
3. Sociedad incluyente, preparada y sana. La igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, la educación, capacitación y salud de la población.
- 10.- Sectores económicos con potencia. Basar el crecimiento de la economía en aquellos sectores que realmente hay una oportunidad de competir porque se disponen de los factores y circunstancias que permiten desarrollo (Gobierno de Jalisco, 2007, p. 4).

Esto implica que se deben fortalecer los programas de capacitación y educación para hombres y mujeres, para consolidar la igual-

dad y promoción de sectores estratégicos, de acuerdo con el desarrollo local, fomentando la creación de organizaciones con el uso de la tecnología, mediante la consultoría y capacitación; fomentar y desarrollar el espíritu emprendedor, y apoyar los sectores con alto impacto regional, como el agropecuario y el turístico, partiendo de conocimientos científicos y tecnológicos generados en las instituciones de educación superior (Cuvalles, 2016).

El Cuvalles, con el apoyo del Consejo Estatal de Promoción Económica (CEPE) y la Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco), participó en la convocatoria 2014 del Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), para obtener recursos para la construcción y equipamiento del Crece. A finales de ese año, fue beneficiado con un fondo de alrededor de veinticinco millones de pesos, proporcionados de manera tripartita por la Sedeco, el Inadem y la UdeG (Figura 1).

FIGURA 1. RECURSOS OBTENIDOS PARA LA CREACIÓN DEL CRECE



Fuente: Cuvalles (2016).

El resultado principal de esta experiencia de vinculación de la UdeG, a través del Cuvalles con el gobierno, ha sido la obtención de recursos para la construcción del edificio del Crece, pero también le ha permitido al Cuvalles reconocer que, junto con el gobierno, puede atender necesidades apremiantes de la sociedad y del sector productivo. Esta experiencia permite mayor comunicación entre el Cuvalles, la Sedeco y el CEPE (Cuvalles, 2016). Además, con la ejecución de este proyecto, se buscan fortalecer las acciones y programas que venía ejecutando el Cuvalles para impulsar el desarrollo regional.

El Crece es un proyecto que beneficia directa e indirectamente a distintos actores; por un lado, a las empresas, principalmente micro y pequeñas de la región Valles de Jalisco; por otro, a la sociedad en general, al promover el emprendimiento; además, a las comunidades marginadas de la zona, a través de proyectos de emprendimiento social. Es considerado un aliado estratégico del gobierno federal, estatal y municipal en la promoción de convocatorias y programas de apoyo a las actividades productivas y empresariales.

Asimismo, impacta directamente a los estudiantes del Cuvalles, debido a que los hace partícipes de los distintos programas que ofrece, generando alternativas de servicio social y prácticas profesionales, donde los alumnos pueden aplicar los conocimientos adquiridos en el aula y desarrollar sus habilidades y capacidades directamente en las corporaciones de la región, además de las instituciones con las que se mantienen y generan convenios de colaboración. A los profesores les permite desarrollarse profesionalmente al participar como asesores y consultores. El territorio beneficiado abarca los municipios de la región Valles de Jalisco, con una población cercana a los doscientos cincuenta mil habitantes.

La experiencia de vinculación con el sector público, se dio con las siguientes dependencias involucradas:

- Centro Universitario de los Valles (Cuvalles) de la Universidad de Guadalajara (UdeG).



- Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco) de Jalisco.
- Consejo Estatal de Promoción Económica (CEPE).
- Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem).

La consecución de los recursos no fue fácil para el Crece, debido a que el componente de contactos institucionales jugó un papel primordial en facilitar su adquisición; una de las habilidades de los líderes del proyecto fue ser capaces de identificar fuentes de recursos y lograr que estos estuvieran disponibles. Pero quizá un factor determinante fue apegarse al modelo de triple hélice, en donde las iniciativas propias son sustentadas por herramientas de gestión empresarial llevadas a término por las tres partes involucradas gracias a la vinculación.

El Crece tiene como función aplicar el desarrollo tecnológico generado en el Cuvalles de la UdeG, favoreciendo la creación y fortalecimiento de empresas, e impulsar el desarrollo económico de la región, a través del conocimiento y la innovación. Consta de tres áreas funcionales:

- Área de Incubación y Emprendimiento:
  - Traza la ruta para la incubación de un negocio y lo ayuda para que surja.
  - Analiza nuevas oportunidades de negocios.
  - Promueve la cultura empresarial y emprendedora en la zona.
  - Proporciona asesoría técnica para el desarrollo de productos (patentes) e innovaciones con la participación de otras áreas científicas.
  - Brinda asesoría en los trámites de registro de patentes y derechos de propiedad intelectual.
  - Opera el Programa Enactus.

- Área de Consultoría y Asesoría Empresarial y Organizacional (aceleradora de negocios):
  - Ofrece consultoría y asesoría empresarial (contabilidad, fiscal, administrativa, organizacional, mercadotecnia, financiera, recursos humanos, etcétera) a cualquier tipo de negocio.
  - Diseña estrategias de comercialización.
  - Elabora proyectos de inversión privada y social.
  - Proporciona asesoría para trámites y llenado de formatos de programas gubernamentales específicos.
  - Ofrece asesoría especializada a gobiernos e instituciones.
  - Opera el Programa de Consultoría Universitaria.
- Área de Servicios Especializados:
  - Realiza estudios y análisis del mercado.
  - Elabora estrategias de comercialización y exportación.
  - Ofrece asesoría especializada a gobiernos e instituciones.
  - Brinda asesoría para trámites y llenado de formatos de programas gubernamentales específicos.
  - Proporciona asesoría en el registro de marcas y patentes.
  - Elabora proyectos de inversión privada y social.

Estas tres áreas son apoyadas por los laboratorios y centros de investigación del Cuvalles (laboratorios de *Software*, Nanociencias, Química, Mecatrónica, Electrónica y Automatización, Alimentos y Bebidas, Turismo Alternativo, el Centro de Cooperación para el Desarrollo Territorial [Cecodet] y el laboratorio de Agronegocios-Vivero).

Los objetivos del Crece son los siguientes:

- Fomentar el espíritu empresarial y emprendedor en la población y estudiantes.

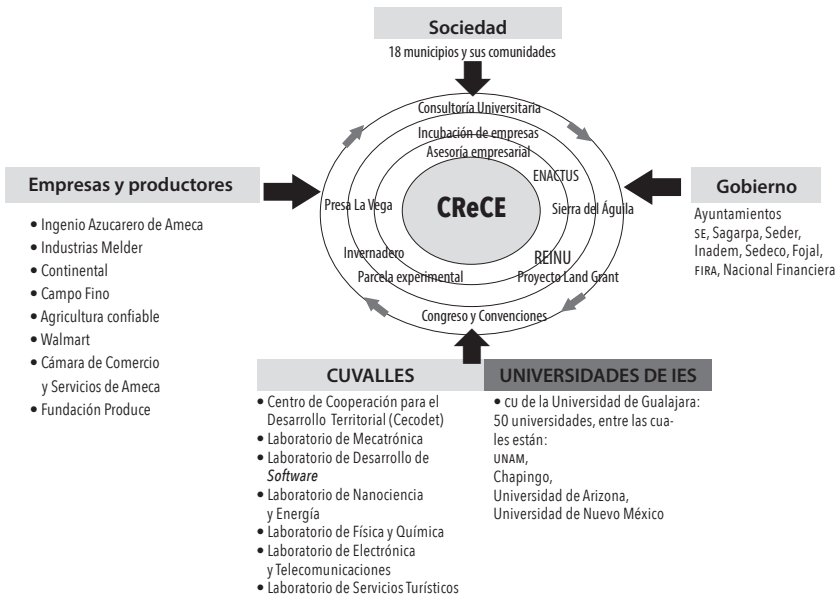
- Asesorar en la creación y desarrollo de organizaciones.
- Aplicar el conocimiento y desarrollo tecnológico generado en el Cuvalles.
- Apoyar la formación integral del alumno.
- Realizar investigación sobre las empresas y negocios de la región Valles.

En la Figura 2, se muestra la vinculación del Crece con los distintos sectores, y los impactos esperados se tienen en tres vértices o actores (Cuvalles, 2016):

1. En las empresas:
  - a) Incubación de compañías.
  - b) Servicio de asistencia y asesoría técnica.
  - c) Transferencia de aprendizajes, conocimientos y desarrollos tecnológicos.
  - d) Reforzamiento de la asistencia mediante el acompañamiento.
  - e) Proyección de negocios a mercados nacionales e internacionales.
  - f) Vinculación con programas de apoyo gubernamental.
2. En la sociedad:
  - a) Promueve la empresarialidad y el emprendimiento en los habitantes de la región y los jóvenes universitarios.
  - b) Apoya el empleo empresarial en la región.
  - c) Incorpora la empresarialidad en zonas marginadas.
  - d) Capacita para la creación de negocios y el autoempleo.
3. En los estudiantes y el Cuvalles:
  - a) Apoya la formación profesional de los alumnos.
  - b) Refuerza los valores.

- c) Proporciona entrenamiento y experiencia profesional.
- d) Estimula el emprendimiento.
- e) Capacita y asesora para la creación de negocios y el auto-empleo.
- f) Aplica el conocimiento y desarrollo tecnológicos generados por los laboratorios y centros de investigación.
- g) Vincula las funciones sustantivas de investigación, docencia y extensión.
- h) Ofrece programas pertinentes de licenciatura, posgrado y educación continua.

FIGURA 2. VINCULACIÓN CON LOS DIFERENTES SECTORES



Fuente: Cuvales (2016).

Además, en las tablas 2 y 3 compartimos indicadores de los diferentes programas que se llevan a cabo en el Crece. En el área de Incubación y Emprendimiento, tanto en el año 2016 como en 2017,

la incubadora de empresas obtuvo el reconocimiento del Inadem como incubadora de negocios tradicionales. Algunos indicadores de esta área, se presentan en la Tabla 2.

TABLA 2. INDICADORES DEL ÁREA DE INCUBACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Empresas incubadas	3	0	5	5	4	0	18	24
Personas capacitadas en la incubadora	nd	nd	nd	nd	nd	119	186	108
Proyectos de Enactus desde su creación	2	1	2	2	2	1	2	4
Núm. de estudiantes que han participado en Enactus	35	48	54	60	65	30	40	64

nd: no disponible.

Fuente: elaboración propia con base en estadísticas del Crece (M. B. González, comunicación personal, 23 de febrero de 2018).

En cuanto al área de Consultoría y Asesoría Empresarial y Organizacional, mediante el Programa de Consultoría Universitaria se han consultado ciento sesenta organizaciones (Tabla 3).

TABLA 3. EMPRESAS CONSULTADAS POR EL PROGRAMA DE CONSULTORÍA UNIVERSITARIA (2006-2017)

AÑO	SERVICIOS	COMERCIAL	INDUSTRIAL	AGRO-INDUSTRIAL	TOTAL
2006	3	5	2		10
2007	2	2	1		5
2008	8	5	2		15
2009	7	3	2		12
2010	3	5	2		10
2011	12	10	2	2	26
2012	6	9	5		20
2013	2	5	3		10

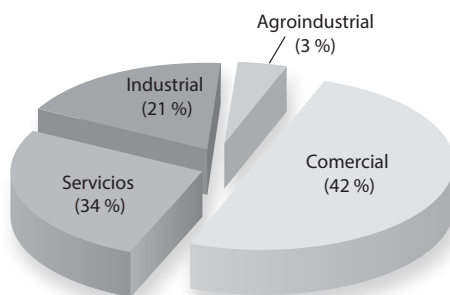
CONTINÚA...

2014	3	11	6		20
2015	4	8	6	1	19
2016	3	2	2	1	8
2017	2	2	1		5
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>67</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>160</b>

Fuente: elaboración propia con base en estadísticas del Crece (M. B. González, comunicación personal, 23 de febrero de 2018).

En la Gráfica 3, podemos observar que del 100 % de empresas atendidas, 42 % corresponden al sector comercial; 34 %, al de servicios; y 21 %, al industrial, a pesar de que la región se caracteriza por el sector agrícola.

GRÁFICA 3. EMPRESAS CONSULTADAS POR GIRO ECONÓMICO (2006-2017)



Fuente: elaboración propia con base en estadísticas del Crece (M. B. González, comunicación personal, 23 de febrero de 2018)..

Los indicadores del Programa de Consultorías Universitarias son:

- Municipios de la región Valles de Jalisco participantes en el programa: Ahualulco de Mercado, Ameca, Cocula, El Arenal Etzatlán, San Marcos, San Martín de Hidalgo, Tala y Teuchitlán, a través de sus empresas.
- Quinientos cincuenta estudiantes del Cuvalles participantes en el programa como consultores júnior. Programas educativos de procedencia: Administración, Contaduría, Agronegocios, Abogacía, Sis-

temas de Información, Mecatrónica, Psicología, Trabajo Social y Turismo.

- Más de mil personas capacitadas en el Programa de Formación de Habilidades Directivas.

Por otra parte, con el PAE llevado a cabo con prestadores de servicio social, cuyo objetivo es apoyar a las microempresas formales e informales que no pueden acceder a un servicio de consultoría organizacional, pueden mejorar sus condiciones de producción o prestación del servicio. El programa tuvo los siguientes avances en el año 2017:

- Treinta prestadores de servicio social.
- Mil ochocientos cincuenta empresas identificadas en diez municipios: Ahualulco de Mercado, Ameca, Ayutla, Cocula, El Arenal, Etzatlán, Guachinango, San Martín de Hidalgo, Tala y Tecolotlán.
- Seiscientos sesenta compañías han aceptado recibir algún tipo de asesoría empresarial.
- Ciento ocho organizaciones recibieron asesoría por parte de los prestadores de servicio social.

También en el año 2017, el área de Consultoría y Asesoría Empresarial y Organizacional creó un programa de consultorías empresariales propio del Cuvalles, denominado Consultoría Organizacional, con el fin de atender a negocios que no cubren los requisitos del Programa de Consultoría Universitaria del Fojal, pero que pueden pagar el servicio de consultoría. Ese año se atendieron once compañías de los municipios de Ahualulco de Mercado, Amatitán, Ameca, Cocula, El Arenal, Etzatlán, San Martín de Hidalgo, Tala y Tequila.

En el área de Servicios Especializados, se tienen los siguientes resultados:

- Apertura de una Oficina Regional del SAT, para asesoría y diferentes trámites fiscales.
- Apertura de un módulo-ventanilla de la Fundación Produce Jalisco, para proyectos de apoyo al campo en el Crece.
- Desarrollo en proceso de dos máquinas sembradoras (costo estimado del proyecto por parte de investigadores del Cuvalles: 10 millones de pesos).
- Apertura de una oficina corporativa en el Crece de la empresa Agri-vet y el desarrollo de un *software* especializado para el control de ventas, inventarios y financiamientos.

## CONCLUSIONES

En resumen, el papel de la universidad emprendedora se considera cada vez más importante para encontrar nuevas formas de competir y tener éxito en entornos inciertos e impredecibles, y hallar nuevas soluciones a los múltiples desafíos que deben abordarse para el bien público, ya sea local o global. El cambio más desafiante, como ocurre en muchas corporaciones complejas, es el realineamiento de los valores y la cultura de la organización, y el cambio en la mentalidad de los individuos (Hannon, 2013).

El desarrollo de la capacidad empresarial y del emprendimiento, puede ser impulsado a partir de la capacitación, la transferencia de aprendizajes empresariales y desarrollos tecnológicos, así como la asistencia técnica, que permitan elevar las capacidades de las empresas. En ese contexto, tiene sentido la creación del Crece, considerado un parque tecnológico para la región Valles, cuyo objetivo principal es brindar servicios de asistencia integral de incubación, asesoría y consultoría empresarial y organizacional, así como apoyo



institucional para mejorar las capacidades y eficiencia de las compañías de la región, contribuyendo con su desarrollo. El Crece pretende generar un cambio de cultura, de actitud y desarrollo del espíritu emprendedor en la comunidad, mediante la sensibilización y capacitación de programas que privilegien la práctica sobre la teoría.

