

# EL EMPRENDEDORISMO DE HOY Y DEL FUTURO

*Nuevos desafíos  
El rol de las Universidades*

Compiladores  
**Oscar Telmo Navós**  
Lucila de la Fuente Niel  
Gabriela Rau

Auspicio



ESCUELA ANDALUZA DE NEGOCIOS  
ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN

**EDITORIAL DUNKEN**



**EL EMPRENDEDORISMO  
DE HOY Y DEL FUTURO**



**EL EMPRENDEDORISMO  
DE HOY Y DEL FUTURO**  
**Nuevos desafíos**  
**El rol de las Universidades**

**COMPILADORES:**  
**OSCAR TELMO NAVÓS**  
**LUCILA DE LA FUENTE NIEL**  
**GABRIELA RAU**

**EDITORIAL DUNKEN**

Buenos Aires  
2019



Contenido y corrección a cargo de el/los autor/es.

Impreso por Editorial Dunken  
Ayacucho 357 (C1025AAG) - Capital Federal  
Tel/fax: 4954-7700 / 4954-7300  
E-mail: [info@dunken.com.ar](mailto:info@dunken.com.ar)  
Página web: [www.dunken.com.ar](http://www.dunken.com.ar)

Hecho el depósito que prevé la ley 11.723  
Impreso en la Argentina  
© 2012 Autor  
e-mail: [@.com.ar](mailto:@.com.ar)  
ISBN en trámite

## PROLOGO

Esta obra editorial fue concebida desde el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios – EAN con la activa participación de algunos de sus profesores y autoridades (Kruel, Pavetto, Gallo y Navós) y la colaboración de colegas externos a la Entidad (De la Fuente, Rau, Müller, Ribecco y Tomarelli).

La EAN tiene su foco puesto en la actividad emprendedora. Así lo indica su lema: *“educación universitaria para emprender”* y este libro describe también algunas de las acciones llevadas a cabo y su proyección futura.

Ya desde su título: **EL EMPRENDEDORISMO DE HOY Y DEL FUTURO. Nuevos desafíos. El rol de las Universidades**, se intenta reflejar algunos de los retos a los cuales se enfrenta en la actualidad el ecosistema emprendedor y especialmente reflejar las responsabilidades de las instituciones de educación superior en la formación para aquellas actividades tan relevantes para el desarrollo económico de nuestro país.

En línea con los propósitos antes descriptos se organizó esta obra en cuatro partes y en cada una de ellas se describen algunas intenciones. Las mismas son las siguientes:

### **Primera Parte. El cambio vertiginoso y los desafíos del emprendedorismo**

El contexto en el que nos desenvolvemos nos transforma, nos moldea, nos proporciona enseñanzas y nos pone a prueba en forma permanente.

El entorno actual se presenta volátil e incierto, la globalización, las tecnologías exponenciales, la digitalización, los cambios en el empleo y los nuevos paradigmas marcan el ritmo de la evolución.

Ciertas capacidades serán indispensables para que emprendedores, profesionales y trabajadores, puedan desempeñarse airoosamente en un mundo cada vez más competitivo y cambiante, por lo que resulta imperioso identificar cuáles serán dichas habilidades y comprometer a las instituciones educativas a incorporarlas en su agenda.

Se suman retos e interrogantes, que exigen un abordaje holístico y profundo, que permita diseñar y proporcionar las herramientas adecuadas para transitar exitosamente este exigente escenario.

Se intentan esbozar cuáles son los diferentes desafíos y enfoques que deben tenerse en cuenta en el ámbito del emprendedorismo y la educación, entre los cuáles se destacan la creatividad, la innovación, la adaptabilidad, el autoconocimiento y un nuevo liderazgo.

## **Segunda Parte. Emprendimientos de impacto social y ambiental**

La habilidad del emprendedor para reconocer y aprovechar oportunidades está influenciada por el contexto local, su estructura social, el medio natural en el que se desenvuelve, y por su motivación intrínseca de generar resultados económicos personales.

Si bien la puesta en funcionamiento de un emprendimiento implica un esfuerzo continuo para centrar la atención en aquellos factores que influyen directamente en el flujo de efectivo; los requerimientos actuales en materia de Responsabilidad Social Empresaria, exigen a los emprendedores ser ingeniosos para buscar soluciones a problemas sociales y ambientales, y desde el inicio de su iniciativa empresarial incorporar la sostenibilidad.

Aunque los objetivos económicos son los fines principales de un emprendimiento, el reto del negocio es la integración de un mejor desempeño ambiental y social en la lógica de un negocio económico. Un emprendedor sostenible tiene el desafío de lograr el triple impacto mediante el equilibrio entre la salud económica de su emprendimiento, la



equidad social y la capacidad de cuidar del medio ambiente a través de su comportamiento empresarial.

El aspecto social del emprendimiento sostenible, tiene que ver con el comportamiento de los emprendimientos en aspectos sociales y éticos, como la gestión del recurso humano, derechos humanos, trabajo infantil, género, discriminación, participación de los trabajadores en beneficios del negocio; el aspecto medioambiental implica productos limpios, eco eficiencia, desarrollo tecnológico sostenible, eco diseño y por último, el tercer aspecto tiene que ver con los resultados financieros del emprendimiento.

En conclusión, el emprendimiento sostenible, implica un proceso cuya finalidad es lograr el desarrollo sostenible, mediante el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades y la creación de valor que provoca la prosperidad económica, la cohesión social y la protección del medio ambiente.

### **Tercera Parte. El rol de las universidades**

Los paradigmas de los modelos de negocios del futuro están cambiando abruptamente. La aplicación de nuevas tecnologías y la innovación permanente están modificando la vida cotidiana.

Uno de los desafíos más relevantes de las Instituciones de Educación Superior, en su rol preponderante como actor del ecosistema emprendedor en lo que respecta a la promoción de la cultura emprendedora y la formación de futuros emprendedores, será colaborar con aportes innovadores a través de la enseñanza, investigación y transferencia a la comunidad. Se requerirá fomentar el pensamiento crítico, cuestionador y racional desde dichas instituciones académicas, no solo en lo teórico, sino en la aplicación práctica a situaciones reales.

El reto de las universidades, será el revisar sus estrategias en forma sistemática, a fin de asegurar el cumplimiento de su misión, generar retroalimentación y canales de comunicación poderosos que le permitan estar atentos e informados de los cambios en el contexto y diseñar

estructuras flexibles que le permitan dar respuestas inmediatas a las nuevas necesidades detectadas.

#### **Cuarta Parte. Propuestas de aplicación práctica desde las universidades**

Será indispensable continuar con el apoyo que se brinda a los emprendedores desde el sector universitario allanando el camino de quienes se animan a emprender. Las Universidades no solo son fuente de conocimiento sino también de experiencias y de contactos. Seguramente cada estudiante, graduado o profesor tendrá algo para aportar, desde su *expertise*, su experiencia o capital monetario. Será indispensable que a través de los programas que se implementen los diversos componentes se conecten para trabajar en conjunto.

En un tiempo no muy lejano, podría hasta darse una paradoja muy particular. Aunque algunas Universidades en el corto y mediano plazo no generen programas de apoyo al espíritu emprendedor de sus alumnos, graduados y profesores, seguramente e igualmente aumentará la cantidad de ideas de negocios, de proyectos en análisis o casos de negocios en avance por parte de los integrantes de su comunidad universitaria.

Es decir, el fenómeno del emprendedorismo está en auge y en crecimiento en toda la sociedad (con o sin las Universidades). Se trata de una situación ocasionada entre otros factores, por la similitud existente entre las condiciones necesarias para ser un adecuado emprendedor y algunas de las características que se observan habitualmente en las nuevas generaciones.

Son algunas de ellas: la búsqueda de una mayor autonomía, la preferencia por nuevas y cambiantes experiencias, el no querer estar sujeto a un solo empleador toda la vida, la posibilidad de convertirse en el futuro en un “agente libre” y trabajar por proyecto.

Por lo expuesto las Universidades no pueden ni podrán estar ajenas al fenómeno del emprendedorismo que se viene observando claramente en las nuevas generaciones y en su contexto empresario. Las áreas de investigación, extensión y la propia docencia deberán adaptarse cada vez

más a este requerimiento de los alumnos, los graduados y de la propia comunidad a la que pertenece.

**El desafío está planteado**

OSCAR TELMO NAVÓS



**PRIMERA PARTE:**  
**EL CAMBIO VERTIGINOSO Y LOS**  
**DESAFÍOS DEL EMPRENDEDOR**



# CAPÍTULO I

## LA DIGITALIZACIÓN Y EL CAMBIO DE PARADIGMA EN LA FORMA DE HACER NEGOCIOS

AUTOR: MAXIMILIANO MÜLLER

### Introducción

El mundo avanza a pasos agigantados y ante estos cambios la digitalización de las empresas es un tema que está a la orden del día. La transformación digital es obligatoria para las empresas que nacieron en un mundo analógico, puesto que de ello depende su supervivencia. Los nuevos emprendedores suelen irrumpir con el “chip digital” instalado y eso les aporta una ventaja competitiva que los ayuda a abrirse paso en el mercado.

En este contexto, ha surgido la idea del darwinismo digital, que aplica al ámbito de los negocios la teoría de Charles Darwin. Según esta teoría, la supervivencia no depende ni de la fuerza ni de la inteligencia, sino de la capacidad de adaptación.

Llevamos años “digitalizándonos” a través de los celulares inteligentes, utilizando sitios de comercio electrónico “e-commerce” y redes sociales, dando lugar a un cambio disruptivo en los modelos de negocios que han permanecido durante décadas inalterados. A diferencia de las anteriores etapas de modernización o adquisición de tecnología que incorporan, en mayor o menor medida, cambios en los procesos productivos o comerciales, esta nueva etapa supone la interconexión de millones de consumidores, máquinas y productos dando lugar a una capacidad transformadora sin precedentes.

Las nuevas generaciones, que han nacido con la tecnología, han dado lugar a nuevos enfoques de negocios más relacionados con la inmediatez y con las necesidades del consumidor digital. Estas necesidades han obligado a las empresas a utilizar las nuevas tecnologías y el análisis

de grandes volúmenes de datos, conocido como *big data*, para cambiar definitivamente los modelos de negocios.

La interconectividad y las nuevas tecnologías de comunicación han empoderado al consumidor obligando a las empresas a adaptar las cadenas de valor de los distintos sectores de la economía a este cambio disruptivo.

## Hacia la digitalización

En la actualidad miles de organizaciones están lanzándose a crear sus planes para integrar herramientas que las hagan más digitales y convertirse en las denominadas empresas o industrias 4.0. Este concepto comenzó a ser utilizado por el gobierno alemán para anunciar la cuarta revolución industrial destinada a cambiar de forma definitiva la industria de la fabricación y producción de servicios a través de diversas tecnologías interconectadas. Debido a esto, ya en el año 2015 el diario *The Economist* señalaba que las compañías alemanas eran las grandes impulsoras de la digitalización de la industria. Hoy en día esto se está propagando a todas las empresas e industrias a nivel mundial originando una nueva forma de organizar los medios de producción que se adapte a las necesidades de los consumidores en el menor tiempo posible o en tiempo real. Para ello, las organizaciones requerirán integrar tecnologías a sus procesos productivos como ser:

- Servicios en la Nube (*Cloud Computing*): son servicios que emplean la capacidad de procesamiento computacional y almacenamiento de una red de servidores (usualmente Internet). Esto representa un cambio de paradigma, a través del cual los usuarios ya no necesitan contar con conocimientos, experiencia o control sobre la infraestructura tecnológica que se encuentra en “la nube” para desarrollar sus actividades. Los recursos que se ofrecen en estos servicios son fácilmente escalables y casi siempre virtualizados<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> La virtualización se encarga de crear una interfaz externa que encapsula una implementación subyacente mediante la combinación de recursos en localizaciones físicas diferentes.



- Inteligencia de datos (*Big Data*), minería de datos (*Data Mining*) y análisis de datos (*Data Analytics*): actualmente la cantidad de información que se almacena en relación a diferentes sistemas, ya sea de procesos, servicios o tráfico de datos, resulta inmanejable. Sin embargo, el análisis de estos datos puede proporcionar información muy valiosa para la toma de decisiones óptimas. Por ejemplo, pudiendo prevenir problemas en un determinado proceso industrial a través de la detección de resultados o medidas anómalas (sin la necesidad de haber definido previamente qué medida es o no es anómala); o determinar qué eventos están relacionados dentro de un proceso más complejo facilitando su gestión a través de la predicción, sabiendo de antemano que un evento desencadenará otro con cierta probabilidad. A partir de toda esta información se pueden realizar simulaciones que permiten predecir qué recursos van a ser necesarios, pudiendo optimizar su uso de forma automática al anticipar los acontecimientos futuros.
- Inteligencia artificial: esto incluye desarrollos de sistemas que son capaces de procesar en tiempo real grandes volúmenes de datos utilizando algoritmos capaces de aprender de forma autónoma a partir de la información que reciben, tomando acción y realizando decisiones que se consideran propias de la inteligencia humana. Técnicas referidas usualmente por su forma en inglés como: *Machine Learning*, *Deep Learning* y *Artificial Intelligence*.
- Internet de las cosas (*Internet of Things*): refiere a la interconexión digital de objetos a través del uso de sensores y dispositivos conectados en red. En este campo se busca que las máquinas, productos y piezas sean capaces de comunicarse entre sí para facilitar oportunidades de optimización y la toma de decisiones individualizadas en tiempo real durante el proceso productivo.
- Sistemas *Ciber Físicos*: son capaces de unir los procesos físicos con el software para trabajar en conjunto, formando ecosistemas distribuidos y totalmente autónomos. Presenta una mayor combinación y coordinación entre elementos físicos y computacionales que la Internet de las cosas. Ejemplos de estos sistemas pueden

ser: sistemas de automóvil autónomo, de monitoreo médico o de control del proceso.

- Robótica avanzada y/o colaborativa (*Cobot*): son capaces de interactuar de forma inteligente, no solo reemplazando a las personas sino que interactúan directamente con ellas. Se caracterizan, entre otras cosas, por su flexibilidad, accesibilidad y relativa facilidad de programación.
- Realidad virtual y aumentada: consiste en tecnología que permite visualizar una simulación de un entorno físico del mundo real. Constituye una herramienta útil para la optimización de los diseños, la automatización de los procesos, el control de la fabricación y la construcción, el entrenamiento y la formación de los trabajadores, y los trabajos de mantenimiento y de seguimiento.
- Fabricación aditiva o impresión 3D: comprende tecnologías de fabricación por adición donde un objeto tridimensional es creado mediante la superposición de capas sucesivas de material. Esto permite diseños hiper personalizados para fabricar productos sin incidir en el costo, independientemente de si se tiene que fabricar un determinado número de piezas iguales o todas distintas.

Ahora bien, las empresas o industrias no sólo deberán adquirir tecnología, sino iniciar un proceso de adaptación o reinención que contemple los siguientes puntos:

- 1) Evaluar la situación de la empresa: para comenzar un proceso de digitalización debemos conocer desde qué punto partimos, evaluando cómo funciona la organización tanto hacia fuera como hacia dentro, y definiendo claramente el ¿por qué?, ¿cómo? y ¿qué? De acuerdo al estudio de Altimeter Group (Solis, Lieb y Szymanski, 2014), el 88% de las empresas y organizaciones estaban llevando a cabo su transformación digital pero solo el 22% sabía por qué lo estaba realizando.
- 2) Priorizar la transformación digital: es importante que la organización dedique el tiempo y los recursos necesarios para elaborar un plan y para ello es necesario alinear la visión de qué significa

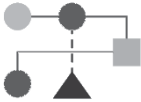
transformación digital para todas las partes que constituyen la organización. Es muy común encontrar las siguientes respuestas:

- asociarla con adquirir tecnología
- asociarla a una nueva forma de relacionarse con el consumidor
- asociarla a un nuevo modelo de negocio

Sin embargo, la transformación digital abarca cada una de ellas y comprende la fusión de estas tres visiones.

- 3) Conseguir el apoyo de los directivos de la organización: este es uno de los puntos más importantes ya que el éxito o fracaso dependerá de ello. Además, es primordial designar un líder digital que tenga experiencia en la gestión entre los departamentos, comprenda la importancia de simplificar los procesos complejos y posea gran adaptación a los cambios con rapidez. Esta figura es clave para convencer y guiar a toda la empresa hacia un nuevo modelo de funcionamiento.

### Rasgos de un líder exitoso



Experiencia en la gestión entre departamentos



Simplificar los procesos complejos



Adaptación a los cambios con rapidez

Imagen N° 1: Rasgos de un líder exitoso. Fuente propia.

- 4) Capacitar y liderar a un equipo encargado de la transformación digital: en organizaciones verticales o nacidas en la era analógica nos encontramos con una aversión o resistencia al cambio por lo

cual es muy importante contar con personal capacitado para llevar a cabo esta tarea.

### ¿Cómo vencer la resistencia al cambio?

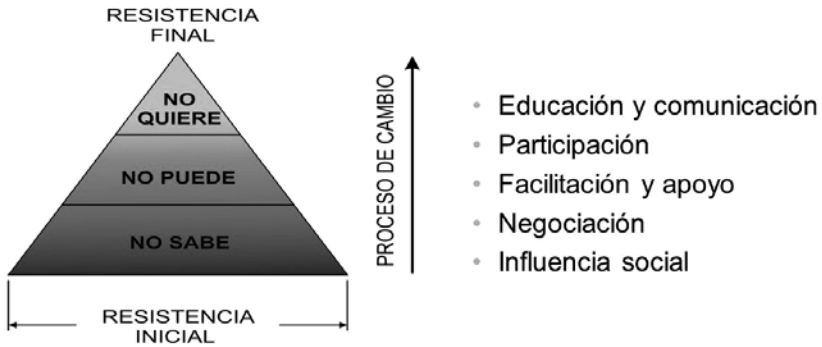


Imagen N° 2: ¿Cómo vencer la resistencia al cambio? Fuente propia.

5) Entender y optimizar la experiencia del consumidor: debemos tener presente las necesidades de nuestros clientes o posibles consumidores. No debemos olvidar que las nuevas tecnologías han empoderado al consumidor a tal punto que en la transformación digital es el consumidor, y no la tecnología, quien marca el camino de la digitalización.

### La transformación digital de la empresa

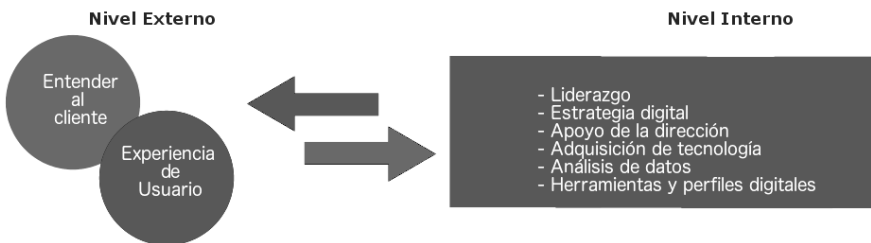


Imagen N° 3: La transformación digital de la empresa. Fuente propia.

Cuando la digitalización sea un proceso prioritario, cuente con un equipo capacitado para liderar la transformación y con el aval de la dirección, es momento de comenzar a entender y actuar en relación con la experiencia digital de los clientes. Para esto, la organización debe plantearse “¿qué hace actualmente mi cliente o consumidor digital?”. De la respuesta obtenida se logra una retroalimentación que comienza a gestar cambios internos en la organización para lograr adaptarse y satisfacer las demandas de los consumidores digitales.

### **¿Qué nos aporta la digitalización?**

Hasta aquí hemos marcado la importancia de emprender el camino hacia la digitalización. Ahora enumeraremos algunos de los porqué más importantes:

- Mayor productividad: las empresas que han avanzado digitalmente han verificado un mayor índice de productividad desde el inicio de su transformación. La satisfacción de sus miembros integrantes y clientes aumenta al disponer de herramientas que agilizan todo tipo de procesos, lo que significa un mayor rendimiento que se traduce en una mayor eficiencia a todos los niveles, desde labores meramente administrativas a resolución de problemas o trabajo colaborativo para desarrollar nuevos proyectos.
- Aumento de la tasa de conversión: teniendo en cuenta que cada vez son más los consumidores que están familiarizados con las nuevas tecnologías, aplicar fórmulas que permitan aumentar la satisfacción del cliente, cuando navegan por nuestros contenidos digitales, se traduce en una mejora significativa de la tasa de conversión. Es decir, un aumento de la habilidad para persuadir a los clientes de que lleven a cabo la acción de compra o adquisición que deseamos.
- Equipo de trabajo especializado: la digitalización lleva implícito el desarrollo de estrategias efectivas en base al conocimiento de las nuevas tecnologías. Para ello, debemos formar o incorporar a profesionales en diversas materias (desarrollo web, redes sociales,

marketing de contenidos entre otros), para lograr crear un equipo de trabajo competente y adaptado a la nueva era digital. Esto nos permite ser más competitivos frente a otras empresas de nuestro sector.

- Reducción de costos: a la hora de poner en marcha la digitalización de la empresa, disponemos de tecnologías, herramientas o servicios que reducen notablemente los costos de dicha transformación.

La digitalización de la empresa supone aumentar la satisfacción del cliente a la hora de consumir contenidos y acceder a cualquier proceso de compra de productos o servicios. El cliente también se beneficia en que se favorece la movilidad, la comunicación con la empresa y el acceso a la información, entre otras cuestiones. Por tanto, el cliente encuentra todo tipo de ventajas a la hora de acceder a contenidos a través de Internet y también cuando se dispone a descubrir nuevos productos o servicios en la tienda en línea.

### **Las nuevas generaciones y su relación con la digitalización**

La capacitación de las nuevas generaciones será fundamental para el desarrollo de la digitalización. Es vital que el “trabajador del futuro” cuente con competencias para lidiar con máquinas inteligentes, como la habilidad y la preparación para el análisis, la comprobación, la creatividad y la elección de la mejor decisión entre ciertas opciones suministradas. Debe saber aprender y adaptarse, estar consciente de que la innovación es hecha por y para las personas.

Por otro lado, el desafío actual de las empresas u organizaciones es apostar a la generación de los *Millennials*, cuyas herramientas naturales son Internet, celulares inteligentes y redes sociales. De acuerdo con un estudio de Universum Global (Vexler, 2017), en el año 2020 más del 50% de la fuerza de trabajo corresponderá a la generación de los *Millennials* que, inevitablemente, impondrán nuevas formas de consumo, producción y trabajo. Dicha generación prioriza el trabajo en equipo,

las colaboraciones y el emprendimiento; alejándose cada vez más del empleo en su forma tradicional definido como una jornada laboral que empieza y acaba siempre a las mismas horas, para luego poder disfrutar de su vida personal.

No sabemos lo que nos deparará el futuro, pero las evidencias nos dejan entrever que los nuevos profesionales serán emprendedores, especialistas digitales y que, sobre todo, se guiarán por la motivación y la pasión para elegir sus profesiones.

La evolución de las nuevas tecnologías está cambiando radicalmente el terreno laboral, permitiendo crear proyectos con participación distribuida en distintos lugares del mundo, trabajar en forma remota con horarios flexibles, automatizar funciones que antes se hacían manualmente o atender asuntos laborales a cualquier hora del día; dando lugar a un mundo diferente donde es posible fusionar la vida laboral y la vida personal, generando negocios y especializaciones que antes no eran posible.

A diferencia de otras épocas, hoy, con la digitalización se cuestiona el modelo de negocios. Debido a esto, las empresas se ven obligadas a subirse al tren de la transformación digital que las empuja a cambiar la forma en la que producen y hacen negocios.

## **Conclusiones**

Como hemos indicado al inicio del capítulo la supervivencia no depende ni de la fuerza ni de la inteligencia, sino de la capacidad de adaptación por lo cual las empresas deberán adaptarse a los cambios lo antes posible para generar así una fuerte ventaja competitiva. La digitalización es una revolución que cambiará, y de hecho ya lo está haciendo, el paradigma de los negocios, la fabricación industrial, los entornos de trabajo y la forma de relacionarse tanto con proveedores como con clientes.