El trabajo del Crece está fundamentado en el modelo de triple hélice (universidad-gobierno-empresa). El valor de la triple hélice, se puede ver desde la aplicación del modelo para explorar cómo interactúan las instituciones, que es muy útil para apoyar la formulación de políticas gubernamentales en la mejora del sistema de innovación. El modelo postula una interacción entre las esferas institucionales para fomentar las condiciones para la innovación, tanto en las economías industriales avanzadas como en las que se encuentran en desarrollo (Etzkowitz, 2002; Etzkowitz, & Leydesdorff, 2000; McEvily, Eisenhardt, & Prescott, 2004). Las interacciones ayudan a facilitar el traslado de las tecnologías de las universidades/organizaciones de investigación al sector privado (Wonglimpiyarat, 2016).

A partir del involucramiento de investigadores, profesores y estudiantes, y de la participación del gobierno, se brinda asistencia técnica y financiera a las organizaciones, vinculándose con las instituciones y programas públicos de apoyo empresarial. Los programas impulsados por el Crece, resultan una oportunidad para potenciar el esfuerzo de los gobiernos y sus dependencias en materia de desarrollo empresarial en la región Valles.

Como conclusión, observamos que el viaje hacia una universidad emprendedora en el Cuvalles, se ha visto cristalizado o realizado con la creación del Crece; con esto, de alguna u otra manera, se hace efectiva la vinculación entre el gobierno, las empresas, la sociedad y la universidad en la búsqueda de acciones hacia el fomento de una cultura emprendedora y el desarrollo de la región Valles del estado de Jalisco.

Cabe resaltar que en el contexto nacional, a partir de este sexenio, existen múltiples programas y actores que promueven el em-

prendimiento, así como leyes e instituciones dedicadas al fomento de la cultura emprendedora, por lo cual el Crece debe aprovechar esta coyuntura generando convenios que lo hagan ser un actor estratégico a largo plazo; en su visión debe considerarse como el principal agente del ecosistema emprendedor de esa zona.

Para concluir el capítulo, citamos esta frase de Mark Zuckerberg, fundador de Facebook: “El mayor riesgo es no correr riesgos... En un mundo que está cambiando muy rápido, la única estrategia que se garantiza que falla es no tomar riesgos”. Por lo cual creemos adecuada la visión de la UdeG, y en particular del Cuvalles, de ir evolucionando mediante proyectos estratégicos como el Crece, en su camino de transición hacia una universidad emprendedora.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acs, Z. J., & Amorós, A. (2008). Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31, 305-322.
- Asplund, P., & Nordman, N. (1999): Attitudes Toward the Third Mission. A Selection of Interviews from Seven Universities in Sweden. Working Paper, 15. Stockholm: Centre for Regional Science.
- Boisier, S. (1999). El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico. En CEPAL, *Instituciones y actores del desarrollo territorial en el marco de la globalización* (pp. 272-298). Santiago de Chile: Ediciones Universidad del Bío-Bío/ILPES.
- Bramwell, A., & Wolfe, D. A. (2008). Universities and Regional Economic Development: The Entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy*, 37(8), 1175-1187.
- Castro, J., Barrenechea, J., & Ibarra, A. (2011). Cultura emprendedora, innovación y competencias en la educación superior. El caso del Programa GAZE. *Arbor. Ciencia, Pensamiento, Cultura*, 187(3), 207-212.
- Centro Universitario de los Valles (Cuvalles) (2016). Centro Regional para la Calidad Empresarial. Recuperado de [http://www.crece.cuvalles.udg.mx/gobierno\\_universidad\\_y\\_empresas](http://www.crece.cuvalles.udg.mx/gobierno_universidad_y_empresas)

- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press.
- (2004). *Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts*. Maidenhead, Berkshire, UK: The Open University Press/McGraw-Hill.
- Corti, E., & Riviezzo, A. (2008). Hacia la universidad emprendedora. Un análisis del compromiso de las universidades italianas con el desarrollo económico y social. *Economía Industrial*, 368, 113-124.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Etzkowitz, H. (2002). Incubation of Incubators: Innovation as a Triple Helix of University-Industry-Government Networks. *Science and Public Policy*, 29(2), 115-128.
- (2003). Research Groups as “Quasi Firms”: The Invention of the Entrepreneurial University. *Research Policy*, 32(1), 109-121.
- (2004). The Evolution of the Entrepreneurial University. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64-77.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 29, 109-123.
- Gibb, A. A. (2005). Towards the Entrepreneurial University. Entrepreneurship Education as a Lever for Change. Retrieved from [http://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2014/06/towards\\_the\\_entrepreneurial\\_university.pdf](http://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2014/06/towards_the_entrepreneurial_university.pdf)
- Gibb, A. A., Haskins, G., Hannon, P. D., & Robertson, I. (2012). *Leading the Entrepreneurial University*. UK: National Centre for Entrepreneurship in Education.
- Gobierno de Jalisco (2007). Alianza para la Competitividad de Jalisco. Guadalajara, Jalisco.
- (2013). Plan Estatal de Desarrollo, Jalisco (2013-2033). Guadalajara, Jalisco: Dirección de Publicaciones del Gobierno del Estado de Jalisco.
- Guerrero, M., Kirby, D., & Urbano, D. (2006). A Literature Review on Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach. *Document de Treball*, 06(8).
- Hannon, P. D. (2013). Why is the Entrepreneurial University Important? *Journal of Innovation Management*, 1(2), 10-17.

- INEGI (2014). Censo Económico 2014. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.
- Kirby, D. A. (2005). Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice. *Journal of Technology Transfer*, 31(5), 599-603.
- Kwiek, M. (2013). Knowledge Production in European Universities: States, Markets and Academic Entrepreneurialism. *Higher Education Research and Policy*. Peter Lang Edition.
- Madrigal, B., & Santamaría, C. (2015). Universidad emprendedora, factores formales e informales: discusión teórica. En B. Madrigal (Coord.), *Cuatro ejes para conformar una cultura emprendedora*. México: Prometeo.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.
- McEvily, S. K., Eisenhardt, K. M., & Prescott, J. E. (2004). The Global Acquisition, Leverage, and Protection of Technological Competencies. *Strategic Management Journal*, 25, 713-722.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: University Press.
- (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Presidencia de la República (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México: Gobierno de la República.
- Readings, B. (1996). *The University in Ruins*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1963). *Teoría del Desarrollo Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Thorpe, H., & Goldstein, B. (2010) *Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the 21<sup>st</sup> Century*. North Carolina University Press.
- Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wonglimpiyarat, J. (2016). The Innovation Incubator, University Business Incubator and Technology Transfer Strategy: The Case of Thailand. *Technology in Society*, 46, 18-27.

# EMPRENDIMIENTO E INVESTIGACIÓN: CASO DE ÉXITO DEL CONALEP AGUASCALIENTES PLANTEL IV

RAÚL JIMÉNEZ

*Instituto Tecnológico Nacional: Tecnológico de Aguascalientes.  
rauljmz\_ing@hotmail.com*

MARÍA DE LOS ÁNGELES SILVA OLVERA

*Instituto Tecnológico Nacional: Tecnológico de Aguascalientes.  
msilvaomx@yahoo.com.mx*

## INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se presentan los resultados de conjugar varios elementos para el éxito del Centro de Emprendedores de Educación Media Superior (CEEMS) del Conalep Aguascalientes plantel IV y la estrategia “Yo, líder” (emprendimiento social, ambiental y económico). Entre los elementos que intervienen directamente están el liderazgo educativo del director de la institución; la investigación, innovación y experiencia del docente-investigador; y la presencia de liderazgo y compromiso juvenil. Otros elementos son la cultura organizacional del Conalep a nivel nacional, su vinculación con otras instituciones educativas (Secretaría de Educación Pública-Secretaría de Educación Media Superior [SEP-SEMS]; Teach a Man to Fish©; Instituto Tecnológico Nacional campus Aguascalientes, entre otras) y el emprendimiento.

Todos estos elementos se conjugan para crear un proyecto emprendedor con un objetivo principal: transferir conocimientos y competencias emprendedoras a los alumnos; dar un seguimiento metodológico y de investigación a la estrategia de emprendimiento aplicada (“Yo, líder”).

Los resultados de las investigaciones realizadas, se han presentado por varios años consecutivos en el Congreso Internacional de Acacia, A. C., lo que ha permitido retroalimentar y perfeccionar la estrategia gracias a las observaciones y seguimiento de los diferentes expertos asistentes y moderadores de las mesas de trabajo.

Gracias a la vinculación con diferentes instituciones educativas, emprendimiento, innovación y desarrollo, se han logrado integrar los resultados presentados con la estrategia de trabajo.

## **DESARROLLO**

Es necesario analizar en orden cronológico los factores que intervinieron en el caso de éxito. Este orden está dado según fueron integrándose en la estrategia y no por orden de su fundación o creación. En ellos, se analizará teóricamente su aportación y se compararán con otros modelos o estrategias exitosos.

### *A. Liderazgo educativo del director de la institución*

En el siglo XXI, uno de los objetivos es crear escuelas que aseguren una buena educación, es decir, el éxito educativo (Darling-Hammond, 2001; en Bolívar, 2010). Gran parte de ese trabajo recae sobre el director, quien es el responsable de crear ambientes y condiciones que favorezcan un buen trabajo dentro de las aulas. Su figura es la de un catalizador para la mejora; por ello, es que atrás de un proyecto exitoso siempre existirán la promoción y gestión de los recursos, así como las facilidades necesarias otorgadas por la dirección del plantel.

Para el desarrollo de este trabajo, se utilizará la definición de liderazgo educativo de Bolívar (2010): “proceso de vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado”. Un liderazgo para el apren-

dizaje toma como núcleo de su acción, la calidad de la enseñanza ofrecida y los resultados del aprendizaje alcanzados por los estudiantes. En febrero de 2015, por decisión del licenciado José Miguel Ibarra Rangel (licenciado en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Aguascalientes), director del Conalep Aguascalientes plantel IV, se comienza la búsqueda y contratación de un docente con experiencia en el ámbito de emprendimiento e innovación. Su proyecto era crear dentro de la institución un Centro de Emprendedores que ofreciera una educación de calidad integral a los alumnos del plantel, donde no solo se ofrecieran los conocimientos y competencias emprendedores para llevar a cabo proyectos económicos, sino también un semillero de proyectos sociales (incluidos el arte y las ciencias) y ambientales.

Así nace el CEEMS del Conalep Aguascalientes plantel IV. El papel del director en el proceso del proyecto consistió en el desarrollo de cuatro dimensiones de liderazgo educativo, que coinciden con los modelos de Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins (2006) y Robinson (2007):

1. Establecer una dirección (metas y expectativas). El director promovió una visión clara desarrollando una comprensión compartida y una misión común de la organización, focalizada en el progreso de los estudiantes; establecimiento de metas, objetivos y expectativas relevantes y medibles; implicación del cuerpo docente y de otros en el proceso.
2. Desarrollo y promoción del personal docente. La calidad de los profesores tiene impacto directo en las oportunidades que tendrán los alumnos. El director promovió las oportunidades, formales e informales, para el desarrollo profesional docente, permitiendo su participación en transferencias de emprendimiento, foros educativos, capacitaciones y cursos, lo que, a su vez, potencializó las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas establecidas.

3. Obtención y gestión de los recursos en forma estratégica. El director alineó la selección de recursos con las prioridades de los objetivos de enseñanza; implica, también, un enfoque no fragmentado del mejoramiento escolar.
4. Rediseño de la organización (entorno ordenado y de apoyo). El director estableció un entorno ordenado, que favoreció el aprendizaje dentro y fuera del aula, además de condiciones de trabajo que posibilitaron al personal docente desarrollar sus motivaciones y capacidades con prácticas de cultura colaborativa, facilitando el trabajo en equipo y la gestión del entorno. Para ello, se ejerció la distribución del liderazgo y la toma de decisiones.

Para lograr este último punto del liderazgo educativo, es necesario compartir el rol y misión con otros miembros del equipo docente (dejando a un lado el supuesto de que solo se reserva para el director). Es allí donde se integra un eslabón más a la cadena de acciones necesarias para llevar a cabo un proyecto exitoso.

Se invitó al docente-investigador Raúl Jiménez, a integrarse al equipo de trabajo e inmediatamente se dieron las primeras juntas de labores, en donde el liderazgo educativo del director contribuyó a la integración de una propuesta de trabajo sólida. El éxito estaría delimitado por tres factores que el licenciado Miguel Ibarra practicaba: dedicación, atención y apoyo. A continuación se muestra la integración de la parte docente para este proyecto.

### *B. Investigación e innovación del docente-investigador*

En México, la mayoría de la generación que tiene entre treinta a cincuenta años de edad fue educada con el método tradicional: escribir, memorizar, presentar una prueba escrita y olvidar. Pocos docentes eran los que se preocupaban por hacer del conocimiento algo significativo. Al egresar de la carrera de Ingeniería Industrial, el maes-



tro Raúl Jiménez se incorporó al campo productivo en la industria privada y se dio cuenta de que los conocimientos teóricos no eran de gran aplicación. Eran solo un apoyo, pero se necesitaba práctica por parte de los egresados. Este pensamiento se reforzó al entrar a la docencia y ver que los estudiantes pedían una educación diferente, significativa, con aplicación en problemas de la vida real. Por eso, cursa la Maestría en Ciencias y, dada su actual función laboral, decidió que fuera en Administración.

El Instituto Tecnológico Nacional campus Aguascalientes (también llamado Instituto Tecnológico de Aguascalientes) en su Maestría en Ciencias en Administración transmite educación por competencias, que permite a los alumnos obtener un aprendizaje significativo. Asimismo, utiliza la metodología de la investigación de Hernández, Fernández y Baptista (2011) para el desarrollo de proyectos de investigación, parte medular de la educación integral de los futuros maestros en ciencias.

La línea seguida junto con la doctora María del Carmen Liquidano Rodríguez desarrolló una investigación para determinar las competencias docentes y su relación con las actividades del talento humano de los Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS) del estado de Aguascalientes. Su principal objetivo es determinar qué actividades de capacitación interna, externa y de autodesarrollo (Jiménez, 2014) tienen un impacto significativo en el desarrollo de las competencias del profesorado, según el Acuerdo 447 que determina las competencias profesionales de los docentes de educación media superior de México (SEP, 2008b). Esta investigación se desarrolló por dos años (2012-2013).

Un paso importante en la carrera de investigación, fue su participación en el XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (Acacia, A. C.; Guadalajara, México, 2013) en la mesa de Liderazgo, capital humano y comportamiento organizacional, en donde presentó la investigación "Evaluación del desempeño en competencias y desarrollo del personal docente de los CBTIS

de Aguascalientes” (Jiménez, & Liquidano, 2013). Esta experiencia marcaría la carrera del profesionista, quien había decidido ser investigador, no como un trabajo sino como un estilo de vida.

Al exponer su trabajo ante expertos en el tema, la mayoría doctores en ciencias, reconoció la importancia de la investigación y cómo esta aporta al desarrollo de la nación, siempre y cuando se realice con rigurosidad y ética. Al recibir retroalimentación, fortaleció su plan de mejora y se planteó nuevos objetivos personales y profesionales.

La importancia de los foros como Acacia, es que permiten a los incipientes participantes convivir y nutrirse de investigadores con una gran trayectoria y carreras consolidadas. También presencié las ponencias de otros exponentes, que aportaron nuevos avances al conocimiento y fortalecieron las teorías y los estados del arte, reconociendo la importancia de compartir con pares para ayudar a fortalecer la cultura del conocimiento institucional (Minsal, & Pérez, 2007).

Para el año 2014, se presenta en el XVII Congreso Internacional sobre Innovaciones en Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas, como coautor de la ponencia “Experiencia y resultados de la estrategia Club de Ciencia y Tecnología para mejorar la investigación básica, aplicada y tecnológica en el CBTIS 281 del estado de Aguascalientes”. Esta investigación fue desarrollada en vinculación con el Instituto Tecnológico de Aguascalientes (Jiménez, Jiménez, & Liquidano, 2014) y sentaría las bases para contar con estrategias educativas de alto impacto para la formación de estudiantes y docentes.

Este mismo año recibe la oportunidad de participar como revisor de ponencias en el XVIII Congreso Internacional en Ciencias Económicas y Administrativas (Acacia, A. C.), que le permite determinar los puntos necesarios de una investigación para cumplir con un estándar internacional, así como la importancia de la ética en la retroalimentación.

En 2015 correaliza una investigación en vinculación con el Instituto Tecnológico de Aguascalientes para determinar las culturas organizacional y emprendedora en docentes de educación media superior (Jiménez, Silva, & Jiménez, 2015) para el XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (Acacia, A. C.; Durango), que permitió identificar la relación entre la institución, su cultura organizacional y cómo esta se correlaciona con la cultura emprendedora, lo cual permitiría ejercer con conocimiento de causa las diferentes relaciones y estrategias para facilitar la elaboración de proyectos.

En 2016, ya incorporado al Conalep Aguascalientes plantel IV, en coautoría con Jesús Balderas, alumno líder de la Segunda Generación de Emprendedores, y el Instituto Tecnológico de Aguascalientes, desarrolla la investigación “Percepciones y comportamientos emprendedores de los docentes del Conalep Aguascalientes plantel IV” (Silva, Jiménez, & Balderas, 2016) para el XX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (Acacia, A. C.; Mérida, Yucatán), que permitió determinar el potencial académico emprendedor para la implementación del Centro de Emprendedores.

Actualmente, está trabajando para su participación en el XXI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (Acacia, A. C.) con una investigación que tiene como objetivo determinar si las capacidades emprendedoras de los alumnos del Conalep Aguascalientes plantel IV, se ven modificadas por los diferentes factores utilizados del programa de emprendimiento. Es importante reafirmar la importancia del foro Acacia para la divulgación del conocimiento a nivel internacional, ya que ha permitido perfeccionar por veintiún años a los investigadores y docentes participantes.

Su trabajo empezó en 2013 en la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), presentando su postulación para ser reconocido como docente-investigador con el proyecto “Coladera inteligente de apertura (prototipo tecnológico)”, obteniendo

una distinción nacional. En 2014 presenta el proyecto “Análisis factorial de competencias docentes de maestros de los CBTIS del estado de Aguascalientes (investigación básica)”. En 2015 participa en el XVII Concurso Nacional de Prototipos DGETI, obteniendo el Cuarto Lugar Nacional y, por tanto, el reconocimiento como docente-investigador con el proyecto “Prototipo para colocación de prenda de vestir para personas con atrofia muscular”.

A la par es asesor de proyectos de investigación básica y aplicada, así como de prototipos tecnológicos y emprendedores. Entre sus logros se cuentan premios estatales y nacionales. El más importante en 2015 como asesor del Primer Lugar Nacional de Prototipo Tecnológico Docente, con el proyecto “Chiaguaba (suplemento alimenticio para la reducción de colesterol)”, de las autoras María del Rocío Hernández Reyes y Ana Belén Sánchez Rendón, del CBTIS 281.

Asimismo, el maestro llevaba una formación emprendedora. Para el año 2013, se integra a la primera transferencia del Modelo de Emprendedores de Educación Media Superior (MEEMS) como docente facilitador (Ciudad de México) representando al CBTIS 39, cuyas funciones consistían en reproducir los temas de la transferencia a los estudiantes del plantel. En 2014 es transferido al CBTIS 281 y es propuesto como coordinador del Centro de Emprendedores (Guanajuato), recibiendo capacitación para desempeñar las nuevas funciones. Gracias a los resultados obtenidos, en 2015 es propuesto para ser Líder Nacional Emprendedor (por parte de la SEP-SEMS) y poder realizar la transferencia del Modelo de Emprendimiento. Todo lo anterior como docente de la DGETI. A principios de 2016 lleva a cabo su primera transferencia para el subsistema DGETI, atendiendo las delegaciones de Oaxaca y San Luis Potosí. Para el mes de abril, renueva su nombramiento de Líder Nacional Emprendedor y en octubre realiza su segunda transferencia para las instituciones de educación media superior del estado de Guanajuato consolidando su formación emprendedora.

En febrero de 2015 es invitado a integrarse al Conalep Aguascalientes plantel IV, con el objetivo de impartir las asignaturas de Matemáticas y Desarrollo empresarial. Pero también para desarrollar el Centro de Emprendedores de la institución y aplicar estrategias de innovación, ciencia y tecnología con un enfoque social, ambiental y económico (triple impacto). Gracias a la cultura organizacional del Conalep, a nivel nacional, permitió el establecimiento del Centro de Emprendedores y, en un futuro cercano, la estrategia “Yo, líder”.

### *C. Cultura organizacional del Conalep nacional*

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) fue creado por Decreto Presidencial en 1978 como un organismo público descentralizado del gobierno federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Su objetivo principal se orientó a la formación de profesionales técnicos egresados de secundaria. En 1993, el decreto se reforma para abrir las expectativas en materia de capacitación laboral, vinculación intersectorial, apoyo comunitario, y asesoría y asistencia tecnológicas a las empresas. En 1994, de acuerdo con las necesidades del país, el Colegio adopta el esquema de Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC), iniciando la reforma de su Modelo Educativo en congruencia con dicho enfoque (Conalep, 2013).

En 1998, como producto de su experiencia en el desarrollo de programas de capacitación con el esquema de EBNC, emprende un proyecto para la acreditación de planteles como Centros de Evaluación de Competencias Laborales, con el propósito de impulsar la evaluación de competencias adquiridas a lo largo de la vida con el referente en Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL). En 2003, se lleva a cabo una nueva Reforma Académica, con la cual se innova y consolida la metodología de la Educación y Capacitación Basadas en Competencias Contextualizadas (ECBCC). En 2008,

se efectúa la reorientación del Modelo Educativo como respuesta a la demanda de una formación de recursos humanos altamente calificados y reconocidos en el sector productivo, con una sólida formación ocupacional y académica para la competitividad, respaldada en valores cívicos y de sustentabilidad ambiental, que coadyuven al desarrollo del país (Conalep, 2013).

Con la modificación al Decreto de Creación realizada en 2011, se incorpora la formación de profesionales técnico-bachilleres. Actualmente es una institución federalizada, constituida por una Unidad Central que norma y coordina al sistema, treinta colegios estatales, una Unidad de Operación Desconcentrada en la Ciudad de México y la Representación del estado de Oaxaca. Esta estructura hace posible la operación de los servicios en trescientos ocho planteles, los cuales se encuentran en las principales ciudades y zonas industriales del país, y ocho Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST).

El Conalep es reconocido como un centro de capacitación, evaluación y certificación de competencias laborales y servicios tecnológicos, que contribuye a elevar la productividad y competitividad del país. Cuenta con diversos esfuerzos para desarrollar la cultura emprendedora de alumnos, docentes y comunidad educativa en general. Se tiene una fuerte vinculación con diversas instituciones e instancias dedicadas al emprendimiento, innovación y desarrollo.

En este contexto, el Conalep, a través del plantel IV en Aguascalientes, es el responsable de diseñar mejores estrategias para enfrentar con éxito los retos que implican estos objetivos. Apoyará el avance del desarrollo del país con orientación, para que los docentes de nuestra institución, realicen proyectos de emprendimiento, innovación y desarrollo, transfiriendo estos conocimientos y competencias a pares y estudiantes.

Se tiene vinculación con la SEP-SEMS para la transferencia del MEEMS (Conalep, 2013), en donde el principal objetivo es transferir el proceso de aprendizaje activo y teórico para la creación y gestión

de empresas o unidades económicas; asimismo, la SEP otorga becas a los alumnos que logren consolidar planes de emprendimiento sobresalientes. Anualmente realiza el concurso “Emprendedores Santander-Conalep”, que tiene como objetivo estimular el espíritu emprendedor y apoyar el desarrollo de proyectos productivos (Conalep, 2015).

El Conalep Aguascalientes plantel IV está ubicado en el fraccionamiento Lomas del Mirador. Los estudiantes tienen entre quince a diecinueve años y los principales valores fomentados son: respeto a las personas; compromiso con la sociedad; responsabilidad; comunicación; cooperación; mentalidad positiva; y calidad. De igual manera, cuenta con la siguiente oferta educativa: 1) Seguridad e Higiene y Protección Civil; 2) Fuentes Alternas de Energía; y 3) Hospitalidad Turística.

La zona en donde está ubicada es habitacional urbana de tipo popular, con una conexión a la red municipal de agua potable, sistema de alcantarillado, urbanización (guarniciones, banquetas, pavimento y placas de nomenclatura), electrificación y alumbrado público (CEDU Aguascalientes, 2016). De acuerdo con el Informe de egresados 2014, posee una población de 52 % hombres y 48 % mujeres, de los cuales 37.3 % estudian y trabajan, percibiendo un ingreso mensual de \$4000 pesos (71.3 %). El plantel no tiene un espacio para realizar actividades de liderazgo con base en los intereses de los alumnos (científicos, de investigación o de emprendimiento).

El proceso educativo consiste en tomar clases curriculares en un horario de 7:00 a. m. a 1:20 p. m. (turno matutino) y de 2:00 a 8:10 p. m. (turno vespertino) con docentes especialistas en las mismas. En algunas de ellas, se realizan proyectos, pero no se fomenta la participación de los estudiantes en foros estatales, nacionales o internacionales. Sin embargo, se desarrollan el trabajo en equipo, la cooperación y la tolerancia.

### *D. Centro de Emprendedores de Educación Media Superior y estrategia "Yo, líder"*

El CEEMS del Conalep Aguascalientes plantel IV, se inaugura el 16 de febrero de 2015 con los integrantes de las carreras de Seguridad e Higiene (grupo 203) y Hospitalidad Turística (grupo 402), con un total de ocho alumnos, pero en el transcurso de unos meses estaría integrado por noventa estudiantes. Sin embargo, de ahora en adelante fungirá como un espacio itinerante para el encuentro entre el docente y los alumnos para el desarrollo de proyectos emprendedores económicos. En esta primera instancia, se decide participar en el concurso "Escuela Emprendedora".

Por pláticas con diferentes estudiantes, se detecta la necesidad de expandir el Centro de Emprendedores a una estrategia integral donde se permita a los alumnos desarrollar sus intereses para participar no solo en proyectos emprendedores económicos, sino también sociales y ambientales. El principal objetivo es explotar los talentos innatos que manifiestan, pero debido a la falta de apoyo o de un espacio en donde trabajar, no han podido desarrollar competencias nuevas o en niveles más elevados, ya que se trunca su desarrollo por falta de oportunidades en la institución.

El maestro Raúl Jiménez propone al licenciado José Miguel Ibarra Rangel una nueva estrategia que tiene como objetivo el desarrollo pleno de las competencias de los estudiantes interesados ("Yo, líder"). En marzo de 2015, ante la falta de recursos y la disposición de horas clase, se llega al acuerdo de trabajar en voluntariado de forma extraclase, en un horario de 13:20 a 14:00 horas.

Las asesorías y clases que se ofrecerían serían con base en la necesidad de cada alumno. El acompañamiento académico sería técnico o metodológico, según el interés y proyecto de cada estudiante. Esta vez el alumno no tendría que adaptarse al currículo de la escuela, sino que esta es la que se adaptaría a sus necesidades individuales. La escuela pública será un agente facilitador flexible.



Para el desarrollo de la estrategia, se utilizó la metodología de López (2002) denominada *Escuela científica*. En una primera etapa, se establecieron relaciones emprendedoras y personales del docente líder del proyecto con los alumnos, otros profesores de la institución y el personal directivo, con el objetivo de vincular los diferentes recursos para la puesta en marcha de la estructura de la comunidad educativa. En el caso del Conalep Aguascalientes plantel IV, se establece una primera estructura con las siguientes relaciones: docente, vinculación y dirección del plantel. Se publica la convocatoria para invitar a los estudiantes a integrarse a la estrategia con el proyecto que ellos seleccionaran. Aquí se deciden los objetivos a alcanzar por parte de la institución.

Como segunda etapa, para consolidar la estrategia, se pide a los docentes que trabajan con los alumnos integrados que mantengan relaciones de liderazgo personal (López, 2002), para confirmar el supuesto de que los estudiantes quieran desarrollar competencias nuevas de liderazgo (quienes no las tienen) o acrecentar a un nivel superior las competencias de liderazgo obtenidas (en el caso de quienes ya las han desarrollado). Siendo mediadores que ayudan a los alumnos a aprender a desenvolverse personal y académicamente (Moreno, 2005). Esta segunda etapa, se repite y reconstruye con cada nuevo proyecto que un estudiante elabora o al cual se integra. En esta parte central de la estrategia, se instituyó asesoramiento, acompañamiento y transferencia del conocimiento. Esta pudo ser de manera presencial y/o por medio de conferencias vía telefónica o visitas a instituciones de educación superior o empresas en el ramo.

En la última etapa, se realiza una evaluación de los objetivos alcanzados. Es importante comparar los objetivos planteados y resultados logrados para identificar los procesos, técnicas y herramientas que llevan al éxito, así como los que no generaron resultados satisfactorios, para analizar qué métodos o procedimientos hay que replantear, como parte de una mejora continua de la estrategia, para alcanzar niveles de aprendizaje más elevados y efectivos. Esta ac-

tividad se lleva a cabo de forma rutinaria cada vez que termina un proyecto o como máximo en un periodo semestral.

### *E. Vinculación con el ecosistema emprendedor*

Así como la vinculación con Acacia, A. C. y el Instituto Tecnológico de Aguascalientes, ha permitido el desarrollo de este proyecto, también lo han sido el trabajo y la colaboración con otras instituciones.

#### *a) SEP-SEMS: Modelo de Emprendedores de Educación Media Superior*

La Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior, desarrolló el MEEMS en colaboración con organizaciones de la sociedad civil —Ashoka, Angel Ventures México e Impulsa— y los diferentes subsistemas de educación media superior.

La transferencia del modelo a los alumnos consta de dos módulos: 1. Semilla (los estudiantes conocen quién es un emprendedor, trabajan en el desarrollo de la autoestima y la creatividad, fomentan el reconocimiento de capacidades personales e identifican situaciones sociales, ambientales y económicas para realizar una práctica emprendedora); y 2. Líder (los alumnos diseñan e implementan un plan emprendedor con impacto social, ambiental y económico; lo presentan ante un pánel de expertos y lo implementan durante diez semanas, con el apoyo de mentores y el acompañamiento del docente facilitador y de talleres temáticos impartidos por personalidades del ecosistema emprendedor) (Más información en: [http://www.sems.gob.mx/es\\_mx/sems/modelo\\_emprendedores\\_educacion\\_media\\_superior](http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/modelo_emprendedores_educacion_media_superior))

El Conalep Aguascalientes plantel IV, se ha vinculado para participar en la transferencia del Modelo de Emprendedores, teniendo tres generaciones graduadas, con el apoyo de cinco proyectos

de las primeras dos generaciones. También se ha obtenido por dos años consecutivos (2015-2016), la certificación como Líder Nacional Emprendedor del maestro Raúl Jiménez. En 2017, se postularán los proyectos de la tercera generación, así como la transferencia a la cuarta y quinta generaciones, además de la postulación del docente como Líder Emprendedor.