Como se hacía mención precedentemente, la capacitación de las nuevas generaciones será fundamental para el desarrollo de la digitalización. Es menester enseñar a los futuros profesionales y emprendedores a potenciar sus capacidades y empresas utilizando a la tecnología como vehículo.

Solo aquellas organizaciones que logren la digitalización de forma satisfactoria alcanzarán el éxito en sus respectivos sectores.

## **Bibliografía**

- Solis, B., Lieb, R. y Szymansky, J. (2014). The 2014 state of Digital Transformation. How companies are investing in the digital customer experience. Disponible en: <http://www.altimetergroup.com/pdf/reports/The-2014-State-of-Digital-Transformation.pdf>. Fecha de consulta: 04/03/2018
- The Economist. (21 de noviembre de 2015). Does Deutschland do digital? Disponible en: <http://www.economist.com/news/business/21678774-europes-biggest-economy-rightly-worried-digitisation-threat-its-industrial>. Fecha de captura: 04/03/2018
- Vexler, E. (17 de agosto de 2017). Millennials argentinos: le dicen “la generación de las ideas”, pero les cuesta mantener un trabajo. Clarín. Disponible en: [https://www.clarin.com/sociedad/millennials-argentinos-dicen-generacion-ideas-cuesta-mantener-trabajo\\_0\\_HyY61xfuW.html](https://www.clarin.com/sociedad/millennials-argentinos-dicen-generacion-ideas-cuesta-mantener-trabajo_0_HyY61xfuW.html). Fecha de captura: 04/03/2018



## **CAPÍTULO II**

# **INNOVACIÓN, EDUCACIÓN Y EMPRENDEDORISMO: PREPARACIÓN PARA UN FUTURO QUE YA ESTÁ ENTRE NOSOTROS**

AUTORA: LUCILA DE LA FUENTE NIEL

### **Introducción**

Existe una célebre frase que indica que “lo único permanente es el cambio”. Si bien esta premisa se ha verificado a lo largo de los siglos, algo que distingue particularmente a nuestra era es la aceleración vertiginosa con la cual este cambio se produce.

A nadie resulta extraño por tanto, que en los tiempos que corren, caracterizados por la volatilidad del entorno, el desarrollo tecnológico, globalización y tecnologías exponenciales, las bases sobre las que se asienta la educación y las distintas formas de hacer negocios se encuentren desafiadas y puestas a prueba. Y que la palabra innovación emerja cada vez con más fuerza como el norte a seguir para no quedar desplazado de las exigencias del contexto cambiante.

La innovación puede definirse como la creación de mejores productos, procesos, servicios o tecnologías, a partir de la aplicación exitosa de nuevas ideas; consiste en la suma de invención más comercialización. Permite recoger los frutos económicos de la investigación y debe entenderse no como un concepto técnico sino de raíz económica y social (interacción del innovador con el entorno) (Fernandez, 2010).

El objetivo de la innovación es producir resultados positivos para las organizaciones, sus empleados, clientes y otras partes interesadas, en términos de crecimiento, ganancias, sustentabilidad y seguridad en el empleo, a través de mejores productos y más económicos para los consumidores.

## **Creatividad, innovación y adaptabilidad como diferenciales**

La creatividad y la innovación resultan imprescindibles tanto para quienes desean emprender, como para aquellos que persiguen el objetivo de insertarse laboralmente en empresas.

En su artículo “Kindernomics: ideas para combatir la desigualdad en la innovación” Sebastián Campanario (2018), bucea en el análisis de la creatividad como motor del crecimiento y en la importancia de incentivarla desde la infancia. Allí menciona los resultados de un estudio sobre innovación realizado por Raj Chetty, profesor de Stanford y estrella de la economía empírica que en 2012 ganó la medalla John Bates Clark, quién concluye que “el factor de exposición a la innovación en la primera infancia es tan relevante que los gobiernos deberían enfocar sus esfuerzos en proveer entornos favorables para la creatividad en chicos y chicas, antes que ofrecer ventajas impositivas a los emprendedores”. En este estudio se expone un dato de relevancia, referido a que la exposición temprana a contextos de innovación está asociada a la mayor probabilidad de ser inventor en la vida adulta.

En el mismo artículo, Melina Furman, docente, investigadora del Conicet y autora del libro “Educar mentes curiosas: la formación del pensamiento científico y tecnológico en la infancia” menciona que uno de sus enfoques favoritos para fomentar la creatividad en los chicos es el propuesto por Mitchel Resnick del MIT, denominado “jardín de infantes de por vida” “*lifelong kindergarten*” que sostiene que el abordaje integral del jardín de infantes es una gran plataforma para pensar cómo debería ser toda la escuela. Y que “los chicos de todas las edades deberían trabajar con desafíos en los que imaginan lo que quieren hacer, crean un proyecto basado en sus ideas, juegan con sus creaciones, comparten esas creaciones con otros y reflexionan sobre sus experiencias. Como los buenos inventores”. En sintonía con estos resultados de la investigación, podemos mencionar que en una de las conferencias TED más populares en la historia, con más de 52 millones de reproducciones, Ken Robinson (2006) se pregunta “¿Las escuelas matan la creatividad? *Do schools kill creativity?*” para luego aseverar que “la creatividad es tan importante en educación como la alfabetización, y deberíamos darle el mismo estatus”.

Considerando los desafíos a los que deberemos enfrentarnos como profesionales, emprendedores o empleados, estas habilidades serán esenciales para mantenernos competitivos y ser más difícilmente reemplazados por robots o inteligencia artificial.

En lo que respecta a la relevancia de la innovación en el ámbito del emprendedorismo, resulta ineludible señalar que a la hora de emprender, para competir y abrirse terreno en el mercado, cualquier emprendimiento que se inicie debe poder diferenciarse, ofrecer un producto, servicio, forma de comercialización, cobro o logística que se destaque respecto de lo existente.

Para quienes desean insertarse en el sistema laboral, deben tener en cuenta que su dinámica también se ve modificada al ritmo de las nuevas demandas que se presentan. Al momento de buscar empleo, existen ciertas premisas que se incorporan como deseables en los candidatos, como consecuencia de la evolución de la tecnología y de las características de los nuevos consumidores, cada vez más exigentes e informados.

En su artículo “Empleado innovador se busca” la Lic. Clarisa Herrera (2016) resume estos requisitos en cinco aspectos centrales:

- La creatividad como premisa fundamental: Los clientes son innovadores; por lo tanto, los colaboradores de las empresas también deben serlo. Se buscan candidatos creativos, que puedan llevar ideas nuevas a todos los ámbitos.
- Dispuestos a encontrar la mejor solución: Las compañías buscan personas que se animen a cuestionar el statu quo y a la vez tengan el empuje para convertir sus ideas en hechos. Tienen que estar dispuestos a encontrar la mejor solución.
- Fomentar habilidades de distintos perfiles: Es importante fomentar las habilidades de cada perfil en particular, porque la innovación que puede brindar una persona desde el sector de finanzas es probablemente distinta a la que pueda dar otra de marketing.
- Combinar lo que antes no se había combinado: No existe un gen innovador uniforme, tampoco es una cuestión de personalidad. Lo más importante para la innovación son las habilidades y aptitudes para combinar ideas y elementos que antes no se habían asociado.

- Apelar a la experiencia de vida de los candidatos: Para identificar los perfiles innovadores que buscan para sus compañías, los especialistas en reclutamiento de talentos apuntan a la experiencia de vida de los candidatos.

Por otra parte, en el ámbito de los negocios se escucha cada vez con mayor frecuencia hablar del AQ (Adaptation Quotation) o Coeficiente de Adaptabilidad, que puede definirse como la capacidad de adaptarse y prosperar en un entorno que cambia rápidamente. Considerada por muchos como una nueva ventaja competitiva, está tomando relevancia junto con el coeficiente intelectual y la inteligencia emocional en la determinación del valor de un empleado. Esto se debe a que se valora en forma creciente la capacidad de los empleados para hacer frente a los cambios y la incertidumbre.

Los empleados están cambiando de trabajo más que nunca, al mismo tiempo que la vida útil de sus habilidades se está reduciendo con los avances tecnológicos. Según el Foro Económico Mundial (2016), el 35% de las habilidades que los empleados necesitarán para hacer su trabajo, independientemente de la industria, habrá cambiado para 2020.

### **La innovación por dentro: cultura innovadora**

En término de factores endógenos que posibilitan la innovación en las organizaciones, en su conferencia *¿Cómo gestionar la creatividad colectiva?* para TEDxCambridge, Linda Hill (2014), profesora en la Universidad de Harvard y experta en innovación y liderazgo, expone de manera brillante 3 capacidades que caracterizan a las organizaciones innovadoras, estas son:

*Abrasión creativa:* capacidad para poder crear un mercado de ideas mediante el debate y el discurso. En las organizaciones innovadoras, se amplifican las diferencias, no se minimizan. Los individuos en las organizaciones innovadoras aprenden a indagar, a escuchar activamente. También aprenden a defender sus puntos de vista. Entienden que la innovación rara vez sucede a menos que haya diversidad y conflicto.

*Agilidad creativa:* poder probar y refinar la cartera de ideas mediante búsqueda rápida, reflexión y ajuste. Es aprendizaje por descubrimiento, es actuar en lugar de planificar el camino hacia el futuro. Es el “pensamiento de diseño” en el que existe esa combinación interesante de método científico y proceso artístico. Es ejecutar una serie de experimentos, y no una serie de pilotos. Los experimentos son sobre aprendizaje. Cuando uno tiene un resultado negativo, realmente aprende algo que necesita saber.

*Resolución creativa:* tiene que ver con tomar una decisión en la que uno puede combinar incluso ideas opuestas para reconfigurarlas en nuevas combinaciones y producir una solución nueva y útil. Las organizaciones innovadoras nunca conceden para llevarse bien. No llegan a soluciones de compromiso. No permiten que un grupo o un individuo domine, incluso si es el jefe, incluso si es el experto.

En ese sentido, menciona como ejemplo de empresas innovadoras a Pixar y Google, quienes de acuerdo con su teoría e investigación son capaces de innovar una y otra vez porque han dominado las capacidades necesarias para ello: saben cómo resolver problemas de manera colaborativa, saben aprender por descubrimiento, y saben tomar decisiones integradas.

Por otra parte, Enric Segarra (2010), Profesor del Departamento de Dirección de Operaciones e Innovación de ESADE Business School (URL), en su artículo “¿De dónde proceden las ideas?” enfatiza en el rol protagónico que desempeña la dirección para que se dé la innovación dentro de la empresa, ya que resulta necesario que además de reconocer y proclamar la importancia de ser creativos se propongan y establezcan medidas que fomenten esa creatividad. Agrega que si se desea capitalizar el potencial creativo que existe tanto dentro como fuera de la empresa, se debe “dejar a un lado la sensación de miedo que nos invade cuando las cosas parecen ocurrir sin nuestra participación y/o se escapan de nuestro control o incluso, exceden a la que hoy es nuestra capacidad”.

Una práctica indispensable que Segarra propone incorporar es la “polinización”, que consiste en “salir fuera de nuestro espacio habitual en busca de aire fresco y ver y acumular experiencias para después,

ser capaces de establecer conexiones entre aquello que vimos, oímos y vivimos y aquello que queremos resolver”.

### **Potenciando entornos para la innovación**

Tina Seelig (2012), es neurocientífica y directora ejecutiva de Stanford Technology Ventures Program, el centro de emprendimiento de la Escuela de Ingeniería de Stanford University y lleva casi 20 años enseñando creatividad e innovación. En su conferencia “A crash course in creativity” de TEDxStanford, menciona que “una de las razones por las que tantas personas asombrosamente creativas no están a la altura de su potencial creativo es porque no están en el ambiente que fomente, estimule y aliente la innovación” y agrega “los hábitats que construimos son la manifestación externa de nuestra imaginación. Si lo pueden imaginar, lo pueden construir”.

Al respecto, Andrés Oppenheimer (2014) en su libro “Crear o morir” realiza un análisis de los motivos que determinan que ciertos países sean más innovadores que otros, y explora en los ecosistemas que hacen posible la innovación. De acuerdo con su investigación, existen factores comunes que determinan la presencia de dichos ecosistemas, que se componen de “educación de calidad, empresas y universidades que inviertan en investigación y desarrollo de nuevos productos, centros de estudios globalizados que atraigan talentos de todos lados, una interacción constante entre las empresas y las universidades, un ambiente económico que propicie las inversiones de riesgo, una legislación que aliente la creación de nuevas empresas, una concentración de mentes creativas en la misma ciudad y fundamentalmente, una cultura de tolerancia social con el fracaso individual”. Según su perspectiva, el gran secreto de Silicon Valley es que “ha logrado crear una cultura en la que el miedo a perderse una oportunidad es mucho mayor que el miedo al fracaso”.

Si nos preguntamos cómo se encuentra nuestro país en términos de innovación, pueden exponerse los resultados del Índice Mundial de Innovación (2018), publicado anualmente por la Universidad Cornell, el INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

Este índice es un instrumento cuantitativo minucioso que ayuda a los responsables de la toma de decisiones a dar con los modos de estimular la actividad innovadora que impulsa el desarrollo económico y humano. Clasifica a 126 economías en función de 80 indicadores, y se calcula a partir del promedio de dos subíndices. Con el subíndice de los recursos invertidos en innovación se evalúan elementos de la economía nacional que comprenden actividades innovadoras agrupadas en cinco pilares: 1) instituciones, 2) capital humano e investigación, 3) infraestructura, 4) sofisticación de los mercados y 5) sofisticación empresarial. El subíndice de los resultados de la innovación refleja datos reales de dichos resultados y se divide en dos pilares: 6) producción de conocimientos y tecnología y 7) producción creativa.

En la edición 2018, la Argentina se ubicó en el puesto 80. Con respecto al resto de los países de Latinoamérica y el Caribe, recién Chile se asoma en el puesto 47, seguido por Costa Rica en el puesto 54 y México en el 56.

Esto da cuenta de que en nuestro país queda aún mucho por hacer en términos de innovación y supone un apremiante desafío a abordar, en un mundo globalizado y complejo, en donde quienes no se suban a la ola de la innovación enfrentan un futuro incierto y amenazante.

## **Conclusiones**

La creatividad, la adaptabilidad frente a los cambios, y la innovación son capacidades indispensables para los emprendedores, profesionales y trabajadores, en un mundo cada vez más competitivo y cambiante.

Se ha puesto el énfasis en la importancia de la educación en la generación de perfiles con potencial creativo, así como en la necesidad de desarrollar cultura innovadora desde las aulas.

Diseñar alternativas y propuestas originales e innovadoras supone asumir riesgos, ya que no existen resultados asegurados y se puede fracasar en el intento. Pero es la única forma de aprender y de alcanzar resultados diferentes.

Por este motivo, resulta vital impulsar ambientes más amigables con el fracaso y promover el aprendizaje rápido a partir de los errores, asumiéndolos como parte del proceso para alcanzar el éxito.

Asimismo, resulta esencial estimular el pensamiento creativo a partir de la conformación de equipos interdisciplinarios, con diversidad de miradas, experiencias y vivencias, en donde las decisiones se alimenten de la heterogeneidad cognitiva, emocional, experiencial de sus integrantes, donde se evite la uniformidad de criterios, donde se construyan soluciones superadoras a partir de la “polinización”.

Para finalizar y trayendo nuevamente a escena las palabras de Ken Robinson en su conferencia TED, la tarea es “educar a los estudiantes en su ser completo para que puedan enfrentar el futuro. A propósito, puede que nosotros no veamos ese futuro pero ellos sí lo van a ver. Y nuestro trabajo es ayudar a que ellos hagan algo de ese futuro”.

## **Bibliografía**

- Campanario, Sebastián (11 de febrero de 2018). “Kindernomics: ideas para combatir la desigualdad en la innovación”. Diario La Nación. Recuperado el 20 de febrero de 2018 de <https://www.lanacion.com.ar/2108154-kindernomics-ideas-para-combatir-la-desigualdad-en-la-innovacion>
- Fernández, S.E. (2010). “Estrategia de Innovación”. Madrid. Paraninfo. Capítulo I– Pag. 41 y 42)
- Foro Económico Mundial (Enero 2016). Informe “The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution”. Recuperado el 6 de abril de 2018 de: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)
- Herrera, Clarisa (14 de marzo de 2016). “Empleado innovador se busca: frente a los cambios tecnológicos, las empresas priorizan la creatividad”. Diario La Nación. Recuperado el 30 de marzo de 2018 de: <http://www.lanacion.com.ar/1878954-empleado-innovador-se-busca-frente-a-los-cambios-tecnologicos-las-empresas-priorizan-la-creatividad>



- Hill, Linda (Septiembre 2014). “¿Cómo gestionar la creatividad colectiva?” (Archivo de video). Recuperado de: [https://www.ted.com/talks/linda\\_hill\\_how\\_to\\_manage\\_for\\_collective\\_creativity?language=es](https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity?language=es)
- Oppenheimer, Andrés (2014) “Crear o morir. La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación”. Barcelona, España. Editorial Debate.
- Robinson, Ken (Febrero 2006) “¿Las escuelas matan la creatividad? (Do schools kill creativity?)” (Archivo de video). Recuperado de: <https://www.ted.com/talks/ken-robinson-says-schools-kill-creativity>
- Segarra, Enric (Febrero 2010). “¿De dónde proceden las ideas?: las fuentes de la innovación en la empresa”. Harvard Deusto Business Review N° 187,02/2010, p. 50-56. Recuperado de: [https://www.enric-segarra.com/wp-content/uploads/de\\_donde\\_proceden\\_las\\_ideas.pdf](https://www.enric-segarra.com/wp-content/uploads/de_donde_proceden_las_ideas.pdf)
- Tina Seelig (Agosto 2012 “A crash course in creativity” TEDxStanford (Archivo de video) Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=gyM6rx69iqg>
- Universidad Cornell, el INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (2018). “Índice Mundial de Innovación”. Recuperado de: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>



# CAPÍTULO III

## NEUROCIENCIAS Y OTROS CONCEPTOS ALTERNATIVOS QUE PUEDEN DETERMINAR EL ÉXITO O EL FRACASO EN LOS EMPRENDIMIENTOS

AUTOR: RUBÉN PAVETTO

### Introducción

Si tenemos que preguntarnos ¿quién es un emprendedor?, la respuesta más atinada sería: aquel capaz de arriesgarse en busca de un objetivo, de alguna manera este es el “perfil” de los emprendedores; constituyen una raza distinta, admirable y envidiable: muy orientados a los objetivos que se proponen y empujadores.

Si nos basamos en el aporte de las Neurociencias y sus derivaciones al *Neuromarketing* y *Neuroliderazgo*, apoyadas en el *Neuroimaging* como técnica, se pueden visualizar qué zonas del cerebro están involucradas en las distintas funciones y suministran a su vez, imágenes en tres dimensiones sobre cada una de ellas. Entonces, si vemos y analizamos a los emprendedores desde el punto de vista neurológico podemos decir que son intensivos en el uso del lóbulo frontal, lo más moderno del desarrollo cerebral en la evolución de la raza humana, también conocido como “cerebro ejecutivo”. Sus funciones se explican con la metáfora del director de orquesta: está a cargo de articular las habilidades del resto de componentes neurológicos para lograr resultados. De esta manera se puede definir a los emprendedores a través de las Neurociencias.

No obstante, si analizamos la evolución del éxito de los emprendimientos en Argentina, la tasa de mortandad de los mismos es demasiado alta, igual o casi superior a la media de otros países de América Latina: solo el 5% de ellos se convierten en sustentables con el paso de los años y muchos de los mismos, que nacen anualmente, no llegan a celebrar su primer aniversario. Vale decir, somos un país de emprendedores y a la vez reflejamos serias dificultades en lograr y sostener el éxito.

Sería bueno poder plantearnos lo siguiente: ¿es posible mejorar la tasa de éxito? ¿Qué le falta a los emprendedores para ser exitosos?

Podríamos trabajar en varias hipótesis ya que, si bien los emprendedores no le temen al trabajo, y son tenaces y creativos, al parecer no llegarían a decodificar señales que vienen del mercado; o no lograrían el equilibrio entre lo emocional y lo laboral, siendo incapaces de “leer” la mente de sus clientes e insistiendo en su fórmula de trabajar como esclavos sin comprender los mandatos del mercado y su evolución.

Sus habilidades para interpretar las emociones de los clientes, serían limitadas. El llamado cerebro ejecutivo, el lóbulo frontal, no cumple funciones emocionales. Tal vez por ello les sea difícil decodificar lo que sienten sus clientes, decodificar qué los motiva. No procesan los deseos y frustraciones del mercado. Y no procesan el miedo que despierta un entorno comercial hostil y competitivo.

Hoy necesitamos seguir buscando el apoyo interdisciplinar más allá de la Psicología como ciencia, la Medicina, Biología, Física Cuántica, para tratar de acercarnos a la comprensión de algunas conductas y/o motivaciones que hacen al perfil emprendedor. Es decir, aportes como la Decodificación Biológica (Fleche, 2011) o la Psicogenealogía (Schützenberger, 2008), pueden ayudar a comprender el comportamiento de la mente del emprendedor.

De acuerdo a trabajos científicos como los realizados por Álvaro Pascual-Leone, Neuropsiquiatra de la Universidad de Harvard, aplicando estimulación eléctrica a la zona ventromedial del lóbulo pre frontal se pudo lograr incrementar la empatía en pacientes con serias dificultades de ponerse en los zapatos de los otros: los sociópatas (mencionado en Suárez Lara, 2014). Asimismo, otras técnicas de investigación cerebral ayudarían a saber qué pasa en el cerebro del emprendedor, de esta manera se podrían definir los estímulos que activen su sistema límbico (cerebro emocional) y despierten su sensibilidad respecto a los mensajes de los clientes.

Por su parte, científicos y profesionales peruanos estarían trabajando en la búsqueda de la decodificación del cerebro del emprendedor y de acuerdo a ello, plantearán qué estímulos se necesitan para que el cere-

bro del emprendedor promedio responda como el de los emprendedores exitosos.

### **Diferencia entre mente y cerebro**

La mente puede ser considerada como el conjunto de facultades cognitivas y emocionales del ser humano. Sus elementos constitutivos más importantes son los siguientes:

- Sensaciones
- Emociones
- Sentimientos
- Ideas y Pensamientos
- Imágenes Mentales
- Memoria
- Conciencia y Autoconciencia

Todas estas capacidades intangibles, denominadas procesos mentales, se desarrollan en el interior del cerebro (procesos cerebrales), que es el centro de control de todas las actividades de vida relacionadas tanto con la supervivencia como la trascendencia. Para llevar adelante tan delicada función, la mente debe poder recibir e interpretar los innumerales estímulos provenientes del mundo exterior o del propio mundo interior. Se calcula que el número de señales recibidas está en el orden de los 200 trillones de datos por segundo.

Científicamente hablando, al cerebro se lo define como la parte constitutiva del sistema nervioso ubicada dentro del cráneo, pesa aproximadamente 1.350 gramos en promedio y es una masa de tejido de color gris rosáceo, compuesta por unos 100.000 millones de neuronas, que se hallan conectadas en forma de una intrincada red de 100 billones de sinapsis o conexiones nerviosas.

## **Evolución del Cerebro**

Nuestro cerebro es el resultado de millones de años de ensayos y pruebas evolutivas y es el mismo que tuvo el primer homo sapiens en la sabana africana hace aproximadamente 120.000 años atrás. Dentro de él existen estructuras sumamente primitivas que son el legado de nuestra larga historia evolutiva.

Las terminaciones nerviosas de los peces y anfibios, fueron cambiando y estructurándose en módulos que dieron origen al primer cerebro, denominado reptiliano, encargado de los instintos básicos de la supervivencia, respuesta tipo “pelea o huye”, deseo sexual y búsqueda de comida. Estas respuestas básicas son automáticas, rígidas e inconscientes. La evolución dotó a este cerebro de un sistema básico de memoria que permitió a los individuos reaccionar selectivamente a un espectro más amplio de estímulos, naciendo el cerebro de mamífero o sistema límbico, o cerebro emocional; centro de las emociones, en el que hace su aparición la función de aprendizaje.