### *b) Teach a Man to Fish: Modelo de Emprendimiento de Alto Impacto*

La organización Teach a Man to Fish, A. C., fue fundada en 2006, en Londres, por Nik Kafka. Su misión es cambiar al mundo a través de la educación en países en vías de desarrollo. Trabajan para empoderar la independencia, dignidad y sostenibilidad de la juventud en familias de escasos recursos que viven en África, Latinoamérica y Asia.

El Conalep Aguascalientes plantel IV participa en el Programa School Enterprise Challenge, que consiste en la implementación de una empresa escolar, apoyado por la transferencia de una metodología teórico-práctica a través de diecisiete guías semanales. La primera etapa consiste en la generación de la idea (estudio de factibilidad, capital inicial, estudio de mercado, plan de operaciones, mercadeo y venta, financiación, sostenibilidad y desarrollo del negocio, y plan financiero) y la segunda es el lanzamiento de la compañía (contabilidad y mantenimiento de registros, gestión del equipo de trabajo, evaluación de riesgos y calidad) (Más información en: <http://www.schoolenterprisechallenge.org/es/>)

El Conalep Aguascalientes plantel IV, se vinculó con esta institución para participar en el concurso “Escuela Emprendedora” (2015 y 2016) y ha recibido la transferencia de dos generaciones de alumnos, teniendo resultados a nivel internacional. Para 2017, se espera la participación en el concurso “Escuela Emprendedora” y la transferencia de una tercera generación.

## RESULTADOS Y CONCLUSIÓN

Es importante mencionar las distinciones obtenidas, ya que estas reafirman el éxito de la estrategia como desarrollo del capital humano de alto impacto, y son el resultado de aplicar metodologías emprendedoras con impacto internacional (Teach a Man to Fish, A. C.) y nacional (emprendedores de educación media superior). Asimismo, son los resultados del trabajo de investigación e innovación en emprendimiento educativo.

Las distinciones internacionales estudiantiles obtenidas son:

- Primer Lugar Global del Plan de Negocio 2016, para la segunda generación de emprendedores de educación media superior en el concurso “Escuela Emprendedora”.
- Primer Lugar de Escuela Emprendedora Región Norteamérica y el Caribe 2015, para la primera generación de emprendedores de educación media superior en el concurso “Escuela Emprendedora”.
- Primer Lugar Mundial de Fotografía Emprendedora *Most Like* 2015 y 2016 (por la asociación inglesa Teach a Man to Fish), para la segunda y primera generaciones de emprendedores de educación media superior en el concurso “Escuela Emprendedora”, respectivamente.
- Mención Honorífica en la Exposición de Obras de Dibujo Juvenil en Latin America Education Forum (de Harvard Graduate School of Education) para Sarahy Ábrego, alumna de la segunda generación de emprendedores de educación media superior.
- Ponencia en el XX Congreso Internacional Acacia 2016; coautor: Jesús Balderas, líder de la segunda generación de emprendedores de educación media superior en el concurso “Escuela Emprendedora”.

Las distinciones nacionales estudiantiles obtenidas son:

- Primer Lugar Nacional de Dibujo Juvenil de la convocatoria “¿Qué harías si fueras un refugiado? Comenzar de nuevo en otro país” (organizado por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y la Comisión Nacional de los Derechos humanos), para Marco Álvarez, alumno de la tercera generación de emprendedores de educación media superior.
- Medalla ICA de Liderazgo por proyecto emprendedor estudiantil (otorgada por la asociación Presea Bernardo Quintana Arrijoja) para Nayelli Elías, lideresa de la primera generación de emprendedores de educación media superior en el concurso “Escuela Emprendedora” (2015).
- Cuarto Lugar Estatal de Satélites No Orbitales (organizado por el Instituto para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento del Estado de Aguascalientes) para alumnos de la tercera y segunda generaciones de emprendedores de educación media superior en el concurso “Escuela Emprendedora”.
- Segundo Lugar Nacional de Ensayos de Calidad (organizado por la Entidad Mexicana de Acreditación) para María de la Luz Ruiz Montoya, alumna de la segunda generación de emprendedores de educación media superior en el concurso “Escuela Emprendedora”.
- Beca Emprendedora para cinco proyectos estudiantiles por un monto de \$10 000 m. n. para cada uno (otorgadas por la SEP-SEMS); entre otras.

Las distinciones docentes obtenidas por el maestro Raúl Jiménez son:

- Docente Inspirador 2016, por la asociación inglesa Teach a Man to Fish.
- Líder Nacional Emprendedor 2015-2016, por la SEP.

- Finalista en el Draft de Proyectos “Ideas por la Educación”, de la Fundación Banorte (organizado por Start-up México)
- Mejor Práctica en Redes Sociales y Vinculación del Modelo Emprendedor (otorgado por la SEMS).

FOTO 1. INSPIRATIONAL TEACHER 2016



Fuente: archivo personal.

FOTO 2. GANADOR GLOBAL DEL PLAN DE EMPRENDIMIENTO 2016



Fuente: archivo personal.

Las dos distinciones fueron obtenidas en el año 2017, en el marco de la participación en el concurso “Escuela Emprendedora” (2016), ambas a nivel mundial, compitiendo con cinco mil escuelas en ciento diez países.

Las oportunidades que ha tenido el Conalep Aguascalientes plantel IV son debido a la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo (GR, 2013) y el Programa de Desarrollo Innovador (SE, 2013), ambos 2013-2018, cumpliendo la línea de acción transversal para democratizar la productividad; en donde se busca apoyar al emprendedor mexicano con la actividad de promoción y fomento a la vocación en los egresados del nivel medio superior como una opción profesional. En el caso específico del Conalep, a través de transferencia de modelos teórico-prácticos de emprendimiento que permiten sembrar la semilla en los jóvenes, permitiéndoles experimentar su propia idea de negocio sin responsabilidad tributaria. Será en el siguiente nivel educativo, la enseñanza de un modelo de emprendimiento con las responsabilidades de su mayoría de edad, en donde puedan formalizar su idea de negocio en el marco legislativo aplicable. Otra oportunidad que tenemos es el acceso a la Beca Emprendedora de la SEP y la SEMS, que permite a los jóvenes que toman la transferencia acceder a un apoyo económico de \$10 000 m. n. por equipo (de tres a cinco integrantes), para llevar a cabo su idea de negocio.

Los actores principales de esta estrategia han sido los jóvenes, quienes con su entusiasmo e ideas de triple impacto (social, ambiental o económico), han desarrollado proyectos, que a la vez han fortalecido competencias genéricas (Acuerdo 444, SEP, 2008a) y sus competencias profesionales; en específico, los comportamientos que dan sustento a las competencias emprendedoras (Alles, 2010), permitiendo tener un desempeño basado en las mismas (Alles, 2011).

Los mismos estudiantes son quienes en una investigación en curso, han demostrado tener una correlación significativa entre sus redes de apoyo. Esto quiere decir que los alumnos que son apoyados por otros adolescentes con previa experiencia emprendedora, tienen un mayor desarrollo de sus comportamientos y competencias emprendedores, que quienes no cuentan con ese apoyo.

Dado que se proporcionan las herramientas a los estudiantes para su desarrollo integral y empoderamiento, en solo dos años se han dado los resultados presentados, gracias a la planeación de una estrategia integral para el desarrollo del talento humano de los alumnos, con un enfoque versátil que permite a la educación adecuarse al proyecto de vida y profesional de los jóvenes, debido a la adaptación rápida y flexible de la institución a las nuevas reglas del emprendimiento, que se están fraguando en México con un enfoque hacia la educación media superior.

Las reglas del juego del emprendimiento han cambiado: antes solo una persona que inauguraba un negocio era considerada como emprendedora, pero ahora ese término es usado desde el primer momento en que un individuo o estudiante empiezan una idea de negocio o una transferencia de un modelo (teoría). Es importante que esta educación se presente con la educación inicial, para que desde que sean niños los mexicanos veamos el emprendimiento como un estilo de vida y una opción profesional, en donde la educación primaria y secundaria cuenten con materias que permitan entender los beneficios de ser dueño de tu propio negocio. Estos espacios educativos deben permitir la adquisición de herramientas sociales, emocionales, financieras, etcétera, con el objetivo de preparar al incipiente emprendedor para los retos futuros.

El principal reto del emprendedor en México, es la escasez de habilidades, la falta de perspectiva internacional, la baja generación de empleos y los propios retos del emprendedor (Accenture México, 2014; en *El Financiero*, 2014). En el primer caso, los participantes del estudio en México (78 %) manifestaron que tienen dificultades para detectar y reclutar las habilidades correctas que su negocio necesita, sin importar el tamaño del mismo; 62 % expresaron que hay escasez de recursos humanos necesarios para las habilidades y competencias que la compañía en específico necesita, sobre todo profesionales o de investigación e innovación.



El estudio también expone que los emprendedores que están enfocados a la innovación y exportación, tienen una mayor probabilidad de generar empleos; 99 % de las organizaciones de este tipo están seguras de crear nuevas fuentes de empleo con respecto a 66 % de los demás giros. Pero, en este sentido, una oportunidad más para los jóvenes, es que estos piensan expandir su negocio a nivel internacional en un lapso de doce meses (70 %). Otra oportunidad es la creciente inversión en empresas de impacto real en proyectos sociales o ambientales.

Tolama (2016) menciona que solo en el año 2014, se invirtieron en México 392 millones de dólares en diversos proyectos emprendedores en los rubros de inclusión financiera, salud y agricultura. La cantidad administrada es mayor al presupuesto que el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) tuvo asignado para 2016 (2700 millones de pesos, que son casi 380 millones de dólares), lo que refleja que el ecosistema de inversión de impacto está creciendo en el país.

Son numerosas las investigaciones empíricas que demuestran que las prácticas de desarrollo del talento humano (recursos humanos), tienen influencia positiva en la institución. Mediante la implementación de una estrategia adecuada de gestión de los colaboradores (alumnos, docentes y directivos), se fomenta una serie de conductas en las personas que incrementan sus aportaciones, lo que, a su vez, facilita la mejora de la eficacia de la institución en general (Maella, 2010). Lo que puede constituir en sí mismo un elemento clave para la competitividad de la institución (Sánchez-Runde, 1997; en Maella, 2010). En esta se ha confirmado esta aseveración, ya que gracias a los resultados obtenidos, la escuela ahora es considerada por sus principales clientes (padres de familia y alumnos de secundaria) como una opción de calidad e innovación, con grandes oportunidades de proyección profesional para los graduados.

Como conclusión, se puede aseverar que las características detectadas en los estudiantes del Conalep Aguascalientes plantel IV, para ser considerados como emprendedores sobresalientes, son:

capacidad para detectar oportunidades, debido a que han desarrollado la curiosidad por aprender, lo cual les permite ver oportunidades en donde otros tal vez aprecien problemas o amenazas; capacidad para innovar, crear nuevas ideas o propuestas para un mercado saturado, ya que tienen la capacidad de luchar contra los inconvenientes de su entorno emprendedor y, por tanto, muestran una capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios; capacidad de dirección, debido a que son capaces de planear, organizar, dirigir y controlar, para sistemáticamente mejorar su desempeño y el de su servicio o producto; capacidad para tomar riesgos, ya que aunque sus recursos son limitados, tienen la capacidad para invertir en su propuesta de negocio; y, finalmente, capacidad para tomar decisiones en donde mediante la observación y el análisis disfrutan hacerlo (Entrepreneur Media, 2017). Todo ello gracias al establecimiento de la investigación docente como un hábito de mejora continua, la capacidad de liderazgo de la dirección del plantel y la innovación y compromiso de los alumnos, así como el apoyo de los diferentes organismos de emprendimiento que están en el ecosistema emprendedor de la institución. El futuro promete más y mejores resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (2.<sup>a</sup> Ed.). Argentina: Granica.
- (2011). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* (2.<sup>a</sup> Ed.). Argentina: Granica.
- Bolívar, A. (2010). Educational Leadership and its Role in Improvement: A Current Review of its Possibilities and Limitations. *Revista Psicoperspectivas*, 9(2). Chile: Universidad Católica de Valparaíso, Escuela de Psicología. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- CEDU Aguascalientes (2016). *Desarrollo urbano, ordenamiento territorial y vivienda*. México: Gobierno de Aguascalientes.

- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) (2013). Modelos de emprendedores. México. Recuperado de <http://www.conalep.edu.mx/Paginas/Modelo-de-Emprendedores.aspx>
- (2015). Convocatoria Premio Emprendedores Santander-Conalep 2015. México. Recuperado de [http://www.conalep.edu.mx/alumnos\\_propuesta/Activ\\_Extracurr/Documents/Convocatoria\\_Emprendedores\\_2015.pdf](http://www.conalep.edu.mx/alumnos_propuesta/Activ_Extracurr/Documents/Convocatoria_Emprendedores_2015.pdf)
- El Financiero* (2014). Los 4 retos y perspectivas de los emprendedores mexicanos. México. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/los-retos-que-enfrentan-los-emprendedores-mexicanos.html>
- Entrepreneur Media (2017). 7 características del empresario exitoso. México. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/268966>
- Gobierno de la República (GR) (2013). Plan Nacional de Desarrollo. México: Diario Oficial de la Federación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, A., Silva, M., & Jiménez, R. (2015). La cultura organizacional y la cultura emprendedora en docentes de educación media superior: resultados preliminares. México: XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (Acacia, A. C.).
- Jiménez, R. (2014). Evaluación del desempeño por competencias y desarrollo del talento humano en personal docente de los Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios del estado de Aguascalientes. Tesis no publicada para obtener el grado de maestro en ciencias. México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Jiménez, R., Jiménez, G., & Liquidano, M. (2014). Experiencia y resultados de la estrategia Club de Ciencia y Tecnología para mejorar la investigación básica, aplicada y tecnológica en el CBTIS 281 del estado de Aguascalientes. México: XVII Congreso Internacional sobre Innovaciones en Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas.
- Jiménez, R. Liquidano, M. (2013). Evaluación del desempeño en competencias y desarrollo del personal docente de los CBTIs de Aguascalientes. México: XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. ACACIA A.C.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning. Retrieved from <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>

- López, J. (2002). Focos de investigación y escuelas científicas en documentación, a través de la realización y dirección de tesis doctorales. El caso del Departamento de Biblioteconomía y documentación de la Universidad Complutense de Madrid (1983-2001). *Documentación de las Ciencias de la Información*, 25, 19-54. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/viewFile/DCIN0202110019A/19411>
- Maella, P. (2010). ¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz? España: IESE Business School/Universidad de Navarra. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0181.pdf>
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Cuba: *Revista Acimed*, 16(3). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008)
- Moreno, M. (2005). Potenciar la educación. Un currículum transversal de formación para la investigación. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1). Recuperado de [http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol3n1\\_e/Moreno.pdf](http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol3n1_e/Moreno.pdf)
- Robinson, V. (2007). School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why. ACEL, 41. Australia: Australian Council for Educational Leaders.
- Secretaría de Economía (SE) (2013). Programa de Desarrollo Innovador. México: Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2008a). Acuerdo 444, por el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato. México.
- (2008b). Acuerdo 447, por el que se establecen las competencias docentes para quienes impartan educación media superior en la modalidad escolarizada. México: Profordems. Recuperado de <http://gen05.profordems.anuies.mx/moodle/mod/resource/view.php?id=63>
- Silva, M., Jiménez, R., & Balderas, J. (2016). Percepciones y comportamientos emprendedores de los docentes del Conalep Aguascalientes plantel IV. México: XX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (Acacia, A. C.).
- Tolama, J. (2016). La inversión de impacto en México comienza a despegar. México: *Revista Expansión*. Recuperado de <http://expansion.mx/emprendedores/2016/09/01/la-inversion-de-impacto-en-mexico-comienza-a-despegar>

CAUSAS DEL FRACASO EN EMPRENDEDORES  
SOCIALES MEXICANOS

MARÍA ALICIA ZAVALA BERBENA

*Universidad De La Salle Bajío*  
*azavala@delasalle.edu.mx*

PEDRO LUIS LÓPEZ-DE-ALBA

*Universidad De La Salle Bajío*  
*plopezdealba@delasalle.edu.mx*

MARÍA TERESA DE LA GARZA-CARRANZA

*Instituto Tecnológico de Celaya*  
*teresa.garza@itcelaya.edu.mx*

JORGE ARMANDO LÓPEZ-LEMUS

*Universidad de Guanajuato*  
*jorge.lemux@hotmail.com*

CECILIA RAMOS ESTRADA

*Universidad de Guanajuato*  
*ceciliagto@gmail.com*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en México como en otras naciones de Latinoamérica, la pobreza, la desigualdad y la marginación social son motivo de preocupación constante por parte de la sociedad en general. En el año 2017, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) informó que en nuestro país existían 55.3 millones de pobres (46 % de los habitantes) y que dentro de este conjunto, la población en situación de pobreza extrema se calculaba en alrededor de 9.5 millones de personas. En relación con esta problemática, el gobierno federal, a través de la Secretaría de Desarrollo Social, ha realizado esfuerzos para reducir las consecuencias de este fenómeno mediante el desarrollo e instrumentación de programas que promuevan la mejora de la educación, la alimentación y los servicios de salud y bienestar para la población.