Los cerebros de los mamíferos fueron desarrollando una corteza cerebral cada vez mayor, que llevó al desarrollo del cerebro humano.

## **Neuroplasticidad: el cerebro como un músculo**

Neuroplasticidad o plasticidad cerebral es la capacidad adaptativa para regenerarse anatómica y funcionalmente después de estar sujeto a influencias patológicas, del ambiente o del desarrollo.

Esto nos indica que podemos desarrollar “cerebros emprendedores”, dado que la ciencia se ha pronunciado a favor de la plasticidad neuronal, y refutado el mito de que el adulto no tiene capacidad de regenerarse cerebralmente, las posibilidades son ilimitadas. El cerebro es el único órgano del cuerpo que no se desgasta con el uso, sino todo lo contrario.

Las Neurociencias proporcionan pautas sobre qué necesitamos para ser más eficientes: hacer más con menos. Especialistas en Neurociencias aplicada al emprendedorismo, proponen lo siguiente:

- Visualiza y recreáte con ello. Todo comienza con un sueño. El emprendedor tiene más probabilidad de éxito cuanto más interioriza su plan. Un plan aburrido no ilusiona a nadie. Cuanto más atractivo, más ganas de ir por ello. Trabajar con la visión sitúa al cerebro en simulación experimental. Como no distinguimos entre realidad o ficción, lo que hemos visto en nuestra mente nos prepara para afrontar la situación real, porque es como si ya lo hubiéramos vivido.
- Incluye cada día algo de incertidumbre. El apellido de emprender es incertidumbre, la única constante. Así, disfrutar con la ausencia de certezas o, lo que es lo mismo, quitarnos los límites es crucial para desarrollar al emprendedor que llevamos dentro. Pero ¿cómo lograrlo cuando nuestro cerebro no soporta la incertidumbre?  
La fórmula del juego funciona. Todavía conservamos una mente primitiva que se mueve por retos. Vincularlo al disfrute, con emociones fuertes puede convertirse en algo adictivo. El cambio es un acelerador de emociones.
- Apunta en la dirección adecuada con atención. El cerebro busca distraerse, probablemente machaque con pensamientos negativos sobre la capacidad como emprendedor. No les hagas caso; en realidad forma parte de su estrategia para consumir menos energía. El emprendedorismo es agotador. Así que cuando aparezca el cansancio, en lugar de presionarte, descansa antes de continuar.
- Trabaja en equipo, integra todo tu cerebro. Para emprender necesitamos una mente multidisciplinar, es decir, los dos hemisferios. Necesitamos entrenar la imaginación, la intuición para generar ideas y atrevernos. Y también potenciar la planificación y la organización para materializarlas. Ser creadores y actores a la vez.

### **Autoliderazgo Emocional**

Liderar o conducir eficazmente un emprendimiento o un grupo, no es una tarea demasiado fácil, ya que a pesar de que ciertas personas puedan poseer ciertas habilidades innatas o bien han realizado alguna

formación específica; debido a su complejidad, nos desafía a superar ciertos desafíos, como por ejemplo la confrontación entre nuestros modelos mentales, expectativas, necesidades; porque el verdadero liderazgo es sinónimo de una serie de características de la personalidad y valores mediante los cuales una persona quien confía en su talento, posee además la suficiente humildad para favorecer el desarrollo de quienes lo rodean.

Como decía Víctor Frankl (1991), en su libro *El Hombre en Busca del Sentido*: “el hombre no se limita a existir, sino que decide cómo será su existencia, en qué se convertirá en el minuto siguiente” (p. 150), si tomamos esta frase podemos entonces pensar que el liderazgo es una elección, una vocación y una filosofía de vida.

Dentro de las habilidades de un líder se destacan algunas conductas y actitudes que lo diferencian de una persona común y que podemos desarrollarlas. Según mi punto de vista, la “Inteligencia Emocional” proporciona un conjunto de herramientas y estrategias para desarrollar y mejorar dichas habilidades y llegar de esa manera a generar una comunicación asertiva.

Tres elementos son claves para comprender la Inteligencia Emocional: emoción, motivación e inteligencia. Una emoción entonces, podemos decir que es una reacción que está sujeta a cierta información que recibimos del ambiente, y que dependerá de qué es tan importante para nosotros. Toda emoción contiene como mínimo tres elementos que son: una situación o estímulo, un sujeto capaz de percibir esa situación, procesarla y reaccionar o no y un significado, como por ejemplo alegría, tristeza o enfado.

Motivación es un proceso mediante el cual una persona se esfuerza en cierta dirección para alcanzar un objetivo determinado, cabe aclarar que cada persona tiene sus propios motivos, aunque comparta los mismos con otra persona.

Ya Platón definía la Inteligencia como el cochero que lleva las riendas de un carro tirado por caballos que representan la voluntad y la emoción, y si nos remitimos a la actualidad, Howard Gardner (1998)



concibe a la inteligencia como un conjunto de habilidades (ocho) y que cada una de ellas hasta cierto punto es independiente de otras.

Daniel Goleman (2010), psicólogo estadounidense, realizó una investigación relevante sobre personas exitosas en diferentes ámbitos y concluyó que más allá de la inteligencia lógico-racional, debe existir un componente adicional que permita a las personas ser exitosas en la resolución de problemas organizacionales y personales habituales.

Para Goleman (2010), la Inteligencia Emocional es una forma de inteligencia efectiva con que la gente percibe y entiende sus propias emociones y la de los demás, donde reconoce además cinco rasgos que la conforman:

- Autoconciencia: es la habilidad para conocerse a uno mismo mediante la interpretación adecuada de la realidad en la que vivimos, apoyado además en la valoración adecuada de uno mismo como así también de la autoconfianza. Con relación a la interpretación de la realidad, en Programación Neurolingüística (PNL) se expresa de una manera interesante y profunda, que nos ayuda a reflexionar y que es la siguiente: “la realidad no es como es, sino como nosotros creemos que es”, es decir la realidad es una creación subjetiva, la realidad no existe de manera objetiva, es mi realidad y puede ser diferente a la realidad del otro según las respectivas percepciones de la misma.
- Autocontrol: es la capacidad para actuar con coherencia, controlar nuestros impulsos, conservar el equilibrio y la calma, admitir nuestros errores, actuar de manera ética, defender nuestros valores con respeto, cumplir nuestras promesas y compromisos; es decir ser confiables e íntegros, pero además tener capacidad para adaptar nuestras conductas a diversos contextos y por sobre todo ser innovadores y creativos.
- Automotivación: significa encaminar nuestros esfuerzos al logro de objetivos, asumir riesgos, tener voluntad para mejorar nuestro desempeño. Además comprometerse con los demás, poseer iniciativa e incluso estimular a otros para emprender esfuerzos conjuntos y ser optimista, es decir confiar en el éxito en vez de

temer al fracaso. Muchas veces como sugiere el mismo Frank no debemos caer en un “vacío existencial”, fenómeno que se manifiesta principalmente en un estado de pérdida de sentido y como dice el mismo autor “debemos encontrar sentido a la vida ya que vivir tiene sentido”.

- Empatía: es cuando podemos reconocer las emociones de otras personas, pero además aceptarlas y respetarlas en la diversidad, debemos orientarnos hacia el servicio, compartiendo nuestros conocimientos y experiencias, estimulando su desarrollo personal. Coincido con aquellos que sostienen que una persona no puede motivar a otra, pero sí se puede estimularla, sin prejuicios y evitando la intolerancia.
- Manejo de las relaciones: son las habilidades sociales que permiten que nos integremos y podamos así participar en diferentes grupos, para ello debemos escuchar abiertamente, compartir información, promover una comunicación sincera, guiar a los demás en el proceso de cambio, alentar al debate y la discusión abierta y por sobre todo desarrollar la habilidad para trabajar en equipo.

## **Conclusiones**

La Inteligencia Emocional debe utilizarse como herramienta para construir un liderazgo que trascienda, ya que nos brinda orientación sobre nosotros mismos y sobre el vínculo emocional y de comunicación con los demás.

¿Por dónde empezar? En primer lugar, es necesario reforzar nuestra autoestima, así al estar convencidos de que todos podemos ser líderes, podremos encontrar a ese líder que llevamos adentro. La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal. Por lo tanto, puede afectar a nuestra manera de estar y actuar en el mundo y de relacionarnos con los demás.

Asimismo deberíamos afianzar el autoliderazgo, permitirnos soñar, fijarnos objetivos individuales que intenten quebrar nuestros propios límites y aprender a correr ciertos riesgos.

Debemos al igual que un artista construir nuestra forma de conducirnos por la vida, ya que como expresaron algunos referentes, el arte de ser líder, es el arte de ser uno mismo.

Para poder alcanzar el autoliderazgo debemos transitar en primer lugar el camino del auto descubrimiento, poder realizar nuestro propio diagnóstico de fortalezas y debilidades, lo que se denomina desarrollar nuestra habilidad de inteligencia intrapersonal, para luego desarrollar nuestra inteligencia interpersonal.

A continuación, se mencionan algunas habilidades que se consideran indispensables para afianzar el auto liderazgo:

- Ser Creativo y Flexible
- Potenciar la Autoestima
- Rediseñar los Modelos Mentales
- Poseer Objetivos claros y alcanzables
- Aplicar Inteligencia Emocional

“Haz lo que tu corazón sienta que es lo correcto, serás criticado de cualquier forma. Te maldecirán si no lo haces y te maldecirán si lo haces” (Eleanor Roosevelt).

## **Bibliografía**

- Frankl, V. (1991). *El Hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Gardner, H. (1998). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.
- Goleman, D. (2010). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Zeta.
- Schützenberger, A.A. (2008). *¡Ay, mis ancestros!* Madrid: Aguilar.



# CAPÍTULO IV

## NUEVAS PROPUESTAS PARA LA GESTIÓN DEL MARKETING EN LOS EMPRENDIMIENTOS

AUTOR: OSCAR TELMO NAVÓS

### Introducción

Los tiempos han cambiado; las empresas, las instituciones y sus usuarios ya no son los mismos. Nos enfrentamos ante un cambio de época, la vinculación con el mundo del conocimiento se hace imprescindible.

Es un momento disruptivo en donde el emprendedor deberá fortalecerse a partir de un adecuado intercambio e interrelación entre el ámbito empresarial, profesional y académico.

La innovación permanente aplicada al mundo de los negocios y la revolución silenciosa de la inserción de las nuevas generaciones (“X” e “Y”) como consumidores, decisores, empleados y profesionales son dos aspectos claves a considerar.

Han cambiado los criterios de motivación y lealtad en cuanto a su vinculación con los comportamientos de los consumidores. Se necesitan reformular los criterios de la comercialización y de la comunicación institucional y empresarial.

Aparece el marketing de afinidad y se reformula, amplía y profundiza el concepto de “gestión de la experiencia del usuario”, el cual deberá abordarse considerando los aspectos mencionados.

Habrà que partir de la estrategia general de las empresas o instituciones para analizar sus políticas comerciales y de comunicación, y se deberán identificar las necesidades de adaptación a las diversas tendencias y a los diferentes requerimientos de las nuevas generaciones.

## Nuevas tendencias en servicios

Los tres factores clave que definen el “triángulo del Servicio” son:

- La estrategia del servicio: para dirigir la atención hacia las verdaderas prioridades del usuario.
- Personal operativo orientado hacia el cliente, con una adecuada capacidad de respuesta y deseo de ayudar.
- Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

La organización deberá contar además con adecuados “activos invisibles”. Son ellos, entre otros:

- Usuarios fieles.
- Imagen y atracción de la línea de productos.
- Lealtad y compromiso de los colaboradores.
- Cultura de servicio dentro de la organización.
- Fuerza del nivel gerencial.

En la actualidad se vive un nuevo “boca a boca”, ya que las empresas e instituciones tienden a crear movimientos que invitan al consumidor a compartir el producto o servicio con otras personas. El paradigma ha cambiado, motivo que invita a pasar de la información a la participación e inspiración, y de la interrupción a la interacción.

Cada contacto con el usuario es relevante por eso se lo denomina “momento de la verdad”. En este proceso de vinculación con el usuario se recomienda su revisión profunda y disciplinada, para analizar cómo “vive” ese cliente cada situación. En cada uno de ellos deben analizarse los criterios de calidad. Por ejemplo: puntualidad, precisión en la información, tratamiento personal y amistoso y tiempo de respuesta.

Hasta hace poco existían sólo dos “momentos de la verdad”: uno cuando se adquiría el servicio y otro cuando el cliente utilizaba el mismo. Ahora se identifica una tercera clasificación al respecto: el “momento cero de la verdad”, desarrollado por *Google* e inspirado en las instancias anteriores a las mencionadas, es decir, todos los procesos

previos necesarios para hacer las averiguaciones por internet sobre dicho servicio o producto, también deben ser considerados.

## **El concepto de lealtad. Marcas emocionales**

El *Emotional Branding* es un enfoque que responde a las siguientes características:

- De consumidores a personas: actualmente la norma es dar calidad a un precio adecuado. La calidad se debe ofrecer obligatoriamente para sobrevivir en el negocio.
- De productos a experiencias: los productos satisfacen necesidades; las experiencias satisfacen deseos. Comprar sólo por necesidad se rige por el precio y la conveniencia. La experiencia de un producto o servicio aporta un valor agregado y permanece en la memoria emocional del consumidor como una conexión realizada en un nivel más allá de la necesidad. Para que los productos establecidos extraigan y conserven el interés de los consumidores, es fundamental que las actividades, la publicidad y el lanzamiento de los nuevos productos capturen su imaginación.
- La honestidad es clave: la honestidad se da por sentada en el mundo de los servicios; la confianza compromete y es íntima, necesita ser ganada. Las autoridades estatales, los grupos de consumidores y la gente en general tienen estándares cada vez más rigurosos para los productos y servicios.
- De la calidad a la preferencia: se espera calidad siempre y conviene darla; la preferencia de una marca es la auténtica conexión con el éxito.
- Identidad, personalidad, autenticidad: la identidad es reconocimiento; la personalidad es carácter y carisma. Las identidades de las marcas son únicas y expresan un punto de diferencia dentro del panorama competitivo.
- De la funcionalidad al sentimiento: la funcionalidad de un producto representa sólo sus cualidades prácticas o superficiales; el diseño sensorial tiene que ver con las experiencias. La funcionalidad

dad puede no servir de mucho si su apariencia y uso no están diseñados para los sentidos. El diseño consiste en aportar soluciones humanas, basadas en la innovación que ofrece un nuevo conjunto de experiencias sensoriales.

- De la ubicuidad a la presencia: la ubicuidad se ve; la presencia emocional se siente. La presencia de una marca tiene cierto impacto en el consumidor y puede forjar una conexión sólida y permanente con la gente, sobre todo si sigue su estilo de vida.
- La marca promueve diálogo interactivo: la comunicación consiste en contar; el diálogo consiste en compartir. No sólo la publicidad puede transmitir mensajes más personales y dirigidos, sino otros medios como las comunicaciones digitales, las relaciones públicas, la presencia de marca y las promociones digitales también pueden dar de sí para hablar realmente con los consumidores. El diálogo verdadero es una vía de doble sentido, una conversación con el consumidor. El progreso de los medios digitales está permitiendo esta evolución.
- Del servicio a la relación: el servicio es vender; la relación es reconocer. El servicio implica un nivel básico de eficiencia en un intercambio de servicio. Pero la relación significa que los representantes de una marca intentan realmente entender y valorar quiénes son sus consumidores.
- La marca con espíritu y con alma: la marca ayuda al consumidor haciéndoles vivir una experiencia directa, simple, inesperada. Un gran servicio se vincula directamente con el denominado “espíritu de la marca”.

Steve Jobs, fundador de *Apple*, decía:

Nuestro ADN es de una empresa de consumo, estamos hechos para un cliente que diferencia lo bueno de lo malo. Creo que nuestro trabajo es ser responsables por la totalidad de la experiencia del usuario. Y si no cumplen sus expectativas, es totalmente nuestra culpa. Así de simple.



Se torna relevante en consecuencia profundizar el concepto de lealtad a la luz de los usuarios de las nuevas generaciones. La construcción de la lealtad es un proceso de varias fases:

- La primera fase (lealtad cognitiva), en la cual los usuarios reconocen la marca como la mejor alternativa y forma preferencias basadas en evaluaciones de la calidad del servicio.
- En la segunda fase (lealtad afectiva), con base a las experiencias continuas de satisfacción sobre el servicio, se desarrolla el vínculo con aquel y una actitud positiva hacia la marca.
- En la tercera fase (lealtad conativa), se genera un compromiso específico hacia una marca y se forma la intención de seguir participando.

La calidad percibida del servicio es el predictor más importante de la lealtad, seguido del valor percibido y por último, de la confianza. La satisfacción, por lo tanto, resulta una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo de la lealtad.

### **Requerimientos de las nuevas generaciones como consumidores**

Para las nuevas generaciones, el objeto de consumo no es en sí una prioridad, por el contrario, lo es la relación que el objeto de consumo mantiene con las demás significaciones. Es de ese modo que el joven se comunica.

Dada esta situación las empresas deberán esforzarse por llegar a dicho segmento para ofrecer sus productos y servicios considerando sus rasgos singulares.

En este aspecto los mecanismos de compra y venta de la generación “Y” se ven modificados. Una importante característica es el hecho de investigar previamente productos y servicios en Internet para luego adquirirlos. Los jóvenes intercambian información no solo sobre los bienes sino también sobre la reputación de las empresas.

En unos diez años la generación “Y” será el setenta por ciento de la fuerza laboral. Y muchos de ellos tratarán de satisfacer la mayoría de sus necesidades de compra vía adquisición electrónica. Priorizarán la comodidad de comprar desde su casa o desde su celular. La generación “Y” quiere comprar desde cualquier lugar donde esté, quieren ayudar a moldear la marca y el producto.

Además, no deben desestimarse aspectos referidos a la motivación. Entre ellos, los tres elementos basados en las pulsiones propias del ser humano:

- Autonomía: controlar su tiempo, su trabajo.
- Maestría: mejorar en algo que le importa.
- Propósito: deseo de ser parte de algo mayor.

Se deberán considerar en forma integrada tres dimensiones del usuario: la monetaria, el tiempo y la frustración. Las tres ponen el foco en la mejora de la calidad de vida del cliente.

Se necesita un gran esfuerzo para captar las tendencias de los usuarios potenciales (“visión del mundo”) y descubrir qué símbolos se podrían emplear para contarles adecuadas historias a esas personas. Deben tenerse en cuenta las técnicas no verbales que transmiten promesas.

Según indica el *Neuromanagement*, habrá que considerar las cualidades sociales que disminuyen las amenazas y aumentan las sensaciones de recompensa: status, certidumbre, autonomía, vinculación y equidad. Deberían poder descubrirse en consecuencia las necesidades declaradas, reales, no declaradas, de deleite o secretas de los usuarios actuales o potenciales.

Como se indicó anteriormente, cada vez son más relevantes las valoraciones y recomendaciones de los demás sobre un servicio o un producto. Hoy (y en el futuro) quienes tienen el verdadero poder son los consumidores hiperconectados a Internet y sus grandes círculos de amigos y conocidos, tanto virtuales como de la vida real.

La recomendación es simple. Las marcas del futuro tienen que ser transparentes y cumplir sus promesas. Las que no cumplan estas dos indicaciones quedarán fuera del juego de preferencias de los usuarios.

Si se quiere atraer a las nuevas generaciones se deberá entender profundamente al menos los siguientes aspectos de las redes sociales que influyen en el trabajo de empresas e instituciones:

- Todas las ideas se comparten en igualdad de condiciones.
- Las contribuciones al trabajo valen más que las credenciales.
- Las jerarquías se construyen de abajo hacia arriba.
- Los líderes sirven en vez de presidir.
- Las tareas se eligen, no se asignan.
- Los grupos se autodefinen y se autoorganizan.
- Los recursos se atraen, no se asignan.
- El poder viene de compartir, no de acaparar.
- La mediocridad queda expuesta.
- Los disidentes pueden unir sus fuerzas.
- Los usuarios podrán participar en las decisiones.
- Las recompensas intrínsecas son las que más importan.

## **Marketing de afinidad**

Algunos interrogantes a considerar en la actualidad serían: ¿podrían muchas empresas y empresarios en este siglo seguir siendo tan “miopes” en cuanto al avance que el marketing está exigiendo, con sus medios y lo que el consumidor reclama? ¿Cuántas de ellas están siendo hoy capaces de pensar más allá y arriesgarse haciendo el proceso inverso a lo que veníamos acostumbrados? ¿Hoy cuál es esa ventaja? ¿Qué es aquello que me diferencia? ¿Cómo lo logro?

Actualmente se cuenta con un nuevo componente que debe ser sumado al proceso, derivado de la masiva información y el fácil acceso a ella: la reputación.

El Marketing actual es sensorial, interactivo, relacional, personalizado, y cubre una necesidad hasta ahora no satisfecha, la de afinidad. Y para que ello suceda la empresa debe ser capaz de transmitir, actuar y verse como una persona con valores tales que uno puede identificarse, formar una comunidad y compartir una experiencia.

El paso del tiempo muchas veces desvía a las empresas del camino planificado, distorsionando las percepciones en los clientes. La preferencia de marca es extremadamente difícil de lograr y muy fácil de echar a perder. Es por ello que las experiencias pasadas y actuales deben lograr una coherencia y consistencia.

¿Se deduce beneficioso entonces que se siga pensando sólo en términos racionales para influenciar o llevar al consumidor hacia el momento de compra? La respuesta es que ya no es suficiente, ya se ha vuelto estándar desde lo racional hasta el servicio.

La similitud más intensa se da cuando se comparte “algo más”, una atracción, un estilo, gusto, pensamiento o sentimiento entre dos “personas”, y una historia sólo se crea cuando se “comparte” una experiencia que se traduce en recuerdo, en asociación, en afinidad.

Para los consumidores, la marca es como una persona, está gestionada por personas y está dirigida hacia personas. Por tanto, la relación perdurará en la medida que se la cuide, que se cumpla con lo que promete, se la escuche y de que transite una comunidad social que se asemeje y se asocie a sus valores, dándole espacio así a una afinidad auténtica y verídica de la que el Marketing de hoy debe hacerse cargo.

## **Gestión de la experiencia del usuario**

En los últimos tiempos, especialmente en el seno de las empresas de tecnología y las vinculadas más directamente con las nuevas generaciones, ha aparecido otro elemento muy relacionado con los anteriormente mencionados. Se trata del concepto “experiencia de usuario”.

Dicho concepto hace referencia a la forma en que el usuario “se siente” en el momento de uso de cierto producto, sistema o servicio. Esa experiencia es subjetiva, porque se trata de los sentimientos y

pensamientos del usuario y es dinámica, porque cambia todo el tiempo conforme a las circunstancias.

Cuando el usuario se encuentra ante un nuevo escenario, intenta acoplarse a las circunstancias haciendo uso de todo lo que le sea útil. Lo mismo pasa cuando se enfrenta a un nuevo servicio en Internet, una página *Web* o un sistema. El usuario no pedirá una guía que le explique cómo funcionan las cosas (puesto que muy pocas personas recurren a estas cuando existen), averiguará por su cuenta todas las funciones que puede realizar y es aquí donde el desarrollador/diseñador pierde poder sobre el usuario.

El objetivo de las empresas será lograr que la experiencia que se le brinda al usuario, sea la mejor que haya tenido hasta ese momento. Deberán plasmar sus valores y su relevancia como marca en todo lo que percibe el usuario, desde el momento previo cuando define su preferencia hasta el desarrollo posterior del servicio propiamente dicho.

Los “momentos de la verdad”, se han convertido en experiencias. La presentación, la comodidad, el precio razonable, el buen servicio no son diferenciadores para lograr fidelidad, el cliente espera más y exige más por su voluntad de compra, el consumidor pretende hoy lograr una historia con la marca.

Las empresas deberán ser responsables por la totalidad de la experiencia de sus usuarios. Deberán orientarse a conocer mejor sus expectativas, ya que en la actualidad resultan cada vez más exigentes y desean recibir un servicio diferente.

## **Conclusiones**

Una buena gestión de *customer experience* implica focalizarse en todos los aspectos de los “ciclos de vida de los usuarios”. Habrá que intentar diseñar para los clientes experiencias consistentes, conectadas, personalizadas y eficientes.