De igual manera, diversas organizaciones comerciales ofrecen programas de beneficio social. Sin embargo, estas acciones no son suficientes para atender las necesidades de la población vulnerable. Es por esta razón que las agrupaciones civiles o de voluntariado sin fines de lucro, se han convertido en un medio para poner a disposición de los ciudadanos, bienes y servicios que promuevan soluciones para los problemas que aquejan a la sociedad (Sud, Van Sandt, & Baugou, 2009). Estas entidades ofrecen ciertos bienes o servicios a través del mercado en que se desenvuelven y buscan áreas de oportunidad en la identificación de nuevos productos o servicios por medio de la innovación, cuyo beneficio está enfocado en resolver problemas sociales.

En este contexto, los emprendedores sociales son una pieza clave, debido a que gran parte de la responsabilidad del éxito o fracaso de los mismos, se atribuye a sus características y competencias. Santos (2012) considera que los emprendedores sociales, a diferencia de los emprendedores comerciales, tienen objetivos, enfoques y ámbitos de trabajo distintos entre ellos, ya que deben, al mismo tiempo, buscar el desarrollo social de los grupos vulnerables y ser sustentables en términos económicos. Este objetivo es difícil de desarrollar, porque requiere de características especiales por parte de los emprendedores sociales, quienes no buscan dar caridad al prójimo, ya que esto es un paliativo a un problema que no se ha abordado integralmente y del cual todos como sociedad somos responsables (Dees, 2017).

El objetivo clave de los emprendedores sociales es, entonces, cubrir necesidades que aquejan a nuestro entorno; por lo tanto, se requieren directivos con un fuerte desempeño social y una amplia red de relaciones (Alexander, Young, Weiner, & Herald, 2008). Sin embargo, el destino del emprendimiento social no es solamente atribuible a las características del emprendedor, debido a que existe un conjunto de factores que influyen en la dinámica, dando como resultado el éxito o fracaso del emprendimiento.

Este trabajo tuvo como objetivo investigar las causales del fracaso en empresas sociales de los sectores de salud, educación, vivienda, inclusión financiera y servicios para la base de la pirámide. Se trabajó con una población de ciento quince emprendedores sociales mexicanos, quienes habían experimentado algún fracaso en sus iniciativas de crear —y permanecer como— emprendimientos con carácter social. Se tomó como punto de referencia la percepción de los líderes de estas organizaciones, siendo ellos quienes, por lo general, suelen enfrentar una mayor necesidad de adaptación a los medios económicos cambiantes, además de que requieren fomentar mayormente el espíritu de grupo, el sentido de pertenencia, la inspiración y la motivación e integración del personal con que cuentan, que son en su mayoría voluntarios.

## MARCO TEÓRICO

### *El emprendimiento social*

Es la búsqueda de oportunidades de negocios desarrollada e instrumentada ante la identificación de una necesidad social. Se distingue por el uso de las utilidades generadas para beneficiar a un grupo social desfavorecido. A diferencia de otras formas de emprendimiento, sus fines son eminentemente sociales, antes que utilitarios (Leadbeater, 1997).

Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman (2009) mencionan que los emprendimientos sociales tienen las siguientes características:

1. Construyen y operan estructuras alternativas para proveer bienes y servicios que cubran las necesidades sociales que los gobiernos, agencias y negocios no abarcan.
2. La dimensión de su trabajo puede ser local o internacional y se crea para ser institucionalizada. Ayudan a mantener la armonía social y generan nuevos equilibrios sociales.

3. Funcionan como una “válvula social” en prevención de problemas sociales, que afectarían a las organizaciones gubernamentales y privadas.
4. Para operar este tipo de agrupaciones, se necesita financiamiento y voluntarios. Es por ello que se requiere de un líder capaz de manejar y controlar este tipo de instituciones.

En un estudio cualitativo por entrevistas realizado en Australia por Weerawardena y Mort (2006) en nueve organizaciones sociales de diversos giros (adicciones, servicios para ancianos, incubadoras sociales, etcétera), se encontró que los emprendimientos sociales se caracterizan por ser respuestas restringidas a la dinámica del entorno, las cuales se orientan al logro de un valor social a través del manejo de la innovación, la proactividad y la administración del riesgo. Además, son una forma de respuesta restringida por la necesidad de la sustentabilidad organizacional y la misión social.

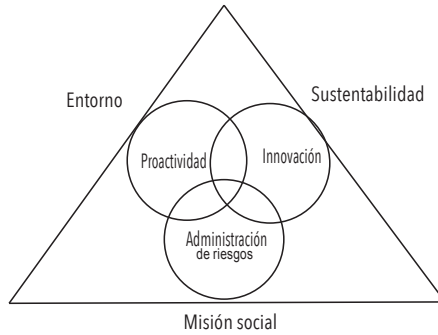
Alrededor de las condicionantes anteriores, los autores previamente mencionados consideran que el emprendimiento social representa un constructo multidimensional focalizado en la misión social de una corporación, impulsada hacia la sostenibilidad, y está altamente influenciado y modelado por su entorno (véase Figura 1).

En cuanto a los *procesos de emprendimiento social*, Martin y Osberg (2007) hicieron una propuesta, la cual es auxiliar en la comprensión del papel que juegan estas agrupaciones en el entramado social:

1. Identificación de una situación estable e injusta de equilibrio, que incluye, marginaliza o causa sufrimiento a un grupo que adolece de los medios para transformar el equilibrio.
2. Identificación de una oportunidad de desarrollo y de una nueva propuesta de valor social para retar al equilibrio.
3. Forjar un nuevo equilibrio social para aliviar el sufrimiento de un grupo determinado, a través de la imitación y creación de un nuevo ecosistema alrededor del nuevo equilibrio para asegurar un mejor futuro para el grupo y la sociedad.



FIGURA 1. MODELO MULTIDIMENSIONAL DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL



Fuente: elaboración propia con base en Weerawardena, & Mort (2006).

### *Concepto de emprendedor social*

Existen múltiples definiciones del emprendedor social y es un tema de estudio que actualmente sigue bajo la discusión de practicantes y académicos. Para ilustrarlo, en la Tabla 1 se muestran algunas definiciones.

TABLA 1. DEFINICIONES SOBRE EL EMPRENDEDOR SOCIAL

FUENTE	DEFINICIÓN
Dees (1998)	Es un agente de cambio debido a que: 1) Adopta una misión para crear y sostener el valor social (no solo valor privado); 2) Reconoce e identifica nuevas oportunidades de manera sostenida; 3) Se involucra en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje; 4) Actúa determinadamente sin estar limitado por recursos disponibles; y 5) Demuestra una alta responsabilidad en el manejo de rendición de cuentas a los actores involucrados por los resultados generados.
Drayton (2002)	Es un agente de cambio importante; alguien cuyos valores se centran en identificar, dirigir y solucionar problemas sociales.
Tan, Williams, & Tan (2005)	Son líderes que obtienen utilidades por medio de la innovación, tomando en consideración el riesgo, mediante el involucramiento de un segmento de la sociedad y donde parte o todos los beneficios impactan al mismo segmento social.

CONTINÚA...

FUENTE	DEFINICIÓN
Bielefeld (2009); Noruzi, Westover, & Rahimi (2010)	Es un individuo, grupo, red, organización o alianza de organizaciones que buscan generar un cambio sostenible a gran escala. Algunos ejemplos de este tipo de agrupaciones son: Partners in Health, Highlander y Self Employed Women's Association.
Zahra, Gedajlovic, Neubam, & Shulman (2009)	El emprendedor social abarca las actividades y procesos que implican descubrir, definir y explotar oportunidades para resaltar la riqueza social, a través de la creación de nuevos emprendimientos o la administración de las organizaciones existentes de una manera innovadora.

Fuente: Weerawardena, & Mort (2006).

Como resultado de lo anterior, se comprende al emprendedor social como un individuo o un grupo, que genera cambios a través del desarrollo de nuevos productos o servicios, cuya finalidad radica en resolver problemas sociales en el entorno en que se desenvuelve. Por otra parte, de acuerdo con Stevens y Burley (1997) se considera que la identificación de la idea e innovación del producto o servicio, así como del proceso de llevarlo a cabo, representa alguno de los retos que tienen los emprendedores, pues estos productos o servicios identificados no satisfacen las necesidades de los clientes o usuarios para quienes fueron diseñados. Como en cualquier agrupación, la complejidad de las variables que manejan depende del entorno, de la situación social que buscan resolver y del alcance de la misma.

De acuerdo con Johnson y Prakash (2007), los líderes de las organizaciones sin fines de lucro realizan una "acción colectiva" entre los involucrados en la búsqueda de metas comunes. Los individuos se unen a esta acción colectiva, porque creen en la puesta en común de recursos y junto con la coordinación de estrategias de los actores con ideas afines, pueden lograr objetivos de manera más eficiente. Además, una característica de este tipo de agrupaciones es que los líderes que las guían no cuentan con un ingreso fijo propio y dependen de aportaciones voluntarias y donaciones, aunado a que tienen recursos gubernamentales escasos, por lo que enfrentan la

necesidad de generar nuevas ideas, ser innovadores y lograr la sostenibilidad de las organizaciones que administran. Incluso, podemos encontrar a líderes en este sector que sean empresarios consolidados y que, por otra parte, busquen desarrollar alguna acción social a través de ellas.

Las características establecidas en el emprendimiento social, se orientan a responder fallas del mercado a través de innovaciones transformadoras y procesos financieramente sostenibles, con la objetividad de responder a problemas sociales. En este sentido, se distinguen tres componentes: 1) Respuesta a las fallas del mercado; 2) Innovación transformadora; y 3) Sostenibilidad financiera (Noruzi, Westover, & Rahimi, 2010). Es decir, los emprendedores sociales tienen que buscar activamente oportunidades para crear un valor social para los clientes existentes y potenciales, así como conveniencias en el mercado para crear un valor, pero de manera sustentable.

### *Clasificación de los emprendedores sociales*

Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman (2009) clasifican a los emprendedores sociales en tres categorías: *social bricoleur* (trabajador social), constructor social e ingeniero social.

Un trabajador social (*social bricoleur*) es el emprendedor que hace un esfuerzo local, con limitaciones de información y recursos, para atender necesidades de una región en particular. Podemos mencionar como asociaciones voluntarias que facilitan los servicios de salud a diversos hospitales, clínicas que dan apoyo a enfermos a donde asisten doctores de manera voluntaria y casas-hogar para niños y ancianos, entre otros. Este tipo de organizaciones generalmente sobreviven por medio de la recolección de recursos, a través de sus propios medios (campañas de donación de la población, venta de artículos, trabajo voluntario y donaciones de compañías).

De acuerdo con Kirzner (1973), las oportunidades que tienen los emprendedores no necesariamente surgen de un mercado local, sino más bien del apalancamiento que desarrollan al producir bienes y servicios. A través de empresas comerciales, se pueden conseguir utilidades identificando y explotando oportunidades del mercado como constructores sociales que produzcan riqueza social. Mediante su actividad estos emprendedores llenan los huecos que están vacíos en los sistemas sociales. En general, buscan remediar problemas sociales más amplios planeando y formalizando soluciones que pueden mejorar el contexto social. Un ejemplo de este tipo de emprendimiento son las Clínicas del Azúcar, que buscan abatir este mal en la población mexicana acercando sus servicios a un bajo costo, proporcionando información y ayuda al paciente con diabetes. Otro ejemplo es la labor que realiza Reinserta un Mexicano, A. C., que ayuda a detectar casos de presos en México que se encuentran en un penal de manera injusta, para a través de investigación hacer realmente una inserción social.

Por último, los ingenieros sociales son quienes introducen cambios dramáticos en la esfera social. Actúan como fuente primaria de innovación y cambio, ayudándose del principio de destrucción creativa, donde hay un cambio radical en la manera de hacer las cosas. Una de las agrupaciones que puede clasificarse bajo esta categoría, es Partners in Health desarrollada por Paul Farmer. Este tipo de emprendedores pueden ser una fuente de cambio social y, algunas veces, parecer radicales. Los ingenieros sociales generalmente enfrentan problemas nacionales, transnacionales y aspectos globales.

### *Causas del fracaso en el emprendimiento social*

Es difícil identificar con exactitud el número de organizaciones del tercer sector orientadas al emprendimiento social en México. De acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), se con-

taba en 2009 con 10 704 agrupaciones sin fines de lucro, de las cuales 6267 están autorizadas y pueden ser donatarias. Como se puede observar, el número de organizaciones sociales en México va en aumento (lucrativo y no lucrativo). Sin embargo, no todos los emprendimientos tienen éxito como en cualquier actividad humana. Para estudiar el fracaso de los emprendedores sociales, primeramente, es necesario contar con indicadores que nos permitan evaluar su desempeño, como a continuación se explica.

Olaisson y Sørensen (2014) consideran que el fracaso de los emprendedores radica en que no se empleen los recursos obtenidos a través de la agrupación para los fines que fueron destinados; es decir, el fraude que se genera entre los asociados, voluntariados o, en su defecto, ante la mala administración de la organización conllevará al fracaso de la empresa emprendedora con o sin fines de lucro.

Weerawardena y Mort (2006) centran su atención en el consejo administrativo, recursos e infraestructura, así como en los asociados y/o voluntariados, como posibles causas del fracaso en los emprendedores sociales mexicanos.

Entre las causas del fracaso del emprendimiento social que resultaron de interés para nuestro grupo de investigación, se parte de considerar este fenómeno multideterminado por factores como los siguientes:

- a) *Causas atribuibles al propio emprendedor*. Se destacan la falta de capacidad y habilidad, así como la ansiedad excesiva ante los problemas generados en la compañía, lo cual le provoca inseguridad en sí mismo por miedo a fracasar.
- b) *Producto o servicio*. Está enfocado al desarrollo de ideas, productos o servicios sin supervisar previamente si son de interés o responden a las necesidades de los clientes o usuarios a quienes se dirigen. También incluye la calidad deficiente en el producto o servicio, así como dejar de buscar y desarrollar nuevas ideas.
- c) *Gestión del proyecto emprendedor*. Representa la dificultad para

comprender, organizar y mantener los registros financieros de la corporación, así como el desconocimiento en gestión y administración de proyectos.

- d) *Consejo de administración*. Se entiende como la falta de compromiso o de claridad en la definición de responsabilidades entre los socios fundadores o miembros del consejo de administración; también, la generación de conflictos interpersonales entre los mismos miembros del consejo, además del fraude o prácticas ilegales por parte de alguno o algunos de sus integrantes.
- e) *Recursos e infraestructura*. Radica en la falta de fondos de apoyo, como el desconocimiento de las fuentes, y la falta de habilidad para integrar un proyecto para la obtención de recursos enfatizados en el emprendimiento social.
- f) *Clientes o usuarios*. Incluye la falta de comprensión y atención a las necesidades del cliente/usuario y descuidar la relación con los mismos.
- g) *Contexto*. Se hace referencia a las políticas públicas para apoyar el emprendimiento social, a la desconfianza en las agrupaciones sociales, y a la dificultad para conseguir apoyos financieros para proyectos de bienestar social.
- h) *Asociados y/o voluntariados*. Se refiere a la falta de habilidad para supervisar, reclutar y contratar a los asociados, entre otras.

## MÉTODO

El presente estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo mediante una escala de Likert, que permitió recabar la información necesaria para medir las variables. De igual manera, fue observacional, ya que se pretendió describir el fenómeno sin realizar ninguna intervención o manipular las variables que determinaron el proceso de la investigación. El tipo de estudio fue transversal, en razón al periodo y secuencia del estudio. Para ello, se aplicaron

instrumentos en una sola ocasión, en un mismo momento, a los sujetos del estudio; es decir, se realizó un corte en el tiempo, con la finalidad de obtener la información necesaria para el análisis y medición de las variables.

### *Muestra*

El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, puesto que se requería obtener el mayor número de participantes. En los criterios de inclusión de la muestra fueron considerados emprendedores sociales, cuyos desarrollos estuvieran orientados al beneficio social de terceras personas y que hubieran tenido alguna experiencia de fracaso en un emprendimiento social. Además, que se hubieran establecido dentro de la república mexicana.

### *Participantes*

Se obtuvo una muestra de 115 participantes, de los cuales 37.4 % ( $n = 43$ ) fueron mujeres y 62.6 % ( $n = 72$ ), hombres.

### *Instrumento*

*Causas del fracaso en emprendedores sociales mexicanos (Cafes-m).* Para el logro de los fines de la investigación, se desarrolló un instrumento que nos permitiera medir el constructo del fracaso, a través de ocho dimensiones o causas relacionadas: 1) Emprendedor; 2) Producto/Servicio; 3) Gestión del proyecto; 4) Consejo de administración; 5) Recursos e infraestructura; 6) Clientes y usuarios; 7) Contexto; y 8) Asociados y voluntariados. Este instrumento está conformado por 56 ítems. Los reactivos tienen un formato tipo escala de Likert con 6 puntos de respuesta, donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5, “Totalmente de acuerdo”, mientras que el punto 6 se refiere a “No aplica”.

Para evaluar la confiabilidad de este instrumento, se calculó la consistencia interna medida aplicando el coeficiente alpha de Cronbach para cada una de las causas del fracaso: Emprendedor ( $\alpha = .86$ ); Pro-

ducto/Servicio ( $a = .85$ ); Gestión del proyecto ( $a = .92$ ); Consejo de administración ( $a = .83$ ); Recursos e infraestructura ( $a = .77$ ); Clientes y usuarios ( $a = .907$ ); Contexto ( $a = .866$ ); y Asociados y voluntariados ( $a = .87$ ). Del mismo modo, se calculó la consistencia interna general del instrumento Cafes-m ( $a = .96$ ).

Finalmente, tanto las dimensiones como el instrumento en general mostraron una confiabilidad satisfactoria (Cronbach, 1951; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

### *Procedimiento*

Una vez que se validó el cuestionario, se colocó en una plataforma asociada a un servidor de internet donde los participantes ingresaron para contestar los instrumentos empleados. Fue promovido vía internet por el Instituto del Fracaso como parte de su programa de investigación, el cual estuvo disponible en su sitio web (thefailure-institute.com).

La base de datos generada con las respuestas de los participantes, fue analizada mediante el empleo del *software* estadístico IBM SPSS Statistics v. 22.0.

## **RESULTADOS**

### *Características sociodemográficas de la muestra de estudio*

Respecto a la edad de los emprendedores sociales, 6.1 % ( $n = 7$ ) tienen de 18 a 21 años; 10.4 % ( $n = 12$ ) cuentan con 22 a 24 años; 14.8 % ( $n = 17$ ) tienen de 25 a 27 años; 19.1 % ( $n = 22$ ) cuentan con 28 a 30 años; y 49.6 % ( $n = 57$ ) tienen más de 30 años. Por otra parte, en cuanto a la preparación académica, 7 % ( $n = 8$ ) cuentan con nivel de bachillerato; 66.1 % ( $n = 76$ ) tienen una licenciatura; 25.2 % ( $n = 29$ ) cuentan con una maestría; y 1.7 % ( $n = 2$ ), con un doctorado.

En relación con la experiencia laboral de los emprendedores sociales, 6.1 % ( $n = 7$ ) tienen una experiencia menor a 1 año; 34.8 %



( $n = 40$ ) cuentan con 2 a 5 años; 13.9 % ( $n = 16$ ) tienen de 6 a 10 años; y 45.2 % ( $n = 52$ ) cuentan con más de 10 años de experiencia laboral. Asimismo, en la experiencia directiva de los emprendedores sociales, 34.8 % ( $n = 40$ ) tienen menos de 1 año; 38.3 % ( $n = 44$ ) cuentan con 1 a 3 años; 7 % ( $n = 8$ ) tienen de 4 a 6 años; 7.8 % ( $n = 9$ ) cuentan con 7 a 9 años; y 12.2 % ( $n = 14$ ) tienen una experiencia directiva de más de 10 años.

Respecto al número de socios fundadores en el emprendimiento social, 71.3 % ( $n = 82$ ) cuentan con 1 a 3 socios; 24.3 % ( $n = 28$ ) tienen de 4 a 6; 1.7 % ( $n = 2$ ) cuentan con 7 a 9 socios; y 2.6 % ( $n = 3$ ) tienen más de 10 socios fundadores. Asimismo, en el número de trabajadores en el emprendimiento social, 65.2 % ( $n = 75$ ) cuentan con 1 a 5 empleados; 19.1 % ( $n = 22$ ) tienen de 5 a 10; 10.4 % ( $n = 12$ ) cuentan con 10 a 30; y 5.2 % ( $n = 6$ ) tienen más de 20 trabajadores.

En relación con el tiempo que opera la empresa social, 38.3 % ( $n = 44$ ) cuentan con una duración menor a 1 año; 45.2 % ( $n = 52$ ), de 1 a 3 años; 8.7 % ( $n = 10$ ), de 4 a 6 años; 2.6 % ( $n = 3$ ), de 7 a 9 años; y 5.2 % ( $n = 6$ ), con más de 10 años de operaciones.

Asimismo, 21.7 % ( $n = 25$ ) de los emprendedores sociales recibieron algún apoyo de una incubadora o aceleradora, mientras que 78.3 % ( $n = 90$ ) no recibieron ningún apoyo. Por otro lado, 22.6 % ( $n = 26$ ) de los emprendedores sociales obtuvieron algún apoyo por parte del gobierno, mientras que 77.4 % ( $n = 89$ ) no recibieron ningún apoyo gubernamental.

De igual manera, se procedió a realizar una correlación entre las variables estudiadas, por lo que se demuestra que existe una relación positiva y significativa entre las causas relacionadas con el emprendedor; producto/servicio; gestión del proyecto; consejo de administración; recursos e infraestructura; clientes y usuarios; contexto; y asociados y voluntariados, medida por el coeficiente de correlación (véase Tabla 2).

TABLA 2. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA: PROMEDIOS, VARIANZA, DESVIACIÓN ESTÁNDAR Y CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	M	V	DS	1	2	3	4	5	6	7	8
Emprendedor	3.20	0.78	0.88	1							
Producto/ Servicio	3.10	1.56	1.25	.59**	1						
Gestión del proyecto	3.31	1.34	1.16	.62**	.78**	1					
Administración	3.38	2.26	1.50	.49**	.68**	.69**	1				
Recursos e infraestructura	3.80	1.13	1.06	.41**	.54**	.58**	.41**	1			
Clientes y usuarios	3.09	2.10	1.45	.49**	.72**	.72**	.57**	.47**	1		
Contexto	3.62	1.80	1.34	.14	.10	.17	.19*	.50**	.12	1	
Asociados y voluntariados	3.42	1.53	1.24	.56**	.60**	.68**	.52**	.39**	.64**	.19*	1

\*\*  $p < 0.01$  / \*  $p < 0.05$

Fuente: elaboración propia.

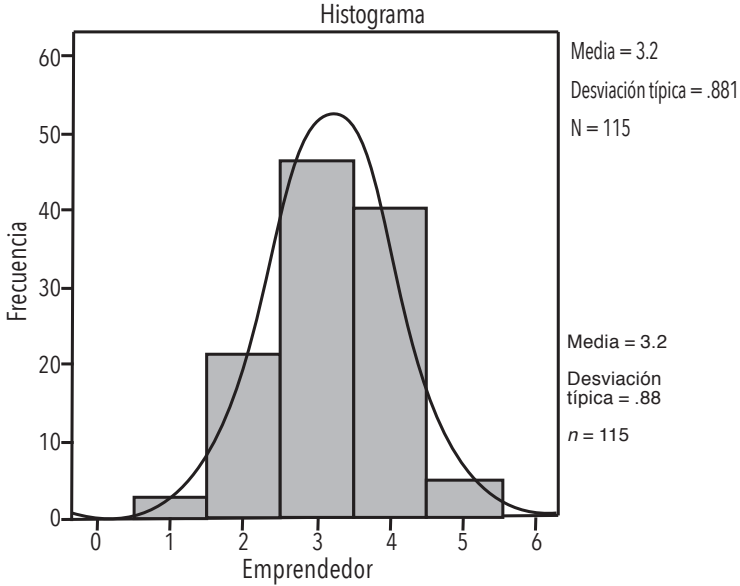
### *Análisis de los factores relacionados con el fracaso*

A partir de los datos obtenidos de los ciento quince participantes mediante el instrumento Cafes-m, se analizaron las causas que resultaron ser relevantes al fracaso del emprendimiento social; para ello, se empleó una puntuación promedio para cada factor.

Factor 1. *Causas relacionadas con el emprendedor*. Se exploran las variables relacionadas con la ansiedad ante los problemas generados por la empresa, la falta de seguridad en sí mismo y el temor al fracaso. De acuerdo con los resultados obtenidos ( $M = 3.2$ ;  $V = .77$ ;  $DS = .88$ ), en la opinión de los participantes, este factor tiene una influencia neutral o poco relevante para explicar el fracaso en el em-

prendimiento social ( $p < 0.05 = 95 \%$ ) (véase Figura 2).

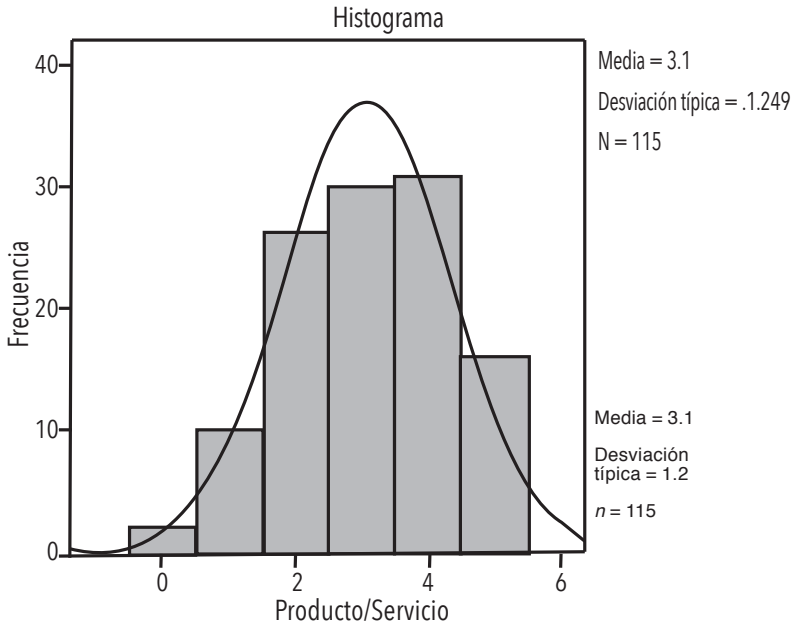
FIGURA 2. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE LAS CAUSAS RELACIONADAS CON EL EMPRENDEDOR



Fuente: elaboración propia.

Factor 2. *Causas relacionadas con el producto/servicio*. Las variables están enfocadas en que no se revisa que las ideas cumplan con las necesidades de los clientes, en la calidad deficiente en el producto o servicio, así como también en dejar de buscar nuevas ideas. De acuerdo con los resultados obtenidos ( $M = 3.1$ ;  $V = 1.5$ ;  $DS = 1.2$ ), en la opinión de los encuestados, este factor tiene una influencia neutral o poco relevante sobre el fracaso en el emprendimiento social ( $p < 0.05 = 95 \%$ ) (véase Figura 3).

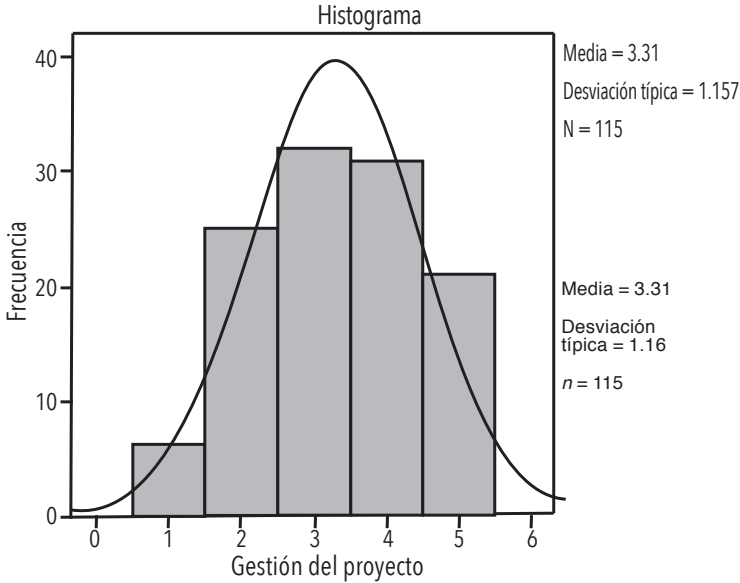
FIGURA 3. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE LAS CAUSAS RELACIONADAS CON EL PRODUCTO/SERVICIO



Fuente: elaboración propia.

Factor 3. *Causas relacionadas con la gestión del proyecto del emprendedor*. Se analizan variables como la dificultad para organizar y mantener los registros financieros de la organización, la dificultad para comprender los registros financieros y la falta de conocimiento sobre la administración de proyectos ( $M = 3.31$ ;  $V = 1.3$ ;  $DS = 1.16$ ). Los resultados muestran que los emprendedores sociales están ligeramente de acuerdo con que este factor sea una causa de fracaso en el emprendimiento social ( $p < 0.05 = 95\%$ ) (véase Figura 4).