Por lo tanto hay que entender más profundamente al usuario. Hay que retomar las preguntas clásicas del Marketing: quién, qué, cómo, dónde y cuándo y por qué compra. Respondiendo dichos interrogantes

se debería establecer “la ruta del servicio” a través de las cuales los consumidores van eligiendo sus adquisiciones.

Los productos son tangibles, los servicios son intangibles y las experiencias deberán ser memorables y se tienen que transformar en recuerdos imborrables y luego en historias a ser contadas.

Las organizaciones han comenzado a transitar un nuevo enfoque basado en la gestión de las experiencias del cliente o usuario. Ello permitirá colocar al usuario en el centro de una experiencia multicanal, donde la institución le plantea soluciones partiendo de la mejor experiencia posible y le acerca opciones para resolver su necesidad en un ámbito de confort aumentando la “personalización percibida”, que deberá ser construida con una sólida arquitectura tecnológica y operativa.

Cada segmento de usuarios deberá tener una diversidad de interacciones claves con los prestadores internos, a través de los cuales se definirá y calificará el nivel de servicio. Surgirán de ese modo dos componentes relevantes:

- Las interacciones claves que constituyen la esencia del servicio contratado. Tiene que ser simple, definitivo, amable y considerado. Las expectativas son claras y definidas.
- La lucha por la principalidad, la manifestación concreta del usuario de quién es su proveedor por sobre el resto, definida como resultado de la usabilidad de esa relación, transformándose en un factor clave de afiliación.

Es decir, a la cultura de autogestión asistida se le deberá responder con una mayor personalización percibida.

Nuevos criterios y nuevos patrones de motivación y lealtad son los que se deberán tomar en cuenta para redefinir, actualizar y cambiar los programas de fidelización, las modalidades de atención al cliente interno y externo, las aplicaciones de inteligencia comercial y las experiencias del usuario para adaptarse al cambio.

## **Bibliografía**

Este documento técnico está basado en dos artículos del autor: “Novus Ordo: un nuevo orden en el mundo de los negocios. Más que en una época de cambios estamos ante un cambio de época” Parte I y II, publicados en el Diario La Capital de Rosario, los días 9 y 16 de enero de 2018.





**SEGUNDA PARTE:**  
**EMPRENDIMIENTOS DE IMPACTO SOCIAL**  
**Y AMBIENTAL**



# **CAPÍTULO V**

## **EMPRENDIMIENTOS B: UNA NUEVA GENÉTICA EMPRESARIAL**

AUTOR: JOSÉ HUMBERTO KRUEL

### **Introducción**

Hace algunos años, se vienen gestando cambios silenciosos y profundos en los modelos productivos, primero desde el Modelo Fordista al Toyotista, luego el proceso continuo de revolución tecnológica y comunicacional. En suma, una crisis de valores y ética en la gestión de los titulares de empresas, solamente concentrados en la maximización de las ganancias, fue penetrando y alterando a todos los modelos organizacionales.

A esta situación, se debe agregar el deterioro progresivo del medio ambiente por el uso indiscriminado de los recursos naturales, junto a la descomposición de la organización del Estado como regulador de lo público y lo privado, generando inequidades progresivas que dejan una sociedad fragmentada con altos niveles de desigualdad, que provocan violencia y pobreza creciente.

Frente a este diagnóstico se empieza a descubrir y vislumbrar una “nueva genética” empresaria que emerge como una contrafuerza a la sobreexplotación indiscriminada de todo el complejo empresarial y social. Este modelo rompe con el esquema tradicional y el nuevo concepto retoma y mejora la filosofía empresarial, incorporando nuevos valores como el cuidado del medio ambiente, el respeto por los trabajadores y proveedores, el comercio justo, la equidad y la inclusión social desde la misma naturaleza del negocio. Es el nacimiento de un nuevo modelo que busca compensar y restaurar el deterioro incesante del viejo modelo, que solo desintegra.

En esta nueva genética de emprendedores surgen las llamadas “empresas B”, cuya misión es resolver un problema social o medioambiental

a través del mercado, tratando de generar externalidades positivas tanto en el interior del negocio como en el entorno.

Asimismo, el surgimiento de un nuevo cliente empoderado de su decisión de compra, direcciona sus recursos para premiar o sancionar a los emprendimientos. Este cliente, también agotado de los abusos de su buena fe, ha permitido el desarrollo en todo el mundo del nuevo tipo de emprendimientos mencionado.

Según el lema acuñado por la ONG certificadora *B Lab*, “ser la mejor empresa para el mundo, y no del mundo”, se aspira a que sea el norte del desarrollo de un nuevo modelo empresarial que se anteponga como antídoto de la vieja economía.

El nuevo modelo de emprendimientos B es una vuelta de tuerca al modelo predecesor de la Responsabilidad Social Empresarial que lleva a realizar buenas prácticas con todos los *stakeholders* involucrados. Es clave y fundamental que el poder empresarial sea redireccionado a generar beneficios a los empleados, los clientes, el entorno. Generar conexiones entre las comunidades con disparidad social creciente, además de predicar una nueva cultura basada en la pasión por el servicio, corresponden a los pilares de los emprendimientos B.

## **Los cimientos del nacimiento de los emprendimientos B**

En la década del 90 aparecen algunos factores relevantes que llevaron a la crisis, y dieron nacimiento a un nuevo planteo de las empresas. Algo se debía hacer, se estaba frente a la caída de un viejo paradigma y al nacimiento de uno nuevo; la crisis económica por un modelo de producción agotado y las transformaciones del aparato estatal sobredimensionado detonaron y afectaron a muchos negocios. Para mencionar algunos factores desencadenados: la desregulación económica, los altos precios de las materias primas (petróleo), alta inflación, crisis alimentaria y energética a nivel mundial, crisis crediticia e hipotecaria en Estados Unidos y una grave desconfianza en los mercados de los países más desarrollados del mundo, generaron un efecto dominó hacia otros países.

Si bien los factores mencionados son eminentemente técnicos, en el trasfondo de la crisis, hay que buscar de forma más profunda: la falta de ética y moral terminó por dañar a millones de personas que poco tenían que ver y hacer, pero al final fueron los más afectados. La pérdida de rumbo en el comportamiento moral y el efecto de una mirada formateada para la maximización de la rentabilidad condujeron a generar alta inflación, desconfianza en los mercados, altos precios de los alimentos, entre otros efectos negativos.

Este escenario inevitablemente lleva a un replanteo generalizado de cómo se conducen los negocios y los gobiernos, ya que los que sufren las consecuencias inmediatas son los más vulnerables. Esta crisis permitió que se manifieste un mayor rechazo a la indiferencia que se había tenido frente a las necesidades de los más vulnerables y se empezaron a reprochar las actitudes codiciosas que habían tenido los responsables de la crisis.

Todo esto tuvo gran empuje para el nacimiento de las emprendimientos B. Los clientes pasan a ser claves en esta instancia, ya que son los que premian o castigan el proceder de las empresas. La rentabilidad por sí sola no alcanza, es necesario que ampliar la mirada sobre otros indicadores que permitan ser sostenibles empresarialmente, como los empleados, el medio ambiente, los proveedores y los aspectos sociales.

Un caso emblemático que permite ejemplificar el nacimiento de emprendimientos B en Estados Unidos, es el conflicto judicial que se produjo en el año 2000 que obligó a los dueños de la marca de helados *Ben&Jerry's* a vender su empresa a *Unilever*. La Corte Suprema de Estados Unidos los obligó a aceptar la oferta de US\$ 326 millones por su corporación, pese a las constantes negativas que tuvieron en ese entonces. Las razones por las cuales no querían aceptar la oferta eran por el hecho de que querían hacer una empresa distinta, que fuera sustentable con el medio ambiente y con la comunidad, con uso de materiales orgánicos, utilizando el comercio justo para potenciar la relación entre los proveedores y la empresa, transparente con los trabajadores y que pudiesen donar parte de sus ganancias para ayudar a la comunidad. Por todas estas razones fue que ambos socios decidieron rechazar la oferta

de *Unilever*, ya que estaban convencidos que estos propósitos que tenían para su corporación no serían llevados a cabo por la multinacional.

Sin embargo, el dictamen judicial del caso fue claro y enfático. Los dueños no pudieron demostrar que dentro de los procesos productivos de *Ben&Jerry's* podían generar más dinero del que ofrecía *Unilever*, y como la Ley establece que el primer rol de una empresa es maximizar las utilidades, se vieron obligados a aceptar la oferta de la multinacional.

Los socios fundadores de esta empresa marcaron el precedente para desarrollar emprendimientos sostenibles. Los emprendimientos B no existirían si no se hubiera desarrollado este conflicto que permitió emerger esta innovadora forma de emprender, que contradice las bases del paradigma empresarial tradicional.

Muchos otros casos similares empezaron a suceder. Pero esto fue el puntapié para el nacimiento de un nuevo modelo para montar un negocio, cuyo primer objetivo fuera resolver problemas sociales y ambientales, con el mínimo de externalidades negativas, con políticas de transparencia claras y al mismo tiempo, con la seguridad de no tener problemas con la Ley. Como dijo el empresario Houlahan de esa tendencia: “debía existir un medio para que una empresa adquiriera escala, recaudara capital, tuviera liquidez, pero sin abandonar su misión” (mencionado en Universia, 2012). Todo esto permitió idear *B Lab*, promoviendo una nueva legislación que amparara a este tipo de empresas que quisieran conservar su misión ante todo, y buscaron los estados propicios para ese fin.

Es así como se empiezan a gestar los pasos para crear *B Lab*. Esta es una organización sin fines de lucro creada años después del problema que les sucedió a Houlahan y Gilbert con la Corte Suprema. Esta organización creó la *B Corporation Certification*, que consiste en un certificado que la organización le entrega a empresas y/o emprendimientos con fines de lucro que cumplen ciertos requisitos. Este certificado constata que las empresas que realizan el proceso con éxito tienen ciertos estándares de transparencia, responsabilidad, sustentabilidad, y performance con el objetivo de crear valor para la sociedad y no tan solo para los dueños.

## Entendiendo a los emprendimientos B

En el viejo modelo empresarial, los propietarios de empresas velaron por los intereses económicos al momento de tomar decisiones. Es por ello que generaron un fuerte impacto en el medio ambiente y en las desigualdades sociales existentes dentro de cada país.

Los emprendimientos B modifican los paradigmas actuales, llevando a un replanteo completo de la manera de gestionar los negocios, incorporando a la hora de tomar decisiones, no solo la maximización de la rentabilidad, sino también una mirada más amplia de cómo contribuir con el capital social de los empleados, proveedores, comunidad, entorno ambiental y la satisfacción de los clientes.

Estos emprendimientos buscan cumplir una misión dual. Por una parte, seguir el modelo tradicional de generar ganancias, creando un modelo de beneficio y sostenibilidad económica para sobrevivir en el corto y largo plazo, y por otra parte, perseguir la creación de valor social, desde proteger a los empleados hasta resguardar el medio ambiente, y generar acciones para mitigar la desigualdad social. Aunque esto en una primera etapa signifique sacrificar ganancias en el corto plazo.

Este nuevo enfoque permitirá impulsar una nueva economía responsable, redefiniendo el propósito del lucro hacia la solución de problemas de la humanidad.

Si se plantea la siguiente pregunta: ¿cuál es el propósito de los emprendimientos en la sociedad?, de acuerdo a Sistema B, los resultados económicos toman otra dirección de la común, siendo entendidos ahora como un medio indispensable para conseguir los objetivos y no como la única razón de existir del negocio, en donde el éxito se alcanza no sólo por su nivel de facturación, sino por cómo su modelo de negocios integra el lucro con el impacto en la sociedad y el medio ambiente de un modo medible y escalable.

Los emprendimientos B deben desarrollar un ADN basado en la búsqueda del beneficio social y en la creación de valor para el entorno, sin dejar de ser rentables, por el contrario, la aplicación de este nuevo

modelo en el largo plazo tiene beneficios tangibles en el aumento de la rentabilidad financiera y en los beneficios sociales.

## **Principales aspectos de los emprendimientos B**

Uno de los principios fundamentales corresponde a la utilización del poder del sector privado para crear beneficios para las personas y el entorno, buscando el bien común y equidad en las partes interesadas, desviándose del enfoque tradicional maximizar los beneficios económicos. Caminar por esta senda significa luchar por construir un ecosistema favorable para emprendimientos, empleados, proveedores, clientes y personas de la sociedad, en donde el éxito no se mida sólo por la liquidez del negocio, sino también por el bienestar y el valor generado para la sociedad y el ambiente.

Otro pilar corresponde a la generación de conexiones trascendentales entre los actores, para que así se generen “comunidades de práctica”. Este concepto, acuñado por los antropólogos sociales Wenger et al. (2002), hace referencia a comunidades formadas por personas que comparten una preocupación o pasión por algo que hacen, generando aprendizaje a medida que interactúan e intercambian ideas de manera cotidiana. A partir de esto es que, los emprendimientos B buscan construir y mantener una visión conjunta y nueva de la economía con un propósito distinto, integrando dentro de sus conexiones al mercado (oportunidades comerciales, tanto con sectores públicos y privados), academia (explotación de talento y desarrollo de los conocimientos), capital (impacto de los flujos de capital y de inversión), líderes de opinión (personas referentes como voceros) y políticas públicas (desarrollo y marcos regulatorios favorables), generando momentos de reflexión y diálogo, en donde la apropiación de valores y construcción de agendas colectivas se ubique primero por sobre las personales, aferrándose a las comunidades de práctica para así generar el cambio buscado.

Con una cultura bien definida, basada en la pasión y sueños compartidos, en donde se reconoce y valora la diversidad y el mérito grupal por sobre las individualidades, buscando una construcción conjunta, responsable y colaborativa, atenta a los cambios y adaptándose a éstos,



es que estos emprendimientos buscan cumplir con el objetivo de generar economías saludables, en donde el bienestar de las personas, de la naturaleza y de la sociedad sean claves para el éxito, y además, tal y como lo destaca su misión, se logre construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.

## **Empresas B en Sudamérica**

El movimiento mundial de las empresas B está experimentando tasas de crecimiento muy prometedoras; las mismas se extendieron a Chile, Argentina, Brasil y Colombia, de la mano de la ONG *B Lab*. A continuación se mencionan algunos casos de empresas y emprendimientos certificados por la ONG mencionada.

Natura es la empresa más grande hasta el momento que se ha incorporado al sistema, siendo reconocida por la producción de cosméticos que respetan la naturaleza y por los variados programas de Responsabilidad Social Corporativa, el cumplimiento de estándares internacionales y el desarrollo social que realiza.

Por su parte Tonka, una metalúrgica que produce dispositivos de seguridad para la industria del gas natural, reinventó el propósito de la empresa. Simplemente ganar dinero no alcanzaba; cambiando su concepto de para qué existe la empresa, ha reenfocado toda su producción tradicional hacia energías renovables, como las instalaciones solares. Asimismo, desarrolló productos que permiten eliminar los 10 ó 15 millones de metros cúbicos de gas por día que se desperdician con la llama piloto, a través de la eliminación de dicha llama.

Otro de los emprendimientos que funcionan en este ecosistema que persigue la sinergia positiva es La Costurera. Se trata de una interfase que conecta productores, compañías o emprendedores con trabajadores textiles, aquellos que muchas veces no reciben un pago justo y en casos extremos, son esclavizados.

“Noticias Positivas”, cuyo programa de radio se sintoniza en FM Palermo, fue el primer medio de comunicación que obtuvo la certificación

B. Como compañía de medios no buscan maximizar el beneficio económico sino encontrar un equilibrio que les permita ejercer el periodismo con una línea editorial optimista para lograr el mayor impacto positivo posible. Gracias al apoyo de empresas comprometidas con la sustentabilidad y la responsabilidad social empresaria han podido sostener su programa en Radio Palermo FM 94.7 y luego poner ese contenido online disponible en forma gratuita para que radios de todo el mundo puedan emitirlo sin ningún costo.

Greca es otro ejemplo de los emprendimientos que se reenfocon con un objeto social y ambiental. Comenzó como una iniciativa que convertía deshechos en diseños originales. No es poco, pero a sus impulsores no les alcanzaba y comenzaron a trabajar con cooperativas de trabajadores para crear objetos. El negocio es sustentable en los distintos niveles; no queda sólo por el origen de los materiales que usan.

## **Conclusiones**

Luego de lo descripto sobre emprendimientos B, son muchos los desafíos que quedan por delante. Está claro que estamos frente a un cambio de paradigma empresarial, gubernamental, social y del cuidado del medio ambiente; el modelo de producción y explotación de los recursos está desgastado y está siendo castigado por los consumidores que se sienten defraudados.

El modelo de la maximización del capital ya no resuelve todo, se necesita incorporar nuevas dimensiones a la visión y la gestión del negocio. Las conductas de los empresarios, emprendedores e inversores, deben reverdecer el sentido de la ética y el compromiso con el entorno. Las desigualdades sociales son un mal negocio, que solo traen grandes brechas con élites cada vez más ricas, la desaparición o empobrecimiento de las clases medias, y el ensanchamiento de clases marginales.

Todo esto nos lleva a revisar los modelos de formación de los futuros emprendedores, con quienes hay que abrir un gran debate y comprensión de estos nuevos modelos de gestión. Este nuevo ADN en los emprendimientos, es un cambio de rumbo que incorpora otras di-

menciones que siempre estuvieron, pero que no lograron la relevancia necesaria, como la importancia de los empleados, proveedores, clientes, comunidad y medio ambiente.

La sociedad ya no tolera la indiferencia hacia todas estas dimensiones, es por ello que muchos politólogos y analistas económicos, no encuentran en la brújula las explicaciones a todos los fenómenos que están sucediendo.

Este camino no es fácil, siempre que emerge un nuevo modelo, el viejo se resiste a morir. A todos los estamentos de la sociedad le corresponderá trabajar por un nuevo modelo que acerque mayor felicidad a todos los habitantes del planeta. El modelo de emprendimientos B, puede hallar el camino para remediar las inequidades existentes.

## **Bibliografía**

- About B lab. (s.f.). Disponible en: <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/about-b-lab>. Fecha de captura: 27/02/2018.
- Rocha, L. (16 de enero de 2015). Empresas B: un nuevo concepto que conjuga el negocio con procesos amigables con el ambiente y la sociedad. La Nación. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1760477-empresas-b-un-nuevo-concepto-que-conjuga-el-negocio-con-procesos-amigables-con-el-ambiente-y-la-sociedad>. Fecha de captura: 27/02/2018.
- Tapia Velázquez, C. y Zegers Vial, P. (2014). Análisis descriptivo de las empresas B en Chile. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117184/Tapia%20V.%2C%20Claudio.pdf?sequence=1>. Fecha de captura: 27/02/2018.
- Universia. (2012). Bart Houlahan, de B Lab: Cómo estimular la responsabilidad social en las empresas. Disponible en: <http://www.knowledgeatwharton.com/es/article/bart-houlahan-de-b-lab-como-estimular-la-responsabilidad-social-en-las-empresas/>. Fecha de captura: 27/02/2018.
- Wenger, E. et al. (2002). *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.



# CAPÍTULO VI

## EMPRENDEDORISMO Y PERSPECTIVA DE GÉNERO: DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES EMPRENDEDORAS

AUTORAS: CECILIA RIBECCO Y JIMENA TOMARELLI

### Introducción

Durante los últimos 50 años se han observado grandes avances en lo que respecta a igualdad de género a nivel mundial. La mujer ha incrementado en gran medida su participación en los ámbitos públicos y privados:

- Educación: de acuerdo a informes del Banco Mundial (2010) dos terceras partes de los países han alcanzado la paridad de género en la enseñanza primaria. Por lo menos en una tercera parte de los países el número de niñas ha superado en gran medida el número de niños en enseñanza secundaria y actualmente hay más mujeres que hombres en la matrícula universitaria.
- Trabajo en relación de dependencia: la participación laboral de las mujeres en Latinoamérica ha aumentado en un 3% desde el año 2000 al año 2010, pero aún es inferior a la de los hombres. En cambio, la tasa de desempleo femenina de 9,1% es persistentemente mayor que la masculina de 6,3%.
- Sector público: allí también ha habido avances. De acuerdo al portal WomenCeo (2014) del total de 194 países que existen en el mundo, en el año 2014,17 han tenido como presidente a una mujer. De los cuales, 6 pertenecen a América Latina, que no es algo menor (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Trinidad Tobago).

Sin embargo, las disparidades de género persisten. Como enuncian Sandberg y Scovell (2013) en su libro *Lean In*, la promesa de equidad

no es lo mismo que la verdadera equidad. Existe una clara segregación por actividades económicas, por ejemplo, la participación femenina en el sector tecnológico no supera el 20%. En cambio, las actividades como docencia, enfermería, limpieza, o comercio y servicios están dominadas por el género femenino y esto ha tenido sólo leves variaciones a través del tiempo. A su vez, existe una precarización laboral en los trabajos realizados por las mujeres: menor remuneración y menor acceso a beneficios sociales (UNESCO, 2016). Por último y no menos importante, existen enormes diferencias en lo que respecta a responsabilidades y toma de decisiones: en los niveles bajos de la pirámide organizacional los valores de participación femeninos se acercan al 50%, han mejorado relativamente a través del tiempo. En cambio en los niveles más altos, el acceso de la mujer a puestos directivos y gerenciales se torna extremadamente dificultoso: la tasa promedio de mujeres directivas de *Fortune Global* es del 17.3% (Aranda, 2016). El origen de esta dificultad tiene que ver con el denominado “techo de cristal”, un fenómeno que afecta al género femenino en su camino hacia el liderazgo, que se explicará en detalle a lo largo del capítulo.

Se evidencia, entonces, que las mujeres hoy en día se encuentran más capacitadas, han accedido a la educación y son mayoría en ámbitos universitarios –aunque no en todos– pero el acceso a la toma de decisiones y a obtener mayores ingresos que sus pares sigue siendo una dificultad.

Estos aspectos afectan seriamente las oportunidades para la mujer de lograr independencia económica, autonomía y acceso a una buena calidad de vida para ella y su entorno.

Ahora, cuando hablamos del segmento de mujeres emprendedoras y mujeres que trabajan por cuenta propia, lo descrito anteriormente se profundiza debido al componente de riesgo del proyecto y la necesidad de organización requerida. En la región, los hombres emprenden en mayor medida que las mujeres sin embargo las mujeres son más proclives a emprender por necesidad y con mayor presencia en las primeras etapas del emprendimiento (GEM, 2017).

En síntesis, podría decirse que no se trata de cuántas mujeres participan en los sectores productivos, sino en cómo es que participan. Es necesario indagar en profundidad sobre cuáles son éstas barreras que impiden la equidad, para así encontrar soluciones adecuadas a estos desafíos de género de la mujer que decide emprender

## **Desafíos de género a superar a la hora de llevar adelante un emprendimiento**

### ***Las mujeres que emprenden, ¿son menos que los hombres? Características del emprendimiento femenino en la región***

Según el último informe de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) las mujeres a nivel global tienen menores niveles de participación que sus pares en actividades emprendedoras. Latinoamérica y El Caribe son las regiones con menores brechas de participación en emprendimientos de etapas tempranas, con una TEA (tasa de actividad emprendedora) femenina cercana al 17%. Sin embargo esta participación está concentrada en el grupo de emprendimientos motivados por la necesidad.

En el siguiente cuadro, elaborado por GEM, se comparan las tasa de emprendimientos impulsados por necesidad en las diferentes tipos de economía: impulsadas por los factores (principalmente agrícolas y ganaderas), impulsadas por la eficiencia e impulsadas por la innovación. En general los países desarrollados se encuentran en estos dos últimos segmentos.

En estas dos últimas, la TEA Femenina va en aumento, lo que implica que en este tipo de economías las mujeres tienden a emprender en mayor medida por necesidad, es decir tienen menor participación que sus pares en los emprendimientos por oportunidad, que son aquellos que apuntan a mejorar la calidad de vida o situación personal. Los emprendimientos por necesidad, en cambio, están determinados por las opciones disponibles en el mercado laboral: como no hay una mejor alternativa, se decide emprender como modo de vida.

## Tasa de actividad Emprendedora de fase temprana en 64 Economías.

Estadio de desarrollo del emprendimiento	TEA Masculina	TEA Femenina	Ratio TEA Masculina/ Femenina	TEA Masculina de emprendimientos impulsados por la necesidad	TEA Femenina de emprendimientos impulsados por la necesidad	Ratio TEA Femenina necesidad/ TEA Masculina necesidad
Economías impulsadas por los factores	19	15	0.79	30	32	1.07
Economías impulsadas por la eficiencia	16	12	0.75	24	29	1.21
Economías impulsadas por la innovación	11	7	0.63	17	20	1.18

Tabla 1. Fuente: GEM. (2017). Global Report. Disponible en: <http://www.gemconsortium.org/report/49812>. Fecha de captura: 07/01/2018.

Está demostrado que reducir la brecha en estos sectores es un elemento clave para el desarrollo de los países, ya que las mujeres en puestos de liderazgo tienden a crear mejores ambientes de trabajo y con mayor conciencia hacia el impacto ambiental y la comunidad, a su vez invierten en mayor medida que sus pares en la educación de sus hijos e hijas que los hombres.

### *¿Por qué participan menos las mujeres?*

Existen múltiples factores que afectan la participación femenina en nuevos emprendimientos. Los más notables tienen que ver con la falta de confianza en sí mismas y la menor aversión al riesgo que los hombres.

El contexto es también un elemento determinante para las iniciativas emprendedoras femeninas. En algunos casos puede suceder que el entorno cercano (familia, amistades) desmotive a la mujer a llevar adelante un proyecto, exista cierta resistencia personal a que se deje el ámbito del hogar para participar del ámbito de los negocios. Modelos culturales muy instalados en la mente de la mujer funcionan como una barrera a la hora de animarse a comenzar un proyecto independiente.



### ***Dar el salto: romper el techo de cristal para pasar de emprendedora a empresaria***

“En todas las reuniones a las que voy, nunca encuentro a mujeres. Es tan deprimente”, así afirmaba Martha Lane Fox, cofundadora de Lastminute.com en una entrevista con la BBC (2002). La problemática en Argentina y en Latinoamérica no es muy diferente.

El llamado “techo de cristal” es una barrera invisible, no es más que la limitación que surge dentro de la carrera profesional de las mujeres al interior de las organizaciones. Se trata de una metáfora que define una problemática que aparece cuando las mujeres quedan detenidas respecto de un nuevo desafío, especialmente cuando en vez de elegir un ascenso, promovido por la experiencia y la trayectoria académica y/o profesional aparecen miedos y prejuicios respecto de que ese tipo de trabajos es para hombres. En síntesis, en este tipo de situaciones las mujeres suelen conformarse con menos. Esto suele suceder en la mayor parte de los casos coincidentemente con la etapa en que la mujer decide ser madre; de esta manera vive una tensión entre su proyecto familiar y su proyecto profesional y laboral.

Dentro de la escalera corporativa avanzar en las filas ejecutivas de las organizaciones sigue siendo complejo para las mujeres, el sector femenino representa menos del 5% de los cargos directivos. La mujer que tiene que enfrentar este desafío generalmente tampoco cuenta con el apoyo de sus pares dentro de la organización.

Las mujeres directivas son transformadoras y poseen un estilo de liderazgo que ha demostrado tener un fuerte impacto positivo en el desempeño individual, grupal y organizacional, pero esto no alcanza. Ya que además del techo de cristal, otra barrera es la inequidad salarial. Cuanto más arriba se llega en la escalera corporativa aparece mayor disparidad entre los salarios de hombres y mujeres. A pesar de los aumentos significativos en la participación de la mano de obra femenina, la naturaleza del trabajo de la mujer es también muy diferente a la de los hombres. A lo largo de toda la vida, la inequidad salarial coloca a las mujeres en una desventaja considerable en comparación con ellos.

Las mujeres se enfrentan a obstáculos adicionales para mantener un equilibrio entre trabajo y vida. Hacen frente a presiones adicionales debido a la maternidad. La investigación también ha demostrado que las mujeres con Doctorados en Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas son significativamente menos propensas a participar en emprendedorismo si tienen un niño menor de dos años, mientras que no hay diferencia estadística en las tasas de emprendedores masculinos en el mismo segmento (Fetsch et al., 2015).

### **Desafíos en el desarrollo del emprendimiento**

A la hora de llevar adelante su proyecto, muchas mujeres enfrentan desafíos internos y externos, dentro de los internos los más relevantes son los vinculados al perfeccionismo, entendido en un primer momento como característica que conlleva una connotación positiva pero que con el correr del tiempo si no se corrige dicha percepción puede llevar a demoras considerables en la puesta en marcha del emprendimiento. Como dice Reshma Saujani en su poderosa charla TED en 2016, ya traducida en 36 idiomas “a los hombres los educan para ser valientes, mientras que a las mujeres las educamos para ser perfectas”. Esto no es menor, es un fenómeno social que afecta a mujeres en todo el mundo, donde el estereotipo tan instalado de la perfección juega un rol contraproducente en el emprendimiento, ya que en la práctica ellas tienden a demorar instancias de validación de ideas, de productos con los clientes y la puesta en marcha del proyecto por “miedo” a no estar listas o a no cumplir con sus exigentes expectativas. En un ambiente competitivo y de negocios, esta característica puede ser mortal para el proyecto.

Otra de las problemáticas que pueden frenar el desarrollo de emprendimientos femeninos es la relación entre las mujeres y el dinero: superar las dependencias y los roles impuestos para poder crecer financieramente se ha convertido en uno de los mayores obstáculos. Existe una mayor aversión al riesgo por parte de las mujeres, “tener deudas” es visto como algo negativo, aun cuando se piense en la misma como recurso para el desarrollo de un negocio. Es por ello que las mujeres prefieren la utilización de fuentes personales para financiar su negocio

a pesar de que existen créditos para las emprendedoras, muchas de ellas optan por no pedirlos utilizando así fuentes personales de ingreso para financiar su proyecto con tal de conseguir a largo plazo un retorno de esa inversión. En muchos de los casos esa ganancia no puede percibirse a corto plazo lo cual llega a afectar sus ahorros o a los ahorros familiares (Summa, 2016).

A estas dificultades se les suma el desafío de armar equipos de trabajo, el aprender a delegar y por consiguiente asociarse: la multitarea es una característica femenina muy nombrada. Hay aspectos culturales, que se transmiten de generación en generación que indican que las mujeres pueden con todo (familia, hijos, hogar, trabajo). Entonces, sucede que al emprender se encuentran mayores dificultades para asociarse y armar equipos de trabajo. Es sabido que en el emprendimiento la soledad no es buena. La conformación de equipos y la complementariedad de roles es uno de los principales puntos de evaluación en cualquier competencia o presentación del negocio para la búsqueda de financiamiento.

Otros obstáculos que surgen durante el proceso de creación de emprendimientos tienen que ver con el insuficiente capital de trabajo, la falta de seguridad y libertad de movilidad, la falta de materias primas de calidad, la gestión de los empleados y los problemas de comercialización de los productos y servicios (Fetsch et al., 2015). Esta barrera incide directamente en la profesionalización del proyecto. Para revertir esta situación es necesario el trabajo con programas de formación que promuevan el desarrollo de habilidades tendientes al trabajo colaborativo y la integración entre hombres y mujeres.

Actualmente existe una escasa oferta de mentores: casi la mitad de las mujeres emprendedoras afirman que un desafío que enfrentan sus negocios es la falta de mentores disponibles. La mentoría juega un papel importante en el desarrollo de emprendedores exitosos, tanto para hombres como para mujeres. Si las mujeres son incapaces de encontrar mentores, pueden no alcanzar su pleno potencial empresarial (Fetsch et al., 2015).

La elección del rubro en el cual emprender puede ser un factor determinante para el éxito del mismo. Emprender en sectores generalmente

considerados de “dominio masculino” es un proceso con muchos más obstáculos, que emprender en rubros de tipo tradicionalmente femenino (textil, educativo, gastronómico, entre otros). La falta de acceso a las herramientas vinculadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es uno de los desafíos a vencer a la hora de traspasar barreras y ampliar la gama de rubros para emprender en los nuevos negocios. Para ponerse a la altura del desafío que plantea la tecnología, es necesario contar con estrategias de desarrollo que combinen la nueva capacidad tecnológica con inversiones en una amplia variedad de sectores económicos tradicionales y no tradicionales. Estas estrategias deben estar respaldadas por mejoras educativas, desarrollo de competencias e investigación y formación profesional. La capacitación en el uso de tecnología es esencial, y constituye un paso clave para aprovechar las nuevas oportunidades económicas que se presenten (OIT, 2008).

## Conclusiones

Se torna fundamental crear espacios para la formación y acompañamiento de estos emprendimientos en forma exclusiva con la participación de profesionales especializados. En tanto, en el mundo y en Latinoamérica han surgido múltiples iniciativas públicas y privadas que promueven el emprendimiento femenino y buscan revertir esta situación.

Algunas de las prácticas para llevar adelante con el objetivo de trabajar sobre el factor confianza y crear un entorno propicio tienen que ver con la creación de redes, comunidades de mujeres con espacios que posibiliten el sostén mutuo. Se mencionan a continuación algunos ejemplos:

- Espacios de formación exclusivos: Modelos de Negocios, Marketing, Finanzas, Costos, Tecnología, Liderazgo, *Coaching*, herramientas para la autoorganización son las temáticas claves a desarrollar en los emprendimientos femeninos.
- Eventos y conferencias en los que se sensibilice sobre estas problemáticas, se compartan métricas y casos de mujeres que han logrado superar las barreras de género en el trabajo.
- Espacios de *networking* exclusivo de mujeres

- Espacios comerciales compartidos
- Plataformas y redes en línea de colaboración y cooperación.

En estos espacios exclusivos, ellas pueden participar en mayor medida que en los espacios “mixtos”, acceder a información clave y nuevas herramientas para el desarrollo de sus proyectos, vincularse con profesionales del sector, conocer experiencias de otras mujeres y todo esto contribuye a mejorar en gran medida la autoconfianza a la hora de emprender, animándolas a más.

Las organizaciones también pueden colaborar con la reducción de la brecha de género a través de las siguientes acciones:

- Desarrollar y reportar métricas para programas e iniciativas de emprendimiento para entender cómo los programas para emprendedores sirven a las mujeres. La asistencia, la participación, las tasas de abandono y los resultados de estos emprendimientos deben ser recolectados e informados por género. Armados con esta información, los coordinadores de programas pueden hacer ajustes para brindar una mejor ayuda a las mujeres emprendedoras.
- Aumentar el número de mujeres representadas en programas para emprendedores. Cuando las mujeres son líderes en las organizaciones que apoyan a los emprendedores, pueden ayudar a desarrollar eventos de género que atraigan a las mujeres emprendedoras, así como utilizar sus redes para ayudar a las emprendedoras a acceder a mentores y capital financiero (Fetsch et al., 2015)
- Establecer redes regionales de apoyo al emprendimiento de las mujeres (articulación). Desarrollar capacitación y educación que contribuya a la creación de una cultura emprendedora para las mujeres.
- Contribuir a la capacitación de las emprendedoras en TIC.

## Bibliografía

- Aranda, A. (16 de diciembre de 2016). La igualdad de género se resiste en la élite. *Forbes*. Disponible en: <http://forbes.es/business/10009/la-igualdad-de-genero-se-resiste-en-la-elite/>. Fecha de captura: 07/01/2018.
- Banco Mundial. (2012). Informe sobre desarrollo mundial: igualdad de género y desarrollo. Disponible en: <https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936231894/Overview-Spanish.pdf>. Fecha de captura: 07/01/2018.
- BBC. (2012). The making of Martha. Disponible en: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/2124521.stm>. Fecha de captura: 07/01/2018.
- Fetsch, E. et al. (2015). Women Entrepreneurs are Key to Accelerating Growth. Disponible en: <http://www.kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship-policy-digest/women-entrepreneurs-are-key-to-accelerating-growth>. Fecha de captura: 07/01/2018.
- GEM. (2017). Global Report. Disponible en: <http://www.gemconsortium.org/report/49812>. Fecha de captura: 07/01/2018.
- OIT. (2008). Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. Informe V de la Conferencia Internacional del Trabajo, 97ª reunión, Ginebra.
- Sandberg, S. y Scovell, N. (2013). *Lean In*. New York: Alfred A. Knopf.
- Summa. (2016). Once obstáculos que una mujer enfrenta al emprender un negocio. Disponible en: <https://www.revistasumma.com/once-obstaculos-que-una-mujer-enfrenta-al-emprender-un-negocio/>. Fecha de captura: 07/01/2018.
- UNESCO. (2016). Las mujeres en el trabajo: tendencias 2016. Disponible en: [http://www.unesco.org/library/PDF/wcms\\_457094.pdf](http://www.unesco.org/library/PDF/wcms_457094.pdf). Fecha de captura: 07/01/2018.
- Women Ceo. (2014). Solo 17 países tienen una mujer al frente de su gobierno en la actualidad. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qdyZG1CLDkJ:womenceo.es/solo-17-paises-tienen-una-mujer-al-frente-de-su-gobierno-en-la-actualidad/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar>. Fecha de captura: 07/01/2018.

**TERCERA PARTE:**  
**EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES**





## **CAPÍTULO VII LAS UNIVERSIDADES Y EL EMPRENDEDORISMO INNOVADOR**

AUTOR: OSCAR TELMO NAVÓS

### **La innovación y las entidades de Educación Superior**

Tal como señala Campanario (2017), el padre de la innovación disruptiva Clayton Christensen, menciona la dificultad creciente de los gerentes y dueños de empresas para moverse de su actual statu quo e iniciar el camino de la transformación que se presenta como inevitable.

Existen dos curvas que se van distanciando cada vez más. Una con un crecimiento vertical y más veloz que representa al cambio tecnológico. Y otra con un aumento más pausado: la capacidad de adopción (y de adaptación) de las personas (y de las empresas) a ese ritmo de cambio.

Siguiendo a Gutiérrez (2010), para Peter Drucker, la innovación no es espontánea, nace del trabajo diario y debería ser manejada como otra de las funciones organizacionales por parte de empresas e instituciones. Pero eso no quiere decir que es igual a cualquier otra actividad. La innovación está más del lado del “saber” que del “hacer”. Drucker argumenta que las ideas más innovadoras provienen de metodologías sistematizadas y, por eso, lo más importante para que las empresas comiencen a crear nuevos productos y servicios es que establezcan un sistema de gestión de la innovación que permita ordenar en etapas los procesos y los roles para lograrla. La administración de aquella es un proceso de mejora permanente en donde la organización se compromete a trabajar continuamente en la eficacia de dicho sistema.

También la innovación está en manos de los denominados emprendedores. Las empresas que quieran mantenerse innovadoras, resolver problemas y generar negocios se deberían conectar cada vez más en la actualidad con aquellos. Deberían crearse en consecuencia, adecuados ecosistemas emprendedores de innovación abierta en cada región, en

donde la sociedad del conocimiento se vincule en forma directa con los ámbitos empresarios en el marco de iniciativas gubernamentales que brinden apoyo al nacimiento de estos enclaves.

Se crearían de ese modo, entre otros mecanismos, polos tecnológicos, incubadoras o aceleradoras, que funcionarían como “semilleros” donde se desarrollarían las innovaciones de carácter disruptivo. Aparecerían así *startups* innovadoras que resuelvan problemáticas concretas en respuesta a necesidades o requerimientos de usuarios cada vez más sofisticados y tecnologizados.

Cuanta más colaboración aparece más innovación se produce en forma natural. Los movimientos *open source* donde las tecnologías son abiertas y de uso libre facilitarían también aquellos mecanismos de co-creación colaborativos.

También indudablemente deberá cambiar el liderazgo. Si en las empresas y en los ámbitos de creación del conocimiento existe sólo un pensamiento único, sin divergencia de opiniones, difícilmente surja una idea creativa. Se deberá conformar en consecuencia un ambiente que estimule a los creadores y definir también una cultura de tolerancia al fracaso. En términos de Brunner (2000):

Estamos viviendo la tercera revolución en el acceso al conocimiento. La primera fue la aparición de la imprenta; la segunda la masificación de los libros y de los periódicos. La tercera revolución es la de Internet y la *web*. Esto plantea nuevos contextos y desafíos para la educación y la universidad: el conocimiento ha dejado de ser lento, escaso y estable. Frente a esta situación surge la necesidad de replantearse los procesos de formación continua y permanente en el marco de la sociedad del conocimiento; deberían modificarse los criterios de pertinencia académica y las competencias que la educación y la universidad proponen para la formación; considerando que las competencias requeridas actualmente, posiblemente dejarán de ser necesarias dentro de una o dos décadas (mencionado en Fernández Lamarra 2010, p. 67).

Agrega el autor mencionado:

El conocimiento, su gestión y las nuevas modalidades para el aprendizaje se constituyen en ejes centrales de las políticas de educación superior. Estas políticas del conocimiento requieren un pensamiento interactivo, complejo e interdisciplinario. La universidad debería constituirse en el ámbito principal de creatividad e innovación para sí misma y para la sociedad en su conjunto (p. 69).

En línea con lo expuesto por el autor, habría que re-enfocar la Universidad hacia la innovación, orientándola en consecuencia hacia la creación y el cambio:

Las características de la sociedad del conocimiento y de la tecnología, así como los desafíos actuales que se presentan a las instituciones de educación superior, deberán llevar a replantear el rol de la universidad en cuanto a la creación, gestión y difusión de los nuevos conocimientos, por lo que las funciones de investigación y de extensión-transferencia y de gestión deberán articularse fuertemente con la docencia, enriqueciéndose mutuamente. Sólo de esa manera la universidad podrá cumplir con el lugar y los desafíos que la nueva relación educación superior-sociedad requiere (Fernández Lamarra, 2010, p. 70).

### **La investigación en las universidades y su vinculación con el emprendedorismo**

En la actualidad el papel de la Universidad, según Rodríguez Ponce (2009), deberá ser “educar o capacitar para la innovación en virtud de su capacidad para desarrollar investigación científica y tecnológica” (p. 823). Esa capacidad debería brindar soluciones a los requerimientos actuales y futuros de las empresas y también a todo su entorno emprendedor. ¿De qué modo? El autor citado enumera algunas alternativas:

- A través de alianzas con las empresas para orientar su capacidad investigativa y lograr aportes de innovación con el fin de transferir tecnologías.
- A través de acuerdos con diferentes organizaciones de la sociedad para orientar la investigación hacia soluciones a nivel local, regional, nacional e internacional.

Para avanzar en el desarrollo propuesto, existirían aspectos que facilitarían dicha vinculación Universidad-Empresas-Emprendedores. Entre ellos:

- La complementariedad entre Universidad y Empresa que sustenta el desarrollo de los proyectos de innovación tecnológica de acuerdo con su misión.
- Los altos niveles de formación del recurso humano que tiene la universidad y que se requiere para realizar actividades de investigación y desarrollo I+D.
- La imperiosa necesidad de innovación de las empresas para mejorar su productividad y competitividad en los mercados nacionales e internacionales que ocasionaría una mayor búsqueda de apoyo.
- La identificación permanente, por parte de la universidad, de empresas potenciales para sus proyectos de innovación tecnológica.
- La definición de estrategias de difusión de la capacidad científica y tecnológica de la universidad.
- La organización de ruedas de negocios o modalidades similares, con sectores empresariales tipo *cluster* para dar a conocer las capacidades científicas y tecnológicas en áreas estratégicas identificadas.
- La capacitación permanente y el apoyo a los profesores investigadores sobre formas de negociación, preparación de proyectos y fuentes de financiación.

Como señalan Zulueta Cuesta et al. (2014) la transferencia de tecnologías de la universidad a las empresas deberá estar dirigida a elevar los niveles de producción y de servicios que requiere la sociedad actual, y para ello requiere de una mayor integración del conocimiento. La conformación de adecuadas redes que generen sinergia y valor entre los actores del ecosistema emprendedor del cual forme parte la Universidad podría ser uno de los caminos a seguir.

Otros autores, Abello Llanos (2004) por ejemplo, ya indicaban que la sociedad del conocimiento y la era de la globalización impondrían a

los sistemas universitarios ciertos desafíos centrales. Las instituciones universitarias deberían constituirse en un elemento clave para generar mayores niveles de competitividad en cada región. En efecto, en un ambiente globalizado la formación de capital humano avanzado, así como la investigación, el desarrollo y la innovación constituyen pilares fundamentales para crear ventajas competitivas. Complementariamente las instituciones universitarias deberán velar por la calidad y pertinencia de su oferta académica, como cuestión relevante para generar programas de formación e investigación que efectivamente impacten sobre la capacidad competitiva de sus empresas e instituciones cercanas.

## **Conclusiones**

Uno de los objetivos desde las Universidades deberá ser ayudar a los empresarios y emprendedores a entender la naturaleza de la disrupción en el mundo de los negocios. Queda clara la necesidad crítica de innovar en la realidad del mundo empresarial, y para ello se deberá reconocer y hacer un buen uso de la interconexión sistémica que existe entre todos los actores participantes del ecosistema emprendedor.

El cambio se produce en forma vertiginosa y a una velocidad superior a la que en muchos casos puede asimilarse. Esto determina que la adaptación natural que debería suceder a todo cambio resulte de difícil consecución, debiendo hacerse un especial esfuerzo para facilitar y acompañar dicho proceso.

Las universidades deberán ejercer un rol protagónico adicional en ese objetivo, por su doble condición de nuclear a los integrantes de las nuevas generaciones y ser la encargada de definir los contenidos con los cuales las preparará para el futuro.

Se deberá educar o capacitar para la innovación. Será menester realizarlo desde el ejemplo, esto exige que las entidades de educación superior sean las primeras en implementar y adoptar los mecanismos que luego trasladará a sus alumnos. De este modo, deberá mantenerse a la vanguardia en métodos de educación, deberán ser flexibles para adaptarse al cambio y tendrán que diseñar e implementar una estructura

ágil que les permita la rápida instauración de los nuevos mecanismos y conocimientos en sus programas de formación y actividades de extensión y transferencia a la comunidad

Entre los objetivos que deberían procurarse para el fomento de la innovación se encontraría el agregado de programas desde las universidades que prioricen la inclusión de temas que mencionen al emprendedorismo dentro de las instituciones, incluyendo la capacitación con ese enfoque, la asistencia técnica y la democratización del alcance a opciones de financiamiento.

Las universidades tendrán también que redefinir y adaptar las estrategias de investigación a los efectos de poder brindar soluciones a estos requerimientos relacionados más con la aplicación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a realidades distintas y disruptivas para el actual y futuro contexto empresarial.

Una gestión orientada a facilitar la interacción de los grupos de investigación de la universidad con las empresas, a través de proyectos de innovación tecnológica de procesos y productos, deberá privilegiar, entre otros los siguientes aspectos:

- La creación de áreas específicas de gestión de la investigación en cada institución con acciones de apoyo permanente a los docentes participantes.
- Un sistema de investigación orientado hacia la integración con el entorno facilitando las relaciones con su ecosistema emprendedor.
- El fomento de las capacidades científicas y tecnológicas al servicio de las empresas.
- Un incentivo permanente a los investigadores a través de adecuados sistemas de estímulo económico.

El mundo empresarial está muy cercano a un verdadero cambio de época. Deberá vincularse en consecuencia cada vez más a adecuados interlocutores de la denominada Sociedad del Conocimiento, entre ellos, las entidades públicas y privadas de Educación Superior. Las instituciones universitarias se enfrentan a un singular desafío.

## **Bibliografía**

- Abello Llanos, R. (2004). La universidad: Un factor clave para la innovación tecnológica empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (16), 28-42.
- Campanario, S. (22 de abril de 2017). Hay velocidades muy distintas en la autopista de la disrupción. *La Nación*.
- Fernández Lamarra, N. (2010). Hacia una nueva agenda de la educación superior en América Latina: situación y perspectivas. México: ANUIES.
- Gutiérrez, M. (2010). La gestión de la innovación y el emprendedorismo: Conductores de la competitividad sostenible en los negocios. *CE-GESTI Éxito Empresarial*, (119), 1-3.
- Rodríguez Ponce, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile. *Interciencia*, 34 (11) 822-829.
- Zulueta Cuesta et al. (2014). La transferencia de tecnologías universidad-empresa sustentadas en redes de valor. *Ingeniería Industrial*, 35 (2), 184-198.