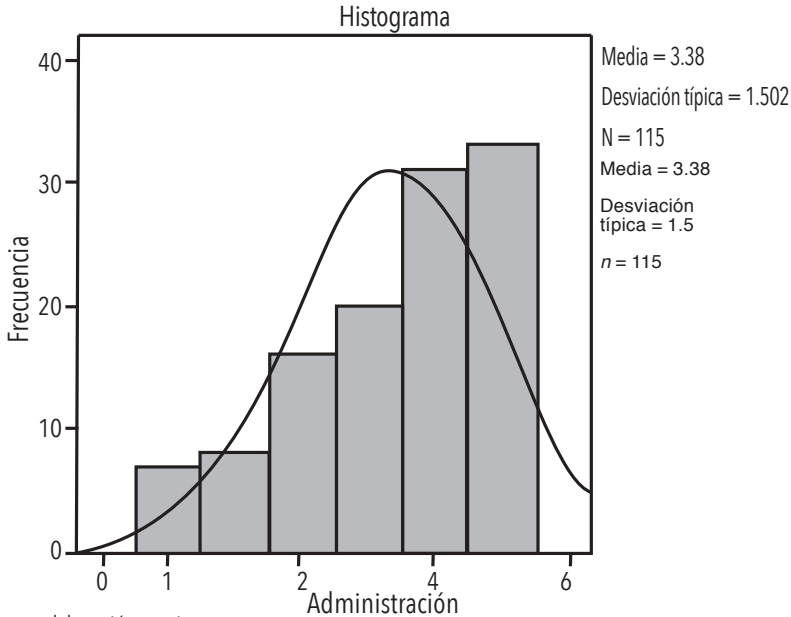
FIGURA 4. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE LAS CAUSAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DEL PROYECTO



Fuente: elaboración propia.

Factor 4. *Causas relacionadas con el consejo de administración.* Se hace una revisión sobre la falta de compromiso entre los socios fundadores, la falta de claridad en la definición de responsabilidad de cada socio, los conflictos interpersonales entre los mismos miembros del consejo de administración y el fraude o prácticas ilegales por parte de algún integrante del mismo ( $M = 3.38$ ;  $V = 2.2$ ;  $DS = 1.5$ ). Los resultados muestran que los emprendedores sociales están ligeramente de acuerdo con que este factor representa una causa de fracaso en el emprendimiento social ( $p < 0.05 = 95\%$ ) (véase Figura 5).

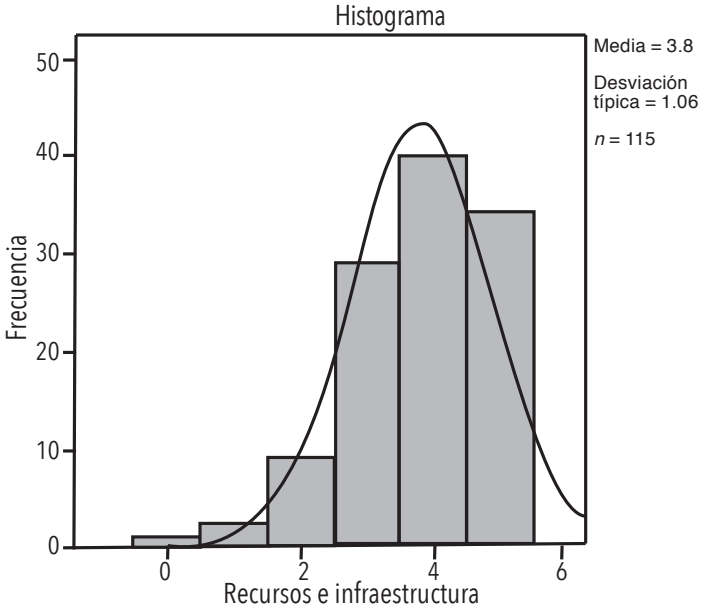
FIGURA 5. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE LAS CAUSAS RELACIONADAS CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO



Fuente: elaboración propia.

Factor 5. *Causas relacionadas con los recursos e infraestructura.* Se revisan las variables relacionadas con la falta de fondos de apoyo para los emprendedores sociales, el desconocimiento de las fuentes para obtener recursos y la falta de habilidad para integrar los proyectos con fines de obtener fondos sociales. Los resultados muestran que los emprendedores sociales están de acuerdo con que este factor representa una causa de fracaso ( $M = 3.8$ ;  $V = 1.13$ ;  $DS = 1.06$ ); en este sentido, existe la probabilidad estadística de que los recursos e infraestructura representen una causa de fracaso en el emprendimiento social ( $p < 0.05 = 95\%$ ) (véase Figura 6).

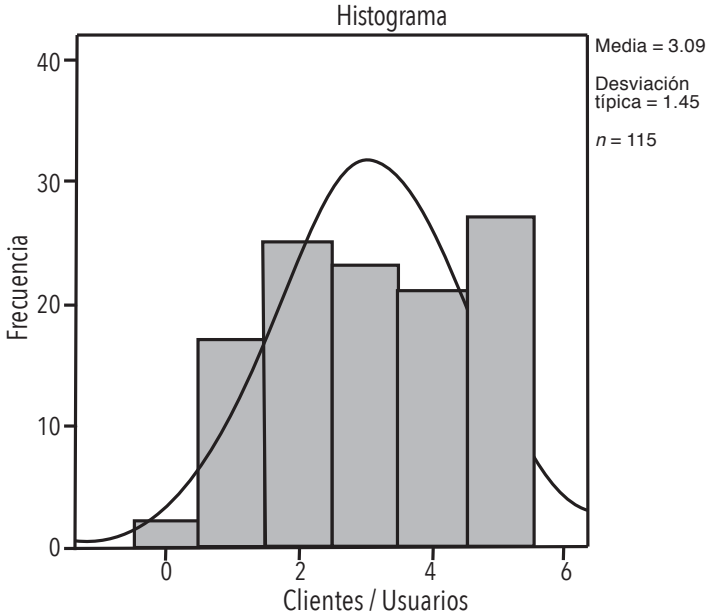
FIGURA 6. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE LAS CAUSAS RELACIONADAS CON LOS RECURSOS E INFRAESTRUCTURA



Fuente: elaboración propia.

Factor 6. *Causas relacionadas con los clientes y usuarios.* Se atienden las variables asociadas con la falta de comprensión y el no atender las necesidades de los clientes y usuarios; asimismo, descuidar la relación que se tiene con estos. Los resultados muestran que los emprendedores sociales mantienen una posición neutral sobre este factor como causa de fracaso ( $M = 3.09$ ;  $V = 2.1$ ;  $DS = 1.45$ ); en este sentido, existe la probabilidad estadística de que este factor sea una causa de fracaso en el emprendimiento social ( $p < 0.05 = 95\%$ ) (véase Figura 7).

FIGURA 7. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE LAS CAUSAS RELACIONADAS CON CLIENTES Y USUARIOS

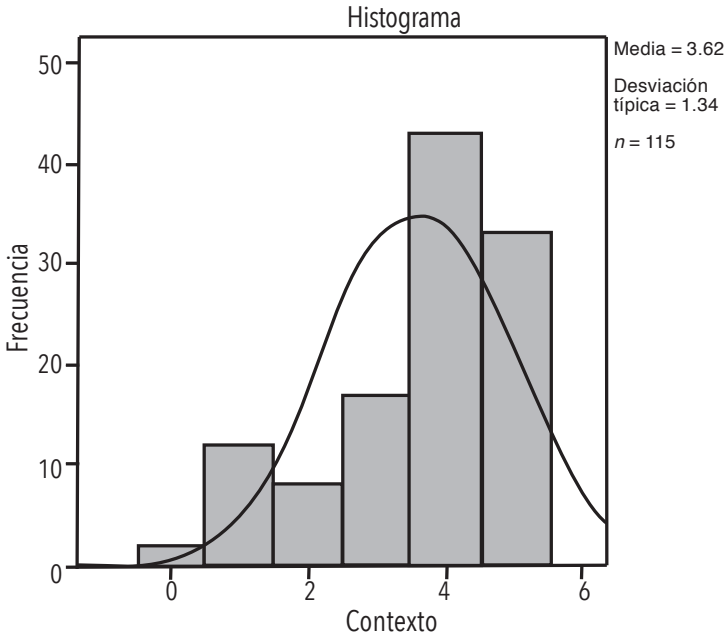


Fuente: elaboración propia.

Factor 7. *Causas relacionadas con el contexto*. Se exploran variables como la dificultad y lentitud para conseguir apoyos financieros por parte del gobierno; la desconfianza y resistencia, tanto pública como privada, en la participación e inversión en empresas sociales; y la falta de políticas públicas insuficientes que apoyan este tipo de emprendimientos. Los resultados muestran que los emprendedores sociales están de acuerdo con que este factor representa una causa de fracaso ( $M = 3.62$ ;  $V = 1.80$ ;  $DS = 1.34$ ); en este sentido, existe la probabilidad estadística de que el contexto sea una causa de fracaso en el emprendimiento social ( $p < 0.05 = 95\%$ ) (véase Figura 8).



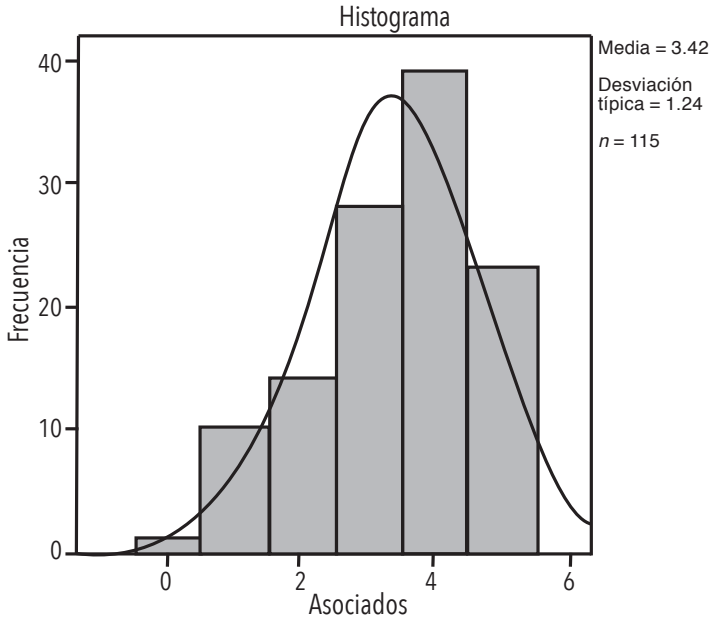
FIGURA 8. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE LAS CAUSAS RELACIONADAS CON EL CONTEXTO



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en el factor 8. *Causas relacionadas con los asociados y voluntariados*, se estudian variables ligadas a la falta de habilidad para supervisar a los asociados, así como para reclutarlos y contratarlos. Los resultados muestran que los emprendedores sociales están ligeramente de acuerdo con que este factor representa una causa de fracaso ( $M = 3.42$ ;  $V = 1.53$ ;  $DS = 1.24$ ) en el emprendimiento social ( $p < 0.05 = 95\%$ ) (véase Figura 9).

FIGURA 9. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA DE LAS CAUSAS  
RELACIONADAS CON ASOCIADOS Y VOLUNTARIADOS



Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 3, se presentan los indicadores significativos a los que se atribuye el fracaso en opinión de los encuestados. De acuerdo con los datos, se destacan múltiples factores de orden personal, organizacional y gubernamental.

TABLA 3. INDICADORES DESTACADOS COMO CAUSAS  
DEL FRACASO EN EMPRENDEDORES SOCIALES

INDICADOR	FACTOR	M	V	DS
Falta de contactos o redes de apoyo	E	3.76	1.88	1.37
Falta de habilidades para obtener recursos	E	3.79	2.00	1.41
Modelo de negocios no sostenible	GP	3.75	1.71	1.31
Falta de compromiso entre los socios fundadores	CA	4.00	1.66	1.29

CONTINÚA...

Falta de claridad en la definición de responsabilidades de cada socio	CA	4.03	1.82	1.35
Conflictos interpersonales entre los miembros del consejo de administración	CA	3.74	2.13	1.46
Comprometer los ingresos personales durante el emprendimiento	RI	3.92	1.73	1.31
Falta de fondos de apoyo para emprendedores sociales	RI	4.03	1.70	1.30
Desconocimiento de las fuentes para obtener recursos	RI	3.79	1.74	1.31
Falta de habilidad para la integración de proyectos para obtener fondos sociales	RI	3.87	1.67	1.29
Falta de personal del apoyo capacitado	RI	3.74	1.86	1.36
Resistencia público-privada para la participación e inversión en empresas sociales	C	3.72	1.90	1.38
Dificultad y lentitud en la obtención de apoyos del gobierno	C	4.15	1.75	1.32
Dificultad para conseguir apoyos financieros para proyectos de bienestar social	C	4.06	1.69	1.30
Políticas públicas insuficientes para apoyar este tipo de emprendimientos	C	4.17	1.64	1.28
Falta de habilidad para reclutar y contratar asociados	A	3.71	1.71	1.31
Falta de habilidad para mediar los conflictos y problemas de la vida diaria entre los miembros de la organización	A	3.70	2.05	1.43

E = Emprendedor; GP = Gestión del proyecto; CA = Consejo de administración; RI = Recursos e infraestructura; C = Contexto; A = Asociados.

M = Media; V = Varianza; DS = Desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El fracaso del emprendedor social mexicano es un fenómeno que solo puede entenderse desde una perspectiva multidimensional. En el análisis estadístico realizado, se encontró una alta correlación positiva y significativa ( $p < 0.001$ ) entre las causas relacionadas con el

emprendedor: el producto/servicio, la gestión del proyecto, el consejo de administración, los recursos e infraestructura, los clientes y usuarios, el contexto, y los asociados y voluntariados.

Entre los factores que más se destacan como causas del fracaso en el emprendimiento social, en la percepción de los participantes, se encuentran dos: 1) Falta de recursos e infraestructura; y 2) Contexto. En el primero, se distinguen la carencia de fondos de apoyo para emprendedores sociales; el desconocimiento de las fuentes; y la falta de habilidades para integrar proyectos y obtener fondos sociales. En el segundo factor, se perciben la presencia de un contexto económico y social poco consistente y sensible a las necesidades del emprendimiento social; la falta e insuficiencia de políticas públicas para apoyar este tipo de emprendimientos; y la resistencia público-privada para la participación e inversión en empresas con fines sociales.

El consejo de administración también resultó ser un factor relevante en el fracaso del emprendimiento social en México, ya que se visualiza como una figura conflictiva en donde se parte de una falta de claridad en la definición de responsabilidades, la ausencia de compromiso de los socios fundadores y la presencia de conflictos interpersonales entre ellos.

A diferencia de otro tipo de iniciativas, el emprendimiento social es reactivo a cualidades personales del emprendedor en cuanto a sus habilidades sociales para atraer socios, voluntarios e inversionistas, por una parte, así como crear redes de apoyo y mediar conflictos interpersonales entre los miembros de la organización, lo cual está significativamente correlacionado con la gestión del proyecto y el logro de un producto pertinente.

Todos los factores analizados responden al influjo de recursos y al contexto económico y social, por lo que se deriva que el emprendimiento social es altamente influenciado y modelado por el entorno.

## REFERENCIAS

- Alexander, J. A., Young, G. J., Weiner, B. J., & Herald, L. R. (2008). Governance and Community Benefit: Are Nonprofit Hospitals Good Candidates for Sarbanes-oxley Type Reforms? *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 33(2), 199-224.
- Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69-86. Retrieved from [http://www.naspaa.org/JPAEMessenger/Article/VOL23-2/JPAE%2023\\_02\\_20170420\\_06\\_Mirabella.pdf](http://www.naspaa.org/JPAEMessenger/Article/VOL23-2/JPAE%2023_02_20170420_06_Mirabella.pdf)
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and Internal Structure of Test. *Psycho-metrica*, 16, 297-335.
- Dees, J. G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. Retrieved from <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Dees, J.G. (2017). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. In *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability* (pp. 34-42). Routledge.
- DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial Exit as a Critical Component of the Entrepreneurial Process: Theoretical Development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215.
- Drayton, W. (2002). The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business. *California Management Review*, 44(3), 120-132.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Johnson, E., & Prakash, A. (2007). NGO Research Program: A Collective Action Perspective. *Policy Sciences*, 40(3), 221-240.
- Kirzner Israel, M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-country Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(4), 71-94.
- Leadbeater, C. (1997). The Rise of the Social Entrepreneur. London, UK. Retrieved from <https://www.demos.co.uk/files/theriseofthesocialentrepreneur.pdf>

- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39. Retrieved from [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition)
- Noruzi, M., Westover, J., & Rahimi, G. (2010). An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era. *Asian Social Science*, 6(6), 3-10.
- Olaison, L., & Sørensen, B. (2014). The Abject of Entrepreneurship: Failure Fiasco, Fraud. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(2), 193-211.
- Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Stevens, G. A., & Burley, J. (1997). 3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success! *Research-Technology Management*, 40(3), 16-27.
- Sud, M., Van Sandt, C., & Baugou, A. (2009). Social Entrepreneurship: The Role of Institutions. *Journal of Business Ethics*, 85, 201-216.
- Tan, W. L., Williams, J., & Tan, T. M. (2005). Defining the "Social" in "Social Entrepreneurship": Altruism and Entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353-365.
- Weerawardena, J., & Mort, G. (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*, 41, 21-35.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.