## **CAPÍTULO VIII**

# **LA FUNCIÓN DE TRANSFERENCIA EN LA UNIVERSIDAD EMPREDEDORA E INNOVADORA**

AUTORA: GABRIELA RAU

### **Introducción**

Las tendencias actuales en la sociedad del conocimiento demandan un protagonismo por parte de las Universidades en el fomento del emprendimiento, como promotoras del desarrollo y crecimiento de la región. Para ello, las instituciones de educación superior requerirán estar vinculadas tanto con las empresas como con el desarrollo económico.

La Economía del Conocimiento requiere que las Universidades realicen una revisión de la estrategia de sus servicios, los cuales deben adaptarse a las nuevas demandas y a las necesidades de sus usuarios, especialmente si estos servicios tratan con emprendedores e impulsan la creación de empresas. De esta manera la información transformada en aprendizaje es lo que da forma al emprendimiento (Pierre, 2005).

La nueva consideración de la Universidad como emprendedora e innovadora combina e integra las tradicionales actividades de educación e investigación con la contribución al desarrollo económico y social, y se establecen alianzas que conforman lo que se denomina la “triple hélice” de configuración institucional, es decir, Estado, Universidad y Empresa se entrelazan para maximizar la capitalización del conocimiento.

### **Concepto de universidad emprendedora e innovadora**

Tradicionalmente la Universidad se ha centrado en la enseñanza y la investigación pero en las últimas décadas se ha añadido como tercera actividad la transferencia, centrada en el desarrollo de la economía regional, siendo de vital importancia para la competitividad e innovación en nuestra Economía de Conocimiento.

Autores como Clark (1983), definieron a la universidad emprendedora como aquella vinculada con el entorno para responder en forma asertiva a las necesidades del mercado, sin dejar de lado sus valores académicos, ni su misión tradicional, como entidad educativa que trabaja en función del conocimiento.

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.

La Universidad emprendedora e innovadora requiere del fomento de una cultura que incorpore estas concepciones en todos los actores que intervienen en ella. Es decir que el conjunto de valores, principios, creencias y aptitudes deben estar sostenidos en un espíritu emprendedor. El fomento de una cultura emprendedora en la Universidad implica un acercamiento de los agentes implicados a la creación y desarrollo de empresas y, por otro, el acercamiento a las actividades de investigación y enseñanza relacionadas con el emprendedorismo y temas afines.

Una cultura universitaria sostenida en un espíritu emprendedor asocia educación, investigación, tecnología y negocios, a través de un eje transversal de innovación y desarrollo emprendedor.

Emprendimiento e innovación permiten lograr mejoras en la calidad de vida de la población, “hay una diferencia marcada entre el inventor que crea nuevos conocimientos que no se transforman en productos negociables y el innovador que crea conocimientos con capacidad de responder a necesidades de cambio y que, por tanto, se convierten en productos de uso y consumo que producen valor agregado por su respuesta original, novedosa y práctica” (Herrán Gómez y Pesántez Avilés, 2016, p. 48).

Las Universidades pueden ser meras transmisoras de conocimiento y formadora de profesionales o actuar como espacios de dinamización de la sociedad, creando conocimiento y formando profesionales para mejorar la calidad de vida de la población y realizar los cambios que la sociedad necesita (Herrán Gómez y Pesántez Avilés, 2016).

Ahora es necesario “mirar” a la Universidad en dirección contraria, desde la comunidad. Este retorno permite aportar a los saberes tradicionales la complejidad del entorno. Esto conlleva un análisis metódico de las diferentes áreas de oportunidad de tendencias empresariales o sociales e inspiración, para encontrar la innovación que permita mejorar la calidad de vida de la población.

### **Mecanismos para la creación de empresas universitarias: Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI)**

Uno de los ejes de la transferencia de conocimiento de las universidades a la sociedad para el desarrollo de este nuevo sistema económico y empresarial es mediante el fomento de la creación de empresas vinculadas a la universidad, ya sean motivadas por los proyectos de investigación gestionados desde la universidad, como por la colaboración en las mismas de personas vinculadas a la universidad (profesores, investigadores, personal de administración y servicios o alumnos).

Para cumplir con este objetivo, algunas universidades establecieron mecanismos que les han permitido fomentar el espíritu emprendedor mediante la creación de empresas. Como ejemplo de ello se puede mencionar a Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI), incubadoras, parques tecnológicos y empresas universitarias (*spin-off* y *start-up*).

Las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) son unidades encargadas de promover, potenciar y difundir a la sociedad los resultados de investigación generados por los grupos científicos de la propia universidad (Wright, Clarysse y Lockett, et al., 2008 mencionado en Agudo Peregrina et al., 2013).

Entre las funciones que cumplen las OTRI se pueden encontrar las siguientes:

- Facilitar la colaboración entre los investigadores y las empresas, identificando los expertos más adecuados para atender sus necesidades.

- Promocionar el catálogo de resultados de investigación disponibles para ser transferidos a la sociedad.
- Apoyar el establecimiento de contratos y otras formas de colaboración ante la universidad y la empresa.
- Ayudar a encontrar fuentes de financiación pública para las actividades de colaboración entre grupos de la universidad y otras entidades.
- Gestionar las patentes y otras formas de protección de la I+D.
- Asistir en las actividades encaminadas a la creación de empresas basadas en la explotación del conocimiento generado en la universidad (CRUE, 2005 mencionado en Agudo Peregrina et al. 2013, p. 25).

A través de las OTRI los investigadores pueden probar el potencial comercial de su trabajo, decidir si prosiguen con el proceso de transferencia, y explotar oportunidades potenciales.

Esto implica que las acciones a seguir en las OTRI están orientadas, por un lado, a buscar “buenas ideas” a partir de distintas fuentes y evaluarlas en cuanto a su posibilidad de constituirse en oportunidades de negocios. Por otro, a encontrar y capacitar “emprendedores” a través de programas de educación y entrenamiento orientados tanto a transmitir los conocimientos básicos necesarios para posibilitarles desarrollar una empresa, como a fomentar las cualidades que constituyen el perfil de personalidad que los definiría como tales (Versino, 2000).

### **Modelos de transferencia de resultados de investigación**

Bajo la órbita de la OTRI se pueden llevar a cabo tres modelos de transferencia de resultados de investigación: lineal, dinámico, de triple hélice y *catch up*.

En el modelo lineal (Siegel et al., 2004) la transferencia se realiza en una secuencia lineal de etapas que comienza con el “descubrimiento” realizado por el investigador y luego sigue una secuencia de etapas

vinculadas al proceso de patente de dicho descubrimiento, que supone la existencia de un interés por parte de una empresa o sector productivo que justifica dicha acción. Este modelo basa su condición según la Ley Bayh-Dole que rige en Estados Unidos desde 1980 (mencionado en López et al., 2006).

En las últimas etapas de dicho modelo, el producto originado a través del descubrimiento se negocia con la empresa o sector interesado en la construcción de un acuerdo de licencia, convirtiéndose en una tecnología comercializable. La universidad puede continuar su participación con la empresa, por ejemplo a través de la asignación de recursos para el mantenimiento de los acuerdos de licencia. Incluso, los investigadores pueden cumplir el rol de asesores técnicos.

En el modelo dinámico se integran a las etapas del modelo lineal instancias informales de comercialización o difusión de un descubrimiento. Por un lado se toma el proceso de patente y licencia como la vía “formal” para la comercialización, y por otro se tienen en cuenta vías “informales” que se integran a dicho proceso nutriéndolo de otros actores que se involucran en la generación de otras patentes y descubrimientos que mejoran al descubrimiento inicial. De esta manera el modelo de transferencia entre dos partes, universidad-empresa, pasa a ampliarse con agentes como parques científicos, incubadoras, centros de empresas.

En el modelo de triple hélice se pone de manifiesto la complejidad que conlleva el proceso de transferencia de resultados de investigación. En este modelo los actores están representados por la Universidad, Empresa y Estado.

En esta interrelación las instituciones además de realizar las funciones que les son propias, también asumen funciones de las otras, “universidades que crean empresas o que asumen roles comúnmente asociados al gobierno, como organizar el desarrollo regional; también es el caso de aquellas empresas que cuentan con laboratorios de investigación y desarrollo destinados a crear nuevos conocimientos” (López et al., 2006, p. 76).

El modelo de triple hélice puede verse representado de la siguiente manera:



Imagen 4. Modelo de transferencia de triple hélice.

Esta forma de gráfico parece representar la complejidad subyacente en la transferencia de conocimientos a la sociedad. Las diferentes intersecciones resultantes de los tres elementos, permiten integrar a aquellos agentes intermedios que pueden cumplir las funciones de cualquiera de las tres esferas mencionadas: instituciones intermedias, agencias de desarrollo, pequeñas empresas u oficinas de transferencia tecnológica.

Este modelo permite adaptarse de forma óptima al entorno local o regional. Asimismo, la eficiencia de los resultados no solo radica en la proximidad geográfica, sino también en el fortalecimiento resultante de esquemas de incentivos a la transferencia por parte de la esfera estatal.

Por último el modelo *catch up* se basa en la imitación y captación de tecnología creada por un tercero, esquema que ha sido empleado en Corea y Japón. Si bien puede ser un modelo de triple hélice, el rol que desempeñan las universidades es menor y prevalece el rol del Estado y la Empresa, manifestándose en el fuerte desarrollo de políticas que cambiaron la matriz productiva de estos países.

Si bien en los primeros años de aplicación de este modelo se captó e imitó tecnología de países terceros, en la actualidad existe un gran agregado de valor a partir de la creatividad que permite obtener productos innovadores y con características propias desarrolladas.

## **Conclusiones**

En la actual sociedad del conocimiento las Universidades desempeñan un rol protagónico en lo que respecta al fomento del emprendimiento como motor de desarrollo local y regional.

Asimismo es necesaria una nueva consideración de la Universidad, como emprendedora e innovadora, capaz de mantener sus actividades tradicionales de educación e investigación, y combinando ahora la función de transferencia de conocimiento. En esta nueva función es relevante trabajar en una cultura que fomente la innovación y el emprendedorismo en todos los agentes que intervienen en la institución.

Una Universidad emprendedora es aquella que se vincula con el entorno y responde a él de manera asertiva a sus necesidades, logrando la transferencia de conocimientos que se generan en el seno de ella.

Para lograr dicha transferencia se requiere del establecimiento de mecanismos como las OTRI dentro de las instituciones. Estas unidades son las encargadas de promover, potenciar y difundir a la sociedad los resultados de investigación, mediante modelos de transferencia que permiten convertir aquellos conocimientos y/o descubrimientos en productos que satisfacen necesidades del entorno local y regional, contribuyendo a su desarrollo económico.

## **Bibliografía**

- Agudo Peregrina, et al. (2013). Creación de empresas en entornos universitarios. Universidad Politécnica de Madrid.
- Clark, B. (1983). El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. México: Universidad Autónoma de México.

- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1 (1), 64-77.
- Herrán Gómez, J. y Pesántez Avilés, L.F. (2016). La universidad innovadora. *Revista Cubana de Educación Superior*, 3, 47-63. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n3/rces04316.pdf>. Fecha de captura: 27/05/2018.
- López, M. et al. (2006). Un Acercamiento al Concepto de la Transferencia de Tecnología en las Universidades y sus Diferentes Manifestaciones. *Panorama Socioeconómico*, 24 (32), 70-81. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/399/39903208.pdf>. Fecha de captura: 27/05/2018.
- Pierre, J. (2005). *Emprendimiento Regional y Economía del Conocimiento. Una metáfora de las novelas policíacas*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Versino, M. (2000). Las incubadoras universitarias de empresas en la Argentina: reflexiones a partir de algunas experiencias recientes. *Redes*, 7 (15), 151-181. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/907/90701507.pdf>. Fecha de captura: 27/05/2018.



**CUARTA PARTE:**  
**PROPUESTAS DE APLICACIÓN PRÁCTICA**  
**DESDE LAS UNIVERSIDADES**



# **CAPÍTULO IX**

## **UNA ALTERNATIVA SUPERADORA DE SERVICIOS DE APOYO AL EMPRENDEDORISMO**

AUTOR: OSCAR TELMO NAVÓS

### **Introducción**

Una de las mayores preocupaciones de las entidades universitarias debería ser transformar en parte sus objetivos y orientar sus acciones hacia la solución de los problemas de la comunidad.

La singular problemática de la educación universitaria en lo que se refiere a la necesidad de responder a los actuales y futuros requerimientos del contexto requerirían de renovadas y originales respuestas por parte de las entidades universitarias.

En el marco de la gestión del conocimiento de las universidades, las actividades de transferencia a la comunidad y de servicio comunitario podrían convertirse en una de las herramientas más valoradas en pos de las primeras transformaciones a considerar en el seno de las Entidades Universitarias.

### **La gestión del conocimiento en la práctica: transferencia a la comunidad como posible camino de transformación de la realidad**

La Universidad deberá asumir el concepto de pertinencia social partiendo de la premisa de la Educación Superior Universitaria como bien público social.

En la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, se mencionó que deberían: “instaurarse nuevas modalidades de colaboración entre los establecimientos de educación superior y los distintos sectores de la Sociedad para que la Educación Superior y los programas de investigación contribuyan eficazmente al desarrollo local, regional y nacional” (UNESCO, 1998).

En la misma línea la UNESCO (1998) recomendaba también:

- Cada establecimiento de educación superior debería definir su misión de acuerdo a las necesidades presentes y futuras de la Sociedad.
- Hacer uso de su autonomía y su gran competencia para contribuir al desarrollo sustentable de la Sociedad y resolver los problemas más importantes a que ha de hacer frente la Sociedad en el futuro.
- Adoptar todas las medidas necesarias para reforzar el servicio que prestan a la Comunidad, en particular sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre y las enfermedades, por medio de enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios.
- Afianzar sus relaciones con el mundo del trabajo en una nueva base, que implique una asociación efectiva con todos los agentes sociales, empezando por una armonización recíproca de las actividades y de la búsqueda de soluciones para los problemas urgentes de la Humanidad.

En algunas universidades se toma el concepto de “Gerencia de Impactos” (Tapia, 2006) para referirse a la aplicación concreta y real de la RSU (Responsabilidad Social Universitaria). En esta línea, según Vallaey, la implementación de RSU debería producir cuatro tipos de impactos fundamentales:

- En el funcionamiento organizacional. En sus recursos humanos y ambientales.
- Educativos. En la formación académica y pedagógica.
- Cognitivos y epistemológicos. En la producción del saber.
- Sociales. En la participación en el desarrollo sustentable de la Comunidad.

Será un objetivo prioritario en las Universidades vincular los propósitos u objetivos con resultados concretos en beneficio de la comunidad a la que pertenece. Las formas o los modos de articulación de las entida-

des universitarias con el medio deberán pasar a ser una de sus mayores preocupaciones institucionales.

Por lo tanto y en línea con lo mencionado por Perez Lindo (2005): “la Universidad, por definición, deberá asumirse como un sujeto colectivo capaz de producir el conocimiento relevante que permita mejorar las condiciones de vida en la sociedad” (p. 24). Agrega el autor:

Desde un punto de vista comprensivo podemos definir la gestión del conocimiento en la Universidad como un enfoque teórico-práctico que se propone definir políticas y procedimientos destinados a mejorar las condiciones de la universidad para crear, organizar, difundir y aplicar conocimientos con el fin de: incrementar el potencial científico y tecnológico, formar especialistas y líderes con valores éticos, fortalecer la calidad de la educación, contribuir a la resolución de problemas de la sociedad, mejorar la eficiencia “inteligente” de las organizaciones sociales, optimizar el uso de los recursos, favorecer la creatividad y conocer y dirigir el flujo de los conocimientos científicos hacia metas destinadas a mejorar las condiciones de vida de la sociedad (p. 25).

Se deberán fortalecer las capacidades resolutorias de las Universidades hacia el objetivo de resolver algunos de los problemas cruciales de la Sociedad en general.

Para ello se podrían encarar diversos tipos de acciones, entre ellas las mencionadas por Pérez Lindo (2005):

- Reformulación de propósitos institucionales para fortalecer la idea de una organización centrada en la producción y transmisión del conocimiento. Subordinar la toma de decisiones al estudio racional de los problemas. Privilegiar el enfoque sistémico.
- Construir políticas de conocimiento mediante un observatorio sobre la evolución de las ciencias, las profesiones, la universidad y las demandas de la sociedad, para formular estrategias académicas adecuadas, para anticiparse a los cambios y asegurar la empleabilidad de los graduados.
- Asociar toda la enseñanza con la investigación y la transferencia.

- Diseñar proyectos ligados a demandas de la sociedad (micro-emprendimientos, reconversión laboral, pobreza, atención primaria de la salud).
- Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo en asociación con empresas y organismos del Estado. (p. 28).

La intención de este capítulo será validar en el marco antes descrito de la gestión del conocimiento, la posibilidad de considerar a las acciones de transferencia a la comunidad como camino efectivo hacia la resolución de problemas de la sociedad.

Para ello y en primer lugar, se tomarán como referencia algunas de las condiciones necesarias indicadas por Perez Lindo (2005):

- Consolidar la *coherencia institucional* definiendo fines, misiones, funciones y objetivos que puedan ser internalizados por todos los miembros de la comunidad universitaria a través del consenso intersubjetivo.
- Fortalecer el *enfoque complejo y estratégico* a fin de formular *políticas de conocimiento* tomando en cuenta los aspectos epistemológicos, pedagógicos, organizacionales y sociales de los programas científicos y académicos de la institución.
- Apuntar al desarrollo de una *organización inteligente* dotada de un sistema de información al servicio de todos los actores y de una cultura de la información que asegure la capacidad colectiva para adecuarse a los cambios de la realidad.
- Definir de acuerdo a los principios y contextos de cada institución el *modo de articulación con la sociedad, con la economía y el Estado* que asegure la vinculación satisfactoria con el medio. (p. 31).

Un aspecto fundamental que se propone trabajar desde las universidades, en línea con las necesidades u oportunidades que se presentan en la sociedad, es la de transferencia a la comunidad a través del fomento de la cultura emprendedora, así como el acompañamiento en los primeros pasos de quienes desean emprender.

En ese sentido, se propone el diseño y ejecución de un **“programa de apoyo al emprendedorismo”**, a partir de la identificación de tempranas vocaciones emprendedoras, y la presencia de una mayor cantidad de emprendedores por elección, que demandan apoyo y orientación profesional para el desarrollo de sus iniciativas.

Dicho programa deberá contemplar en primer lugar la necesidad de concientizar y sensibilizar a la comunidad en general en los principios, características y buenas prácticas de emprendedorismo.

En segundo lugar la necesidad de brindar un abordaje integral, que incluya asistencia técnica, acceso a financiamiento y un seguimiento adecuado de ideas y proyectos de negocios.

El programa de apoyo que se propone, está conformado por **una serie de etapas o estaciones**. Entre ellas:

### **1. Relevamiento**

- de buenas prácticas en universidades de élite nacionales e internacionales.
- de últimas tendencias y recomendaciones de organismos internacionales y nacionales al respecto.

### **2. Diagnóstico de necesidades**

- identificación de requerimientos de apoyo por parte del ecosistema emprendedor.

### **3. Vinculación**

- relevamiento de programas vigentes de apoyo desde los ámbitos públicos y privados.

### **4. Servicios**

- definición de los servicios que se brindarán, tomando como insumo la información recolectada en las etapas anteriores.

Como resultado de estas instancias, se generarán los siguientes documentos:

- Informe de buenas prácticas de apoyo al emprendedorismo de las universidades nacionales e internacionales.

- Informe de últimas tendencias y recomendaciones de organismos nacionales e internacionales.
- Detalle de necesidades de apoyo relevadas en el ecosistema emprendedor.
- Resumen de programas de apoyo vigentes desde los ámbitos públicos y privados.

Algunos de los aspectos adicionales que pueden considerarse a fin de colaborar con la efectividad del programa son:

- Hacer foco prioritario en los proyectos e ideas de negocios de los alumnos y jóvenes graduados de la Facultad.
- Utilizar las asignaturas, cátedras o líneas de materias enlazadas para la ejecución de algunos de los servicios a brindar.
- Fomentar la realización de actividades conjuntas con otros actores relevantes del ecosistema emprendedor.

### **Conformación de una primera propuesta de servicios**

En virtud de las recomendaciones y relevamientos preliminares, se propone instrumentar desde las universidades un programa de apoyo integral, que aborde la temática desde sus múltiples aristas y que involucre:

### **Actividades de divulgación y sensibilización**

- Charlas de impacto a cargo de emprendedores a partir de la técnica de storytelling.
- Concursos de planes de negocios
- Rondas de Negocios.
- Encuentros sectoriales.
- Seminarios
- Innovatones



- Hackatones
- Experimentos de crowdworking y de design thinking

### **Capacitación**

- Diseño y ejecución de una “Diplomatura en desarrollo emprendedor y creación de empresas” dirigida a alumnos y graduados.
- Capacitaciones abiertas a todo público referidas a herramientas de planificación del negocio (Modelo Canvas de Negocios, Lean Start Up, Plan de Negocios).
- Mentorías especializadas.

### **Escuela de ejercicio profesional – emprendedorismo**

Tiene como objetivo la organización de simulaciones de prácticas empresarias dirigidas a alumnos avanzados, egresados y jóvenes graduados, a los efectos de recrear vivencias vinculadas con el espíritu emprendedor, la creación de empresas innovadoras y la toma de decisiones empresariales, que le permitan la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera.

### **Incubadora de empresas**

Se propone la creación de un espacio de incubación en el seno de la universidad, tendiente a promover, contener y perfeccionar ideas de negocios de alumnos y graduados, en pos de transformarlas en emprendimientos de impacto sustentables en el tiempo.

Dentro de sus acciones específicas se encuentran:

- Consolidar la propuesta de valor.
- Validación del modelo de negocios.
- Vincular innovaciones con early adopters.
- Propiciar espacios de networking.

- Fomentar prácticas de asociatividad con otros profesionales o empresarios.
- Desarrollo de alianzas estratégicas.
- Asistir técnicamente en la elaboración de planes de negocios.
- Relevar y asesorar sobre las diferentes fuentes de financiamiento.
- Mentorías personalizadas de seguimiento.
- Vincular con otros organismos y entidades de apoyo emprendedor.

Para una correcta puesta en marcha del programa, resulta de vital importancia evaluar los desafíos que podrían surgir en su ejecución. A continuación se enumeran algunos de los factores a considerar:

- Alumnado con un perfil tradicionalmente más focalizado hacia el ejercicio profesional en relación de dependencia, a pesar de que esta tendencia se está revirtiendo en virtud de algunas de las características que presentan las nuevas generaciones y que las acercan al trabajo independiente.
- Escasa aparición de ideas de negocios de impacto a las cuales apoyar. Por este motivo se debe trabajar fuertemente en las instancias de sensibilización, para orientar los perfiles de proyectos hacia las áreas de mayor relevancia estratégica.
- Escasa interdisciplinariedad en la conformación de los equipos emprendedores, que deriven en fallos en la ejecución de ideas de negocios con alto potencial.

### **Plataforma de crowdfunding**

A fin de perfeccionar los instrumentos de acceso al financiamiento y de la generación de redes de apoyo entre los miembros de la comunidad universitaria, se propone la creación de una plataforma de crowdfunding, que permita vincular ideas de proyecto y necesidades de financiamiento con pequeños inversores vinculados a la institución deseados de fomentar y apoyar los proyectos surgidos desde la universidad.

Estas plataformas de financiamiento colectivo conectan a emprendedores que necesitan dinero para financiar sus ideas, con colaboradores que aportan pequeñas sumas de dinero para ser parte de la iniciativa y recibir una recompensa a cambio.

El procedimiento que se lleva adelante a tales efectos consiste en:

- Publicar la idea en la plataforma: a fin de darla a conocer y captar el interés de la comunidad, que decidirá si invierte o no en la iniciativa.
- Establecer el monto de dinero que se necesita y el plazo para reunirlo.
- Definir recompensas: se debe establecer el monto de cada financiación e idear un sistema de recompensas por cada uno de ellos.
- Difusión: viralización de la propuesta en medios digitales y las redes sociales a fin de alcanzar la mayor cantidad de colaboradores.

## **Conclusiones**

Una de las mayores preocupaciones de las entidades universitarias deberá ser orientar sus actividades hacia la solución de los problemas de la comunidad. La problemática de la educación universitaria en lo que se refiere a la necesidad de responder a los actuales y futuros requerimientos del contexto demandará adecuadas respuestas de las entidades universitarias.

De acuerdo con lo indicado por Perez Lindo (2005) el desarrollo de programas de investigación y de transferencia al medio constituye un aspecto central para la gestión del conocimiento.

Las actividades propuestas intentan constituir un ejemplo de lo mencionado en el párrafo anterior y son sólo un ejemplo de las actividades que se podrían realizar en el marco de los ámbitos públicos-privados de cada Región. De allí la importancia de seguir definiendo y poniendo en funcionamiento mecanismos de utilidad concreta para los emprendedores y empresarios.

Desde las Entidades de Educación Superior se deberán seguir aunando esfuerzos en pos de dicho objetivo a los efectos de identificar y cubrir los requerimientos de nuestros usuarios directos e indirectos.

### **Bibliografía**

- Pérez Lindo, A. (2005). Dimensiones de la Gestión del Conocimiento. En A. Pérez Lindo; L. Ruiz Moreno; C. Varela; F. Grosso; C. Camós; A.M. Trottini; M.L. Burke; S. Darin, Gestión del conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la universidad. (pp. 1-33). Buenos Aires: Norma.
- Tapia, M. (2006). Aprendizaje y servicio solidario en el sistema educativo y las organizaciones juveniles. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- UNESCO. (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: visión y acción. Disponible en: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm). Recuperado el 01/10/2017.

# **CAPÍTULO X**

## **EL CASO INSTITUTO UNIVERSITARIO ESCUELA ARGENTINA DE NEGOCIOS – EAN. UNA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA E INNOVADORA.**

AUTORA: GRACIELA INÉS GALLO

### **Introducción**

Al momento de evaluar los posibles empleos del futuro “ser emprendedor” y autoemplearse se posicionan en los escalones más altos de la lista. Eso desencadena acciones múltiples del ámbito público y del privado para acompañar a las personas que tienen iniciativas propias para montar su empresa o que se encuentran en el proceso de exploración, animando también a aquellos que aún no toman la decisión. En este contexto los centros de emprendedores en las universidades pueden ofrecer un valor diferencial relevante: los alumnos se forman en la carrera de su elección al mismo tiempo que aplican los conocimientos adquiridos en proyectos que les permiten un ingreso para financiar sus estudios y/o los preparan para la inserción laboral post formación poniendo en marcha su propia empresa. Hacia la vinculación con la comunidad, las universidades pueden ofrecer asesoramiento y capacitaciones específicas para los emprendedores externos que se encuentren en situaciones de impulsar o mejorar sus propuestas.

En muchos casos, las capacidades emprendedoras que se fomentan durante la formación académica les permiten también ser emprendedores dentro de las empresas para las que trabajan, promoviendo la innovación estratégica como plan de acción y la promoción dentro de la compañía en la implementación de estas propuestas. Combinar los contenidos específicos de cada carrera con habilidades emprendedoras y criterios de innovación, fomentando su aplicación a proyectos concretos con proyecciones futuras para los graduados, es hoy uno de los principales desafíos que afrontamos en la universidad.

Para ello, es necesario entender al desarrollo emprendedor como un proceso incremental. Este concepto es central en el campo de la planificación, de la implementación y de la innovación. Se utiliza en oposición a la planificación centralizada y presupone la mejora continua basada en el aporte de valor sobre lo preexistente; conlleva gradualidad, creatividad, y heurística.

Se trata de identificar tres momentos diferenciados: el de conformación de la oportunidad, el de evaluación de la oportunidad, y el de la explotación de la misma (Shane y Venkataraman, 2003), entendiendo al proceso emprendedor como una sucesión de acciones que anteceden a la creación de la empresa. Entender al emprendedorismo como un proceso y no como una acción puntual de éxito al final del camino, plantea otro desafío: definir e implementar indicadores que valoren también el proceso incremental y no sólo la tradicional inserción del producto en el mercado.

En este punto, las universidades tenemos un gran camino por delante: plantear metodologías, métricas posibles, criterios de valoración de conocimientos adquiridos y fortalecidos, evaluación de la red de contactos establecida en el proceso (y sus aportes al proyecto original), generación de espacios de *networking* y entrenamiento, entre otros. Hablamos de crear ecosistema y comunidad, pero no como espacios vacíos, liberados a lo que pueda ser o auto orientados, sino como momentos en los que se cumplan objetivos definidos con la participación y el consenso de los emprendedores. Sin planificación ni diseño, sin objetivos claros que contribuyan a los lazos y a los negocios, se generan sensaciones contraproducentes: “no entiendo para qué vine”, “no quiero perder el tiempo”, “siento que nada me sirve”, son declaraciones comunes de quienes asisten a espacios de trabajo conjunto sin metas ni objetivos claros. Este es nuestro primer punto diferencial y el que nos lleva a levantar la bandera emprendedora con el lema: “*Más negocios, menos cartón pintado*”.

Los centros y/o clubes de emprendedores tenemos el compromiso de generar acciones, capacitaciones, tutorías, rondas de negocio, etc. Pero nada de eso es positivo para las partes si no hay una guía, una orientación y un concepto incremental del proceso que esté internalizado en el equipo de trabajo y en las instituciones que participan. Acordar desde

dónde vamos, a dónde queremos llegar, y de qué manera lo haremos, es clave para lograr aportes concretos que arrojen beneficios puntuales para más personas.

### **La motivación y las personas en el centro**

Kantis (2002, 2004) señala que el proceso de gestación, puesta en marcha y gerenciamiento inicial de una empresa se da en un contexto influenciado por la estructura y la dinámica productiva del territorio, por el mercado de factores, por las condiciones regulatorias, por los aspectos culturales y educativos, por las redes de apoyo y el capital social, por las condiciones socioeconómicas, y por las características emprendedoras personales o competencias emprendedoras del equipo.

Considerar a los emprendedores no solo como posibles empresarios, sino como personas con conocimientos y vivencias propios, con una mochila de errores y aciertos de los que – en mayor o menor medida– han tenido la capacidad de aprender, con motivaciones y sueños, son ejes a atender para el “éxito” de los proyectos incubados. Nos gusta poner a las personas en el centro y eso nos ha dado excelentes resultados.

Así, por ejemplo, un proyecto de piletas de cemento con alta competencia en el mercado, se convirtió en un producto diferencial y exclusivo (de alto valor comercial) cuando logramos cruzar la herencia de una empresa familiar vinculada a la construcción, con la formación agropecuaria de la emprendedora en una escuela de alternancia misionera. Pasamos de las simples y comunes piletas de fin de semana, a espejos de agua ambientados con plantas nativas de cada región del país, en lo posible de la querida y natal Misiones. Esto ubicó al producto ante una demanda creciente de soluciones sustentables, y a la emprendedora en un lugar desde el que puede ofrecer su impronta motivacional y personal a cada uno de los proyectos que encara, reinventando la herencia. Su convencimiento y satisfacción la llevó a definir como meta de su empresa: “Que todas las personas que viven en las grandes ciudades puedan tener un pedacito de la selva que a mí me hace feliz”. Desde allí, las posibilidades de crecimiento y diversificación de productos, adaptables incluso a pequeños espacios (terrazas, balcones, etc.) son amplias y posibles.

Otro caso interesante, y al revés, es el de una APP para niños con dificultades en el lenguaje. El producto es claro, premiado por varias instituciones, con niveles ya desarrollados y validados por terapeutas reconocidos. El problema para seguir creciendo se presentaba en las exposiciones y demostraciones por parte de la emprendedora, quien ante la (obvia) pregunta: ¿Qué te llevó a desarrollar este producto?, colapsaba emocionalmente y no podía continuar con sus presentaciones. Indagar sobre sus necesidades personales, más allá de las financieras por las que se acercó al centro emprendedor, fue clave. El entrenamiento y acompañamiento para no vincular esta pregunta a los motivos personales que la llevaron a desarrollar la APP, y si a estadísticas nacionales y globales orientadas a la solución, constituyó un cambio rotundo en sus Pitch abriéndole nuevas posibilidades.

Poner a las personas en el centro implica otro gran desafío. Requiere escuchar más, indagar más allá de las ideas, los mercados y los negocios, profundizar sobre los intereses personales de quienes encaran el camino emprendedor y vincular desafíos con pasiones. Solo en este punto estaremos en condiciones de adoptar la propuesta de Ernesto Sirolli en su magistral charla TEDx: “¿quieres ayudar a alguien? ¡Cállate y escucha!”.

Desde el aporte metodológico, Kantis e Ibarra (2014, 2015, 2016, 2017) proponen considerar y medir los diversos factores que condicionan el desarrollo emprendedor:

- Cultura;
- Financiamiento, Capital humano emprendedor;
- Capital Social, Sistema educativo;
- Plataforma de Ciencia, Tecnología para la Innovación;
- Estructura empresarial;
- Condiciones sociales;
- Condiciones de la demanda;
- Políticas y regulaciones.

Existe consenso general en que la fundación de nuevas empresas contribuye de forma directa en el desarrollo local a través de la genera-



ción de empleo, la diversificación y modernización del tejido económico, la canalización de las energías creativas de la sociedad, la consolidación de las estructuras productivas y cadenas de valor regionales, la introducción de innovaciones, y el desarrollo de capacidades endógenas y *saber hacer (know how)* local. Conocer las condiciones de las variables de entorno a la creación de la propia empresa siempre reporta algún grado de utilidad.

### **El desafío de incubar alumnos y respetar sus tiempos**

Incubar alumnos tiene varias diferencias con el proceso que se le puede ofrecer a un emprendedor externo a la universidad. Quienes están cursando, cuyas prioridades son en esencia avanzar la carrera que han elegido, suelen disponer de menos tiempo para lograr avances en sus proyectos. Por supuesto que hay excepciones y varios estudiantes encaran con dedicación ambos ejes formativos: la carrera y el desarrollo emprendedor.

No obstante, el desafío EAN es fortalecer capacidades desde el ingreso a la universidad para que los alumnos puedan emprender en cualquier momento de su formación. Hay quienes ingresan con una idea y la convierten en un negocio aplicando los conocimientos de cada asignatura y aprovechando las ventajas de contar con un centro emprendedor en el mismo edificio, hay quienes ingresan con un negocio funcionando y encuentran en la universidad herramientas para mejorarlo, están lo que esperan a los últimos años o a graduarse para dar el salto, y también aquellos que eligen otros formatos de innovación estratégica como mejorar áreas en las que trabajan en relación de dependencia. En todos los casos, el modelo de incubación y acompañamiento EAN se adapta a las necesidades. Cada persona tiene sus tiempos y es necesario que sean respetados.

Siguiendo esta línea de razonamiento, el espacio de identificación y validación de una oportunidad, y la adquisición de la motivación necesaria para aprovecharla se da en la intersección entre el entorno y la interioridad del sujeto. Es claro que, por su contenido subjetivo, la visión es fuertemente influida y condicionada por la carencia o por la dispo-

nibilidad de recursos –especialmente de recursos culturales y sociales (Luna y Gallo, 2018).

En el siguiente cuadro se ilustra esa vinculación de los ámbitos subjetivos y objetivos, y se establecen tres espacios de acción:



Fuente: Luna y Gallo (2018)

- La *visión*, como espacio creativo en el que el mundo interior del sujeto conforma la realidad, proyectando su ‘trasfondo’ (*background*) a modo de categorías kantianas que conforman un cuadro exterior percibido de determinada manera.
- La *motivación*, como resultado de la evaluación de deseabilidad y viabilidad que se produce en el interjuego entre las aspiraciones y facultades de la persona y su entorno (definido como demanda potencial de los productos a ofrecer, pero también como recompensas no económicas con otras vías de retorno que brinden satisfacción personal).
- La *transformación*, como incidencia en su entorno en función de las acciones concretas realizadas por el emprendedor para materializar su iniciativa.

En todos los casos es recomendable identificar el estadio en el que se encuentran los alumnos, sus motivaciones y las posibilidades de llevar adelante el proyecto. Para Kantis (2004) el proceso emprendedor en tres etapas sucesivas: la gestación, la puesta en marcha, y el desarrollo inicial de una empresa. A cada etapa corresponden, a su vez, distintos subprocesos relacionados con esa instancia: a la etapa de Gestación corresponde la identificación de la oportunidad de negocio, la motivación y la adquisición de competencias; a la etapa de Puesta en Marcha (o *startup*) corresponde la estructuración del proyecto, la movilización de recursos, y la decisión final de emprender; a la etapa del Desarrollo Inicial del emprendimiento corresponden la entrada al mercado y la de Desarrollo Inicial del emprendimiento.

Las necesidades del equipo emprendedor van modificándose sustancialmente en la medida en que avanza de fase en fase:

En la etapa de Gestación la prioridad de los emprendedores está centrada en la identificación, conformación y validación de la oportunidad de negocio, en la evaluación de alternativas (en términos de deseabilidad y viabilidad), y en la adquisición o fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan involucrarse en el negocio.

En la etapa de Puesta en Marcha, los emprendedores concentran su energía en el acceso y en la reorganización de los recursos necesarios para iniciar el negocio (capital financiero, vínculos, información, etc.). También es un proceso interno en el que el equipo emprendedor toma la decisión final de lanzarse al proyecto.

En la etapa de Desarrollo Inicial de la empresa, los emprendedores literalmente cambian de trabajo: mientras que hasta ese momento su energía estaba puesta en conseguir apoyos institucionales, financieros, y aliados estratégicos para la puesta en marcha, a partir del primer día en que el emprendimiento abre sus puertas al público, sus principales problemas estarán relacionados con la gestión del abastecimiento, de la producción, de la administración, del contacto con nuevos clientes y del incremento de las ventas. Pusieron a andar una máquina que ahora les impone su propia dinámica y tienen que aprender a conducirla.

Comprender esta complejidad permite estar a la altura para buscar e implementar soluciones acordes a las necesidades de los alumnos con perfil emprendedor.

### **El fortalecimiento de capacidades emprendedoras en los procesos formativos**

Para Isenberg (2013) la posesión previa, o incluso la creencia acerca de la posesión de capacidades relevantes, tiene un importante impacto en la percepción de oportunidades. A partir de esta concepción, su definición de oportunidad de negocio termina siendo una interrelación entre capacidades (variable interna), valores (variable interna) y necesidades del mercado (variable externa).



Fuente: Isenberg, D., 2013

Hay capacidades propias adquiridas y/o que se pueden adquirir que aportan esa mirada particular que tienen los emprendedores. A modo de ejemplo, en una salida educativa o en una acción de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) la mayoría cumplirá con las guías de Traba-

jos Prácticas facilitadas por el profesor (en algunos casos más aventurados también herramientas diseñadas entre profesor y alumnos). Pero el alumno con perfil emprendedor le sumará una visión distinta, basada en una alta sensibilidad para detectar oportunidades y en un permanente ejercicio de observación –y acción– ante las situaciones cotidianas que se le presentan.

Cuando hablamos de educación universitaria para emprender, es necesario incluir en los procesos de formación competencias específicas que se articulan con las profesionales:

- Capacidad para detectar oportunidades y diseñar estrategias ágiles y de diseño centrado en el usuario.
- Capacidad para analizar sus propias iniciativas con sentido crítico y desarrollar redes de apoyo y trabajo con otros.
- Capacidad para tomar decisiones sobre el negocio aplicando criterios de responsabilidad social y ambiental, con orientación al comercio justo y acorde a los valores de empresarialidad de triple impacto.
- Capacidad para aplicar herramientas de gestión y comunicar efectivamente el proyecto emprendedor y la empresa.
- Capacidad para aplicar innovaciones estratégicas orientadas a un modelo de liderazgo que motive la autoconfianza, la proactividad y la asunción de riesgos y resiliencia.

Un buen ejercicio, ante la gran y variada oferta de concursos para emprendedores, es participar para tener la posibilidad de someter los proyectos ante miradas expertas y externas a la universidad. El objetivo, más allá de alcanzar el podio, debe ser adquirir permeabilidad a las críticas y aprovechar los aportes que surgen en los intercambios. Estos, en sí mismos, deben constituir instancias formativas necesarias para enriquecer el proceso, adquirir nuevas herramientas y habilidades, y para engrosar la red de contactos.

En palabras de Kantis (2008): “Un modelo integral de acompañamiento a emprendedores debe prever instancias de fortalecimiento de

cuatro tipos de capitales: el capital humano, el capital social, el capital financiero, y el capital institucional. Ninguno de estos capitales, de manera aislada, garantiza el éxito de la empresa. Por el contrario, un desbalance en los mismos puede ocasionar el fracaso de la iniciativa”.

### **Los centros de emprendedores universitarios y la innovación educativa**

Ver al capital humano como una inversión y a la educación no como un gasto, tal como plantea Schultz (1975), abre una puerta teórica a la formación emprendedora e incluso podría fundamentar una política pública orientada a engrosar la base de emprendedores a partir de la formación.

En la sociedad actual el emprendedor es una suerte de héroe social. Se ven a diario múltiples repercusiones en los medios de comunicación, numerosos concursos durante todo el año, una sobre oferta de cursos especializados, publicaciones en redes sociales, lanzamiento de espacios de colaboración y *coworking*, entre muchos otros. En este contexto las universidades tienen mucho para aportar, coordinar y opinar. Detrás de cada emprendedor hay un proceso formativo y de tutorías y mentorías, sumados al aporte de herramientas metodológicas que planteamos diseñar anteriormente.

Entendiendo al emprendedor como aquella persona que se aventura en un proyecto personal, cuyo proceso inicia mucho antes de las definiciones de su negocio, pero que incluso realiza innovaciones en el interior de las empresas aplicando estrategias originales y superadoras a las actuales, la colaboración de las universidades no se puede dar de manera aislada sino en el contexto institucional propio y en relación con los demás.

### **El Modelo Centro de Emprendedores EAN: 3 niveles y retroalimentación**

La brecha entre emprendimientos convencionales y emprendimientos con potencial dinámico es cada vez más pronunciada. El enfoque

de mercado, la profesionalización del equipo emprendedor, la base o incorporación de tecnología y la comunicación efectiva de la propuesta de valor, son aspectos clave que distinguen a las empresas con mayor competitividad.

Las teorías y prácticas enfocadas en desarrollo emprendedor sufrieron una revolución metodológica durante la última década, a raíz de los aprendizajes en relación a las estrategias de impulsión de iniciativas en fases tempranas en mercados de rápido cambio y crecimiento para los que los modelos tradicionales de planificación no resultaban efectivos. Las metodologías denominadas ágiles, las estrategias de diseño centradas en el usuario y de pensamiento visual realizaron aportes que luego permearon en el ámbito de las empresas en marcha y de innovación corporativa. A su vez, la propuesta *Effectuation* (o de pensamiento efectivo) permite ordenar secuencialmente las racionalidades que resultan apropiadas para la fase de puesta en marcha (*startup*) y para la fase que requiere un abordaje gerencial en el proceso emprendedor.

Por su parte, el acceso a capital resulta clave para impulsar emprendimientos dinámicos. Mientras que la capitalización tradicional por vía crediticia resulta adecuada para empresas en marcha, las nuevas empresas no acceden fácilmente al financiamiento bancario convencional por el riesgo implicado en el periodo en que los emprendimientos están validando su modelo de negocios durante los primeros años de vida.

En etapas iniciales, afirman Kantis y Drucaroff (2011), los emprendedores suelen financiar sus primeros pasos a través de ahorros propios y de las denominadas 3F – ‘amigos’, ‘familiares’ y ‘tontos’ por su sigla en inglés (*family, friends, fools*). Sin embargo, los emprendimientos de alto potencial (usualmente designados como *startups* en la literatura especializada) requieren una estrategia de financiamiento con velocidad y facilidad de acceso, para validar el cliente y escalar rápidamente en función del crecimiento de la demanda a fin ser competitivas y no quedar fuera del mercado.

Los ecosistemas emprendedores que lideran globalmente la industria cuentan con espacios destinados a vincular el capital privado con las nuevas empresas, y se desarrollaron organizaciones especializadas

en seleccionar, acompañar e invertir en nuevos proyectos, tales como las Incubadoras de Empresas, las Aceleradoras de Negocios, y las instituciones académicas, de ciencia y tecnología, y de tercer sector que focalizan su misión en la impulsión de *startups*.

Latinoamérica está incrementando su competitividad e institucionalizando la capitalización privada de emprendimientos dinámicos. Según el reporte 2018 del Latin America Private Equity & Venture Capital Association, la inversión privada en Latinoamérica creció un 200% interanualmente entre 2016 y 2017, alcanzando en el último año un volumen de USD 733.000.000. Por su parte, la inversión global en Argentina fue de USD 71.000.000 (cifra que representa el 7,6% del total invertido en Latinoamérica y el Caribe)<sup>2</sup>. A su vez, la inversión se concentra en industrias de mayor dinamismo y las tecnologías de la información centralizan el 88% de la inversión global<sup>3</sup>.

En Argentina, fue un hito en la promoción de inversiones en *startups* la sanción de la Ley Nacional N° 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor (o ‘Ley de Emprendedores’) y la constitución del Fondo Nacional de Capital Emprendedor (FONCE). La regulación incorpora mecanismos fiscales para estimular la inversión privada y el FONCE acompaña con inversión pública el aporte de capital de las Aceleradoras de Negocio que postulen y califiquen para tal fin. Sin embargo, por su reciente implementación, la promoción del capital emprendedor es un fenómeno concentrado y sólo acceden al mismo inversores y emprendedores que mantienen vínculos previos con la temática. La difusión del modo apropiado de concebir e impulsar emprendimientos dinámicos, de conocer las herramientas de capitalización que resultan adecuadas para cada iniciativa, y de comunicar eficientemente la propuesta de valor del emprendimiento (a potenciales inversores, clientes, proveedores y *stakeholders*) resulta un aporte clave tanto para emprendedores iniciales como para empresarios que quieran escalar su negocio.

Sobre esta base, **el Centro de Emprendedores EAN** brinda a las participantes herramientas para la organización, comunicación y capita-

<sup>2</sup> LAVCA, *Industry Data*, 2018.

<sup>3</sup> LAVCA, *Global Investors in Latin American Startups*, 2018.



lización de sus iniciativas. Creamos espacios que promueven, apoyan y potencian negocios innovadores y sustentables. Nuestros emprendedores se dividen en etapas de incubación superadoras unas con las otras en un círculo de retroalimentación y aprendizaje constante. Entendemos a los emprendedores en su sentido amplio: el que emprende su propia iniciativa para independizarse, el que dentro de las organizaciones es motor de cambio e innovación, y aquel que motiva y acompaña a los demás para ser parte del desarrollo de nuestro país desde el impulso de proyectos productivos, asociativos y/o comunitarios.

En EAN el desarrollo del emprendedor empieza por la postulación y el trabajo con herramientas ágiles en los talleres de ideas (Nivel 1); sigue con la consolidación de estas ideas en un Modelo de Negocios que les permita buscar financiamiento en las distintas ventanillas y aprovechando las oportunidades nacionales e internacionales para seguir avanzando (Nivel 2); escala a un producto mínimo viable y/o la puesta en marcha del negocio y su aceleración (Nivel 3); y retroalimenta al ecosistema mediante tutorías y mentorías ofrecidas por los emprendedores incubados a cada nivel previo al que se encuentran.