## SEMBLANZA DE LOS AUTORES

AGUSTÍN VILCHIS VIDAL. Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Unidad Iztapalapa; maestro en Ciencias en Administración de Negocios por el Instituto Politécnico Nacional; ingeniero industrial por la UAM Unidad Azcapotzalco. Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1. Evaluador del Premio Nacional de Calidad. Diez años de experiencia en sistemas de calidad y competitividad en los sectores público y privado. Quince años de docencia en la UNAM, UVM y UACJ. Especialista en control de calidad, FES Acatlán; especialista en Administración-Mercadotecnia, FCA, UNAM; correo: agustin.vilchis@uacj.mx

CARLOS ALBERTO SANTAMARÍA VELASCO. Doctor en Economía y Empresa por la Universidad Rovira i Virgili. Profesor-investigador de tiempo completo en el Centro Universitario de los Valles de la Universidad de Guadalajara. Sus líneas de investigación principales, se centran en el emprendimiento, la innovación y el desarrollo regional. Ha participado como ponente en congresos internacionales en Argentina, Costa Rica, Cuba, España, Estados Unidos, México y Singapur. Es autor y coautor de diversos libros, entre los cuales destacan: *Género e iniciativa emprendedora en el centro occidente de México*, Universidad de Guadalajara; y *La iniciativa emprendedora y la innovación*, Fundación Educación Superior Empresa, México. Asimismo, es autor y coautor de artículos en revistas indexadas y participa como evaluador de artículos científicos; correo: santamaria@profesores.valles.udg.mx

CECILIA RAMOS ESTRADA. Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad De La Salle Bajío. Profesora de tiempo completo en la Universidad de Guanajuato. Certificada como auditor líder Quality Management Systems Auditor/Lead Auditor Course iso 9001:2015 en septiembre de 2016 por Bureau Veritas. Conferencias y talleres, entre los que destacan: “Seminario de emprendimiento social para las veintisiete asociaciones civiles de los hospitales generales de la Secretaría de Salud del estado de Guanajuato”, marzo-abril de 2015; “Taller de planeación estratégica de la asociación civil y desarrollo de proyectos para comités de patronatos y voluntariados del estado de Guanajuato”, 9 de abril de 2014. Responsable del proyecto “Realización de manuales para catorce organizaciones civiles de voluntariado del estado de Guanajuato”, 2014. Titular de la Unidad de Gestión de la Calidad Administrativa de la Universidad de Guanajuato, de octubre de 2015 a la fecha; correo: ceciliagto@gmail.com

CLAUDIA IVETTE RODRÍGUEZ LUCIO. Maestra en Estudios y Procesos Creativos en Arte y Diseño. Profesora-investigadora en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en las licenciaturas en Diseño Gráfico y Publicidad. Publicaciones nacionales e internacionales. Exposición de la pieza titulada “La supervivencia consensuada de la originalidad” en el Chiayi Cultural and Creative Industries Park, Taiwán, 2012. Reconocimiento a Perfil Deseable del Prodep. Miembro titular del Cuerpo Académico de reciente creación Procesos Comunicativos y Tecnologías Emergentes, y miembro asociado del Cuerpo Académico de reciente creación Innovación y Emprendimiento; correo: ivette.rodriquez@uacj.mx

JAHICELA LIÉVANO MORALES. Doctorante en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología; maestra en Gestión de Tecnologías de la Información. Profesora-investigadora en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de asignaturas relacionadas con la formación



empresaria. Integrante de la Comisión Divisional de Emprendedores en la División Académica de Ciencias Agropecuarias. Ponente en eventos nacionales e internacionales en temas de emprendimiento. Ha participado en publicaciones de carácter nacional e internacional. Integrante del Comité Institucional de Evaluación para el Encuentro de Jóvenes hacia la Investigación, formando parte del Área de Ciencias Sociales y Económicas. Miembro activo de la Red Nacional e Internacional de Profesionales en Administración de Agrobiznegios y Disciplinas Afines, y de la Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria; correo: jahicela.lievano@ujat.mx

JORGE ARMANDO LÓPEZ LEMUS. Doctor en Administración y Estudios Organizacionales por la Universidad De La Salle Bajío; maestro en Ciencias Sociales y Humanidades por la Universidad de París XII (grado que obtuvo en la ciudad de París, Francia); maestro en Enseñanza Universitaria; maestro en Desarrollo Organizacional; licenciado en Informática Administrativa por la Universidad de León. Actualmente colabora como investigador en la Universidad De La Salle Bajío y como catedrático en el Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón (ITSPR). En este momento radica en la ciudad de San Francisco del Rincón, Gto; correo: jorge.lemux@hotmail.com

LEONOR ELENA LÓPEZ CANTO. Doctora en Ciencias de Gestión (Université de Pau et des Pays de l'Adour, Francia; y Universidad de Mondragón, España). Profesora de Carrera Titular C en la Universidad Autónoma de Yucatán. Perfil Promep y Académico Certificado por la ANFECA. Responsable del capítulo "Asuntos sociales y filosóficos de la administración" de la Academia de Ciencias Administrativas. Líneas de investigación: Gestión de hospitales; Redes organizacionales; Cultura organizacional; Responsabilidad social empresarial; Empresariedad y desarrollo regional; correo: leonor.lopez@correo.uady.mx

MANUEL BERNAL ZEPEDA. Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Baja California. Profesor-investigador en la Universidad de Guadalajara. Ha escrito varias publicaciones sobre temas de desarrollo regional y local enfocados a la región Valles del estado de Jalisco, la empresarialidad y los clústeres. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel Candidato. Entre sus publicaciones más recientes está *El Centro Regional para la Calidad Empresarial: Un modelo de cooperación universidad-empresa-gobierno en Jalisco, México*, *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 6(15), 90-102; correo:manuel@valles.udg.mx

MARÍA ALICIA ZAVALA BERBENA. Doctora en Educación por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, 2004, logrando la distinción *Magna Cum Laude* en dicho programa, reconocido en el Padrón Nacional de Excelencia del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología; maestra en Investigación Educativa por la Universidad de Guanajuato, 1995; licenciada en Psicología por la Universidad de Guanajuato, 1991. Ha impartido varias decenas de cursos universitarios de pregrado y posgrado. Ha sido profesora visitante en la Universidad de Castilla-La Mancha, Universidad de Murcia y Universidad Nacional Autónoma de México, en donde realizó una estancia posdoctoral en 2013. Ha publicado diversos libros y artículos de investigación. Miembro del Consejo Técnico Estatal de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior del Estado de Guanajuato, de 2006 a la fecha. Actualmente es directora de Investigación en la Universidad De La Salle Bajío; correo: azavala@delasalle.edu.mx

MARÍA DE LOS ÁNGELES MONTERDE VALENZUELA. Maestra en Administración; maestra en Consultoría Interna y Externa; licenciada en Administración de Empresas. Consultora de empresas en Alfa Omega Consultores. Profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Estatal de Sonora, adscrita a la Licenciatura en

Comercio Internacional. Se puede contactar en la Unidad Académica Hermosillo, ubicada en Ley Federal del Trabajo s/n; col. Apolo; Hermosillo, Sonora, México; C. P. 83100; correo: angelesmonter50@hotmail.com

MARÍA DE LOS ÁNGELES SILVA OLVERA. Doctora en Desarrollo Regional por El Colegio de Tlaxcala; maestra en Ciencias en Administración y licenciada en Administración por el Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Profesora-investigadora en el Tecnológico Nacional de México (Instituto Tecnológico de Aguascalientes). Reconocimiento a Perfil Deseable del Prodep. Dirección y colaboración en proyectos de investigación con financiamiento. Producción científica nacional e internacional. Arbitro en revistas de investigación y congresos de renombre; correo: msilvaomx@yahoo.com.mx

MARÍA GUADALUPE DURAZO BRINGAS. Maestra en Administración de la Calidad; licenciada en Administración Pública. Profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Estatal de Sonora, adscrita a la Licenciatura en Comercio Internacional. Se puede contactar en la Unidad Académica Hermosillo, ubicada en Ley Federal del Trabajo s/n; col. Apolo; Hermosillo, Sonora, México; C. P. 83100; correo: lupitadzo@hotmail.com

MARÍA TERESA DE LA GARZA-CARRANZA. Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México. Actualmente es profesora-investigadora en el Instituto Tecnológico de Celaya; además, colabora activamente en la Universidad De La Salle Bajío. Ha publicado diversos artículos de investigación en prestigiadas revistas, así como libros y capítulos de libro. Sus áreas de interés son: comportamiento organizacional; gestión educativa; pequeñas empresas; y responsabilidad social corporativa. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1; correo: teresa.garza@itcelaya.edu.mx

MÓNICA LORENA SÁNCHEZ LIMÓN. Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesora-investigadora, responsable en la Academia de Ciencias Administrativas, A. C., del capítulo “Gestión del conocimiento”. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1. Perfil Deseable Prodep. Profesora certificada en Informática por la ANFECA. Autora de libros, capítulos de libro, memorias *in extenso* y artículos en revistas nacionales e internacionales; correo: msanchel@gmail.com

NEFTALÍ PARGA MONTOYA. Doctor en Ciencias en Administración por la Universidad Autónoma de Aguascalientes; maestro en Ciencias en Administración e ingeniero industrial por el Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Entre su producción científica se cuentan cinco artículos y tres capítulos de libro, y seis artículos en memorias en congresos, así como participación en seminarios. Ha colaborado en codirección de tesis y realizó una estancia de investigación en 2014 en la Universidad de Valencia. Su experiencia profesional ha sido en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía; correo: n.parga.montoya@gmail.com

ÓSCAR JAVIER MONTIEL MÉNDEZ. Doctor en Ciencias de la Administración; maestro en Finanzas. Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Excoordinador de la Red Estatal de Incubadoras de Empresas de la UACJ y de la Academia de Emprendimiento. Creador y gestor de los primeros eventos emprendedores (Día del Emprendedor) en la UACJ. Implementación de programa de apoyo psicológico a emprendedores, único a nivel mundial (registro). Convenios a nivel municipal y federal. Publicaciones nacionales e internacionales. Reconocimiento a Perfil Deseable del Prodep. Líder del grupo de investigación Creatividad, Innovación y Emprendimiento de la UACJ. Responsable “Capítulo 20, Emprendimiento, Incubación y Creación de Empresas”, Academia de Ciencias Administrativas, México. Revisor de *International Jour-*

*nal of Gender and Entrepreneurship; Academia, Revista Latinoamericana de Administración; y Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies; correo: oscar.montiel@uacj.mx*

PAULINA FRANCO ANDRADE. Maestra en Ciencias en Administración e ingeniera industrial por el Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Actualmente se desempeña como maestra interina en el CBTIS número 39 en Aguascalientes, Ags.; correo: pauss16@hotmail.com

PAULINA ANGELINA VARGAS LARRAGUÍVEL. Maestra en Administración; maestra en Mercadotecnia; doctorante en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Profesora-investigadora en la Universidad Cetys campus Mexicali. Coordinadora del Programa de Administración de Empresas. Publicaciones en ponencias de congresos nacionales e internacionales. Desarrollo de proyectos de comercialización para la industria privada, así como proyectos especiales y de investigación con posgrado. Coordinación del Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad Cetys. Coordinación de la incubadora tradicional EmpreSer; correo: paulina.vargas@cetys.mx

PEDRO LUIS LÓPEZ-DE-ALBA. Doctor en Química Analítica Avanzada por la Universidad de Extremadura, España, 1992, logrando el Premio Extraordinario a la Mejor Tesis Leída en esa institución en el ciclo 1992-1993; maestro en Química Analítica Aplicada por la Universidad Regiomontana, 1983; químico por la Universidad de Guanajuato (UG), 1979. Investigador en Química Analítica durante treinta y cinco años. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores desde 1986 y de la Academia Mexicana de Ciencias desde 1994. Director del Instituto de Investigaciones Científicas y del Instituto de Investigación y Posgrado de la UG. Director general del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato (Concyteg). Asesor de varios proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.

Diseñó y creó el Modelo de “Articulación Productiva”, que permite una interacción eficiente y eficaz entre academia-empresa-gobierno, el cual posibilitó transformar a más de trescientas compañías guanajuatenses, mejorando su competitividad y rentabilidad a través de la I + D + i. Diseñó y creó las “Redes de Innovación Tecnológica”, organizaciones de la sociedad civil que permiten el fortalecimiento de sectores económicos empresariales basados en la I + D + i, entre otras acciones. Actualmente es director del Conocimiento en el Parque de Innovación De La Salle, A. C.; correos: plopezdealba@delasalle.edu.mx ; pllopezdealba@gmail.com ; pedro.lopezdealba@parquedeinnovacion.org.mx

RAÚL JIMÉNEZ. Maestro en Ciencias en Administración e ingeniero industrial por el Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Profesor-investigador en el Conalep Aguascalientes plantel IV. Ha colaborado en proyectos de investigación con financiamiento. Producción científica nacional e internacional. Árbitro en congresos de renombre. Reconocimiento como Docente Inspirador Emprendedor por la asociación inglesa Teach a Man to Fish. Líder Multiplicador Nacional Emprendedor de Educación Media Superior por la Secretaría de Educación Pública; correo: rauljnz\_ing@hotmail.com

ROSALINA JAIME MEULY. Doctora en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico; maestra en Administración de Negocios por la Universidad del Noroeste. Profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Estatal de Sonora, adscrita a la Licenciatura en Comercio Internacional. Se puede contactar en la Unidad Académica Hermosillo, ubicada en Ley Federal del Trabajo s/n; col. Apolo; Hermosillo, Sonora, México; C. P. 83100; correo: rosyjaime@hotmail.com

RUTH NOEMÍ OJEDA LÓPEZ. Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmen-

te es profesora en la Universidad Autónoma de Yucatán, siendo su línea de investigación “Sociedad y organización”, de la cual se han derivado libros, capítulos de libro, artículos y memorias *in extenso*. Por sus actividades docentes cuenta con la certificación de la ANFECA, así como el perfil Prodep. En el ámbito de la investigación es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1; correo: ruth.ojeda@correo.uady.mx

ROCÍO DANIELA ACOSTA DE LA ROSA. Licenciada en Publicidad por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Ponente en el VII Congreso Latinoamericano de Enseñanza del Diseño” en la Universidad de Palermo, en Buenos Aires, Argentina, con la conferencia “Acto emprendedor y ética: una reflexión deontológica a partir de la experiencia entre Hugo Boss y el sistema político nazi”. En 2017, congreso “Critical Management Studies Conference” organizado por Edge Hill University Business School, en Liverpool, Inglaterra.





UACJ

Esta obra se terminó de imprimir en junio de 2019 en  
Litográfica IMAP, ubicada en Av. Octavio Paz No. 185,  
Complejo Industrial Chihuahua, C.P. 31136.

Chihuahua, Chih. México.

Tiraje: 500 ejemplares