Nos centramos en desarrollar y retroalimentar el capital emprendedor de nuestra comunidad. En una ampliación de la teoría de Kantis (2008), a fin de explicitar cómo los conceptualizamos, y para profundizar el análisis y facilitar la interacción entre los mismos:

- *Capital Económico*: este tipo de capital está relacionado con la disponibilidad de recursos económicos (dinero, bienes, activos financieros, etc.). Está ligado de forma directa a la adquisición de bienes y servicios. En última instancia se remite al dinero, y es el tipo de capital que usualmente se identifica como el más necesario.
- *Capital Humano*: el capital humano hace referencia a la “interioridad” del sujeto, y a las capacidades de cada persona relativas a su formación, a su acervo cultural, a sus aptitudes, conocimientos y experiencias. Se cuentan dentro de este tipo de capital las “competencias emprendedoras” (es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes que hacen a una persona competente para ser emprendedor).

- *Capital Social*: el capital social se refiere a los vínculos interpersonales, basados en la confianza, que se establecen entre los seres humanos. Las redes sociales, en el sentido más amplio del término, se referencian con este tipo de capital. A través del vínculo con otros accedemos, a su vez, a los demás tipos de capital (recursos económicos, información, conocimientos, etc.). El acceso a nuevos mercados y las relaciones comerciales muchas veces se soportan sobre lazos de confianza.
- *Capital Institucional*: este tipo de capital se interpenetra con el anterior porque, en última instancia, las organizaciones están conformadas por personas, hay vínculos que trascienden el ámbito personal y se institucionalizan, referenciándose en procesos burocráticos. Muchos emprendedores desarrollan vínculos estratégicos con instituciones que cubren algún tipo de necesidad de sus proyectos (conocimientos técnicos, financiamiento, etc.). Muchas veces, el capital institucional también aporta capital simbólico a los emprendimientos que detentan una relación formal con una institución de renombre (por ejemplo, ganando un concurso prestigioso, accediendo a un premio para iniciativas innovadoras, participando de un proceso de incubación o de aceleración, etc.).

Cada proyecto requiere diversas combinaciones de los mencionados capitales. Mientras que algunos emprendimientos son capital-económico intensivos (por ejemplo, los emprendimientos que se insertan en economías de escalas con unidades mínimas rentables muy altas), otros son capital-humano intensivos (por ejemplo, los emprendimientos tecnológicos en todas sus ramas), y muchos son capital-social intensivos (como los emprendimientos centrados en asesoramiento, comercialización o intermediación). Y siempre son los emprendedores los que administran y combinan los diversos tipos de capitales, o lidian con la falta de alguno de ellos. (Luna y Gallo, 2018)

Surge de este análisis una alerta directa para los emprendedores que atraviesan –y técnicos que acompañan– el proceso emprendedor. En la

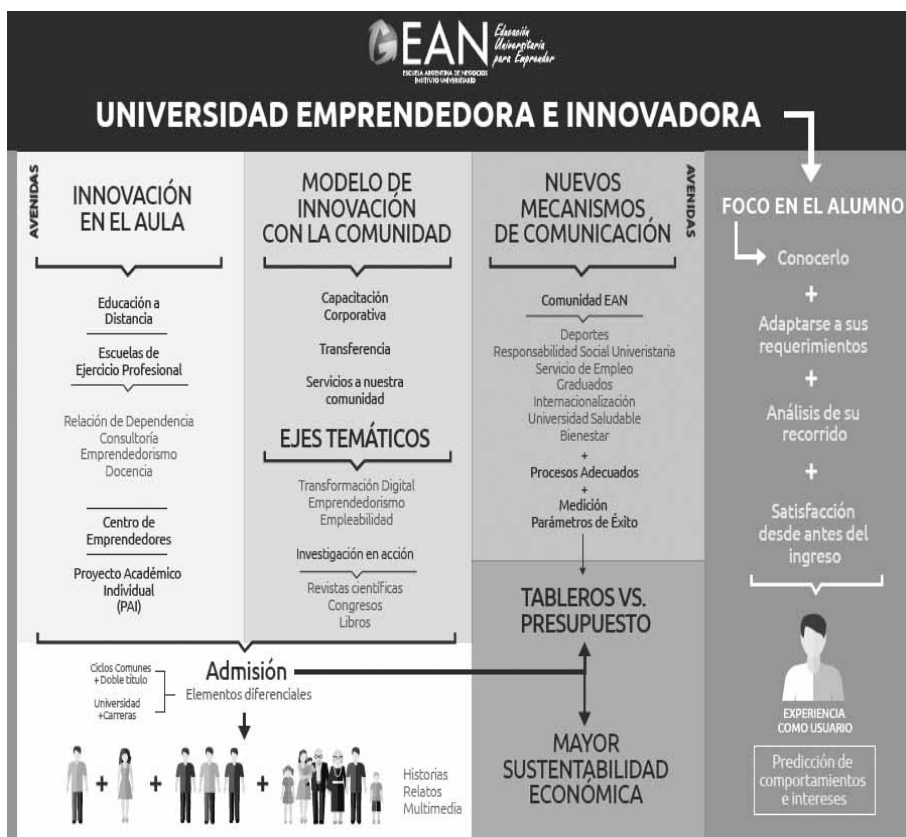
contabilidad de capitales que detenta el equipo fundador no debe haber una, sino cuatro columnas. Evaluando el tipo de proyecto y la combinación de capitales requerida para impulsarlo, hay que establecer una estrategia consistente para incrementarlos.

### **Un nuevo desafío: la Universidad Emprendedora e Innovadora como modelo de gestión**

Para Navós (2018) la innovación en contextos educativos y emprendedores se debe dar de manera integral y coordinada entre las áreas, poniendo el foco en el alumno. Volvemos a contemplar aquí a las personas en el centro, ejes de cambio y desarrollo estratégico.

Este modelo propone tres ejes a modo de avenidas que conducen las acciones necesarias para la articulación y la evaluación de los resultados. A saber:

- 1) **Innovación en el aula:** Educación a distancia, Escuelas de Ejercicio Profesional, Relación de Dependencia, Consultoría, Emprendedorismo, Docencia. El Centro de Emprendedores y un Proyecto Académico Individual (PAI) que contempla un proyecto personal o intraempresa.
- 2) **Innovación con la comunidad:** Capacitación corporativa, Transferencia, Servicios a la Comunidad. En base a los ejes temáticos: Transformación Digital, Emprendedorismo, Empleabilidad. Promoviendo la Investigación en Acción y publicaciones especializadas.
- 3) **Nuevos Mecanismos de Comunicación:** orientados a la Comunidad universitaria y hacia el exterior, con medición y parámetros de éxito.



Fuente: Navós, 2018

Partiendo de las diversas conceptualizaciones del proceso emprendedor, con miradas complementarias sobre las principales fases y los hitos que caracterizan a cada una de ellas, Veciana (2005) identifica cuatro grandes etapas consecutivas:

- 1) Gestación,
- 2) Creación,
- 3) Lanzamiento,
- 4) Consolidación.

En este contexto se definen los **objetivos orientados a la formación emprendedora en la Escuela Argentina de Negocios – EAN y la atención en el Centro de Emprendedores:**

- Brindar herramientas metodológicas que permitan a cada estudiante identificar las necesidades específicas de su iniciativa en función del marco general expuesto en términos de proceso emprendedor, de estrategia de capitalización, de desarrollo de clientes y de comunicación.
- Ofrecer soluciones prácticas para optimizar la gestión de las iniciativas, de acuerdo a la fase que estén atravesando.
- Consolidar un espacio de interacción de los cursantes con el ecosistema emprendedor local, favoreciendo el incremento del capital social y *networking* entre los estudiantes.
- Facilitar la vinculación de los cursantes con certámenes, convocatorias y actividades que puedan potenciar sus iniciativas.
- Posibilitar el acceso al Capital Emprendedor: capital humano, el capital social, el capital financiero, y el capital institucional.

La atención a los intereses particulares de los alumnos –más allá de su elección vocacional de carrera– así como la formación y orientación emprendedora, son transversales a la gestión, al recorrido académico y a la post graduación.

## **Bibliografía**

- Blank, S. (2007). *The four steps to the Epiphany. Successful Strategies for Products that Win*, Quad/Graphics.
- CAF. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Reporte de Economía y Desarrollo. Bogotá.
- Chan K., Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Barcelona: Ed. Norma.

- Federico, J. (2006). *Políticas de Desarrollo Emprendedor. Reflexiones teóricas, evidencias y propuestas para el caso de Argentina*, UNGS. Buenos Aires.
- Isenberg, D. (2013). *Worthless, Impossible and Stupid. How contrarian entrepreneurs create and capture extraordinary value*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kantis, H., J. e Ibarra García, S. (2016). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico. Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región*, 1ª ed, Rafaela, Asociación Civil Red Pymes Mercosur.
- Kantis, H., J., e Ibarra García, S. (2017). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico 2017. América Latina: avances y retrocesos en perspectiva. Resumen*, UNGS-PRODEM.
- Kantis, H., J., e Ibarra García, S. (2016). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico 2016. Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región. Resultados Preliminares*, UNGS-PRODEM.
- Kantis, H., F., J., e Ibarra García, S. (2015). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico 2015. América Latina en el nuevo escenario global*, UNGS-PRODEM.
- Kantis, H. y Drucaroff, S. (2011). *Corriendo Fronteras para crear y potenciar empresas*. Granica: Buenos Aires.
- Kantis, H. (2008). *Aportes para el diseño de Políticas Integrales de Desarrollo Emprendedor en América Latina*, División CyT BID.
- Kantis, H. (2008). *Aportes para el diseño de Programas Nacionales de Desarrollo Emprendedor en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H. (2004). *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*, IADB-FUNDES, Washington.
- Kantis, H. (2014). *Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: una herramienta para la acción en América Latina* / Hugo Kantis; Juan Federico; Sabrina Ibarra García. – 1a ed. – Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur.

- Luna, J.P.; Gallo, G.I. (2018). *Incremental. Una visita guiada al mundo emprendedor*. Buenos Aires, Argentina: Ed. TESEO.
- Naudé, W. (2009). *Entrepreneurship is no a Binding Constraint on Growth and Development in the Poorest Countries*, United Nations University, World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER), Research Paper N° 2009/45, Helsinki.
- Navós, O.T. (2018). *Estrategia complementaria EAN*. Documento de trabajo Rectorado EAN.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York.
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*, University of Virginia, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.
- Sarasvathy, S. (2001). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* University of Virginia.
- Schultz, T. (1975). *The Value of the ability to deal with disequilibria*, Journal of Economic Literature, vol. 13.
- Shane, Scott et al. (2003). *Entrepreneurial Motivation*, Human Resource Management Review, Elsevier Science Inc., Maryland.
- Shapiro, A. (1984). *The Entrepreneurial Event*, en Kent C.A. (Ed.) *The Environment for Entrepreneurship*, Lexington Books, Lexington Mass,
- Veciana, J.M. (2005). *La creación de empresas. Un enfoque gerencial*, La Caixa, Barcelona.





## RESUMEN BIOGRÁFICO DE LOS AUTORES

### **DE LA FUENTE NIEL, Lucila**

Licenciada en Administración (UNR). Posgrado de Especialización en Gestión de la Innovación y Vinculación Tecnológica de la Universidad Nacional de Rosario (en curso).

Gerente de la Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR). Disertante en charlas sobre financiamiento Pyme y Emprendedorismo y capacitadora en diversas temáticas empresariales. Consultora en formulación de proyectos de inversión y de carácter general en empresas y emprendimientos de Rosario y alrededores.

Profesora Adjunta de la cátedra de “Evaluación de Proyectos” de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana (UAI) y miembro del equipo de investigación de planes bianuales de dicha facultad. Profesora Adjunta de la cátedra de “Innovación” de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Católica de Santa Fe (UCSF) Investigadora UTN San Nicolás.

Docente invitada del posgrado en Especialización en Ingeniería Gerencial Y Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional San Nicolás, en las cátedras de Creación y Administración de Pymes, Seminario Final de Integración y Marketing Estratégico.

Integra la Comisión Directiva del Colegio de Graduados de Ciencias Económicas de Rosario. Ex – Presidente de la Comisión Pyme del Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de Santa Fe (Período 2014/2015)

Coautora de 11 artículos publicados en revistas científicas y/o presentados en congresos nacionales e internacionales y de dos capítulos de

libros en las temáticas: innovación y disrupción, nuevas tendencias en el trabajo, emprendedorismo, educación y financiamiento pyme.

### **GALLO, Graciela Inés**

Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata – UNLP (1998), con formación en Turismo Rural y Desarrollo Local de la Facultad de Agronomía UBA (2004). Realizó un posgrado en Claves para el desarrollo de negocios internacionales, en la School of Management de la Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España (2011). Es Docente Autorizado de la Universidad de Buenos Aires – UBA (2016), con materias a cargo en la Tecnicatura en Turismo Rural (UBA). Realizó el Máster en Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Univ. Nacional de Quilmes – UNQ (Instancia de Tesis). Es investigadora de proyectos UBACYT y PDTS de la Universidad de Buenos Aires (SPUME: 4– Res 1705/17 SCyT UBA).

Como consultora especializada en desarrollo turístico sustentable, turismo rural y emprendedorismo, es técnica facilitadora para distintas instituciones nacionales y provinciales vinculadas al turismo, la producción y al desarrollo de la agroindustria. Como técnica asesora del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) acompaña la apertura al turismo de productores rurales de Argentina. Sus proyectos cuentan con financiamiento público y privado, nacional (CFI) e internacional (fondos de cooperación).

Ha realizado publicaciones en revistas científicas y de transferencia y divulgación, capítulos de libros para Argentina y Brasil, y es autora de los libros Turismo Rural Comunitario: Valoración de saberes e identidad local (Gallo y Peralta, EAE 2018), Turismo Rural Comunitario: Un aporte metodológico y herramientas prácticas (Gallo y Peralta, TESEO 2018), INCREMENTAL, una visita guiada al mundo emprendedor (Luna y Gallo, TESEO 2018) y La extensión como herramienta para el agregado de valor a las actividades relacionadas con fauna silvestre (Gallo, González y Vieites, FAUBA 2013).

Es directora de la Licenciatura en Administración Hotelera y Directora del Centro de Emprendedores del Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios – EAN, miembro Fundador de la Red Iberoamericana de Investigación y Formación en Marketing Turístico y miembro activo de la ONG Travel With a Missión.

### **KRUEL, José Humberto**

Contador Público (1991) (UNR), MBA – Administración Estratégica (1997) (UB). Profesor Universitario para Educación Secundaria y Superior (2017) (UAI).

Se ha especializado en las temáticas: gestión de la calidad y el marketing estratégico de servicios, con experiencia en los sectores del deporte, salud, responsabilidad social empresaria y marketing político.

Docente en UAI y EAN. Prodesor de posgrado e investigador UTN San Nicolás Docente de distintas Universidades Nacionales y Privadas, en carreras de grado, Diplomaturas y Maestrías, con orientación hacia la pedagogía de creación de valor. Tutor y Jurado de tesinas Universitarias.

Se ha desarrollado profesionalmente como consultor, capacitador in company y mentor en gestión y marketing de servicios, cuya filosofía es la creación de Valor con soluciones que generen potencia, armonía y mejores resultados, que permitan crecer y avanzar en el mundo actual.

### **MÜLLER, Maximiliano**

Entusiasta de las nuevas tecnologías y graduado en la Universidad Tecnológica Nacional de Rosario (2003). Se desarrolló durante 5 años como docente, dictando cursos en las áreas de nuevas tecnologías del CIT (Centro de Innovación y Tecnología) de la Fundación Libertad.

Trabajo en la industria del desarrollo de software y de infraestructura tecnológica. Posteriormente se desempeñó también en estas áreas brindando sus conocimientos como mentor, asesor y consultor de empresas.

En el año 2003 comenzó su primera empresa brindando servicios de presencia en internet. Actualmente es socio y CTO de Sitios Hispánicos S.R.L.

Desde el año 2015 ejerce el cargo de Director Académico para las sedes de Educación IT Rosario y Córdoba.

Actualmente participa de la Fundación Innovación y Desarrollo brindando capacitaciones gratuitas para promover las nuevas tecnologías y la inserción en los nuevos oficios tecnológicos.

### **NAVÓS, Oscar Telmo**

Contador Público (1983), UBA. Licenciado en Administración (1985), UBA. Posgraduado en Carrera Docente (1991), UBA. Magister en Dirección de Empresas – MBA (2014), UCA. Especialista en Gestión y Política de la Educación Superior – (2016) CEI UNR. Candidato a Doctor en Administración – (2016) UNR y Doctorando en Política y Gestión de la Educación Superior – (2017) UNTREF. Corredor Público (CABA).

Entre 1983 a 2000 se desempeñó en la Facultad de Ciencias Económicas UBA como auxiliar docente, jefe de trabajos prácticos, profesor adjunto, investigador, tutor académico del Sistema de Pasantías y coordinador tutorial del Programa de educación a distancia. Fue además Secretario Técnico del Instituto de Investigaciones Contables (1986-1991) y representante por los graduados en su Consejo Directivo (1997-1999).

Fue investigador por concurso del CECYT (Centro de Estudios Científicos y Técnicos) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) en dos períodos: 1991-1993 (Área Trabajos Especiales) y 1997-1999 (Área Educación).

Desde abril de 2007 a julio de 2018 fue DIRECTOR REGIONAL de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana (UAI) Sedes Rosario y San Nicolás. Actualmente es profesor titular y director de proyecto de investigación en dicha Universidad.

Desde abril de 2016 (continúa) es DIRECTOR de las Carreras de posgrado Especialización en Ingeniería Gerencial y Maestría en Admi-

nistración de Negocios en la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) de la Facultad Regional San Nicolás.

Desde setiembre de 2018 (continúa) es RECTOR del Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (EAN) – Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Autor, Co-Autor o Compilador de DIEZ libros, NUEVE capítulos y SEIS participaciones en otros libros. Catorce de sus artículos han sido publicados en revistas científico – técnicas con referato de Argentina (5), Brasil (2), Chile (3), Portugal (3) y Paraguay (1). Jurado “Premio Mercurio” de la Asociación Argentina de Marketing (AAM).

Consultor especializado en temas relacionados con el emprendedurismo, la empleabilidad, la diversidad generacional, la innovación social, el marketing educativo y las experiencias del usuario en empresas e instituciones.

### **PAVETTO, Rubén**

Doctorate of business administration (PhD), Y.U. (2008), Master of science in business administration, ULB (2008), Licenciado en comercialización, UAI (1998) y Profesor en ciencias económicas ISP N° 5 (1993).

Formado en neurociencias y en diferentes escuelas y corrientes psicológicas en institutos y universidades locales y extranjeras desde 2008. Expositor en congresos y nacionales e internacionales. Co autor de libros y publicaciones e investigador.

Docente universitario en EAN, UAI, UNR, UCS, ISP N° 5 en diferentes carreras de Grado y de posgrado en MBA y UTN. Evaluador de candidatos a maestrandos y doctorandos. Jurado “Premio Mercurio” de la Asociación Argentina de Marketing (AAM) Investigador UTN San Nicolás.

Consultor por la Municipalidad de Rosario, secretaría de producción, empleo e innovación y club de emprendedores – área gestión de proyectos.

Socio fundador y responsable del departamento de consultoría del Estudio LyP SRL (desde 1993 y continúa), fundador, ex presidente y director ejecutivo de FUNDACO, desde 2008 y continúa). Ganador premio internacional (Gold Excellence Award) en gestión de proyectos en 2012. Fundador y director financiero de UICI, EE. UU (2018).

### **RAU, Jimena**

Licenciada en Comercialización (2014) (UAI).

Entre 2015 y 2018 formó parte del Servicio de Apoyo a la Investigación (SAI), Facultad de Ciencias Empresariales UAI Rosario. En dicho marco participó en dos Planes Bianuales de Investigación, publicó tres capítulos de libro como autora y coautora, un artículo de revista científica y un libro, ambos en coautoría.

Entre 2016 y 2018 participó como Auxiliar Docente en la cátedra de Metodología de la Investigación y Taller de Tesis, Facultad de Ciencias Empresariales, UAI Rosario.

Entre 2017 y 2019 desarrolló su labor profesional en la Agencia de Desarrollo Región Rosario en el área de Servicio de Apoyo a Pymes y Emprendedores, asesorando en la Incubadora de la institución y en financiamiento a Pymes.

Es consultora independiente en Marketing y estrategia empresarial.

### **RIBECCO, Cecilia**

Técnica en Diseño Gráfico, Publicitario y Decoradora Ambiental (2002), I.S.P. A N° 9253. Profesora de Tecnología especializada en Diseño y Comunicación (2004), I.S.P. A N° 9253. Especialista Docente de Nivel Superior en Educación y Tecnologías de la Información y la Comunicación (2014), Ministerio de Educación de la Nación. Licenciada en Educación (2018), Universidad Siglo 21, (Trabajo Final de Graduación en curso).

Es co-fundadora desde 2013 y presidente desde mayo de 2016 (continúa) de CRIAR – Comunidad de Mujeres Emprendedoras. Es abande-

rada desde 2015 (continúa) de Mentoring Walk (Caminata de Mentoreo) en Rosario de la Fundación Voces Vitales Argentina.

Desde septiembre de 2016 (continúa) es miembro del equipo del Programa Pedagogía Emprendedora del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe. Desde octubre de 2016 (continúa) es Embajadora del movimiento WED en Argentina (Women's Entrepreneurship Day).

Desde enero de 2017 (continúa) es Coordinadora del Club de Emprendedores de Rosario en la secretaría de producción, empleo e innovación de la Municipalidad de Rosario. Desde septiembre de 2017 (continúa) es Miembro del Comité Ejecutivo de ASEA, Asociación de Emprendedores de Argentina, a cargo del área Diversidad.

Desde abril de 2018 (continúa) es Coordinadora de sede Rosario del Programa de Mentoreo Nacional, Mentores en Red del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

Desde mayo de 2018 (continúa) es miembro del Comité Asesor de la Red de Gestores de Políticas de Emprendimiento Dinámico e Innovador de América Latina. Prodem. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Es conferencista a nivel nacional e internacional en materia de emprendedorismo, educación emprendedora y gestión de programas para emprendedores con enfoque en la diversidad.

## **TOMARELLI, Jimena**

Licenciada en administración (UNR) (2016) Operadora en análisis e intervención en campos grupales, institucionales y comunitarios, Escuela de Psicología Social (2015) Especialista en marketing digital (DMCA) Instituto creativo publicitario (IDEP 2008) Docente auxiliar de planeamiento y evaluación de proyectos (FCE UAI Rosario). Coordinadora de cursos de extensión en introducción al marketing digital y gestión de redes sociales en dicha Facultad.

Socia fundadora y secretaria de la asociación civil CRIAR Comunidad de Mujeres Emprendedoras. Co-Directora del Programa de Formación para Mujeres Emprendedoras de CRIAR.

Actualmente a cargo de la Secretaría de Transferencia en UAI Sede Regional Rosario y su servicio de apoyo a emprendedores.

Se desempeña como consultora en marketing, emprendedorismo y desarrollo de negocios. Especialista en marketing digital con certificaciones de Google Adwords e Inbound Marketing. Oradora TEDx (2016).

Emprendedora becada por VIVA IDEA para formar parte del TALLER VIVA: Emprendimiento y Estrategia de impacto y la Cumbre de Liderazgo e Innovación para la Sostenibilidad (Costa Rica, 2018) organizados por Fundación Viva Trust en colaboración con INCAE Business School.



## ÍNDICE

Prólogo .....	7
Primera Parte. El cambio vertiginoso y los desafíos del emprendedorismo .....	7
Segunda Parte. Emprendimientos de impacto social y ambiental....	8
Tercera Parte. El rol de las universidades.....	9
Cuarta Parte. Propuestas de aplicación práctica desde las universidades .....	10

### **PRIMERA PARTE: EL CAMBIO VERTIGINOSO Y LOS DESAFÍOS DEL EMPRENDEDOR**

Capítulo I. La digitalización y el cambio de paradigma en la forma de hacer negocios	
Introducción .....	15
Hacia la digitalización.....	16
¿Qué nos aporta la digitalización?.....	21
Las nuevas generaciones y su relación con la digitalización.....	22
Conclusiones.....	23
Bibliografía.....	24
Capítulo II. Innovación, educación y emprendedorismo: preparación para un futuro que ya está entre nosotros	
Introducción .....	25
Creatividad, innovación y adaptabilidad como diferenciales.....	26
La innovación por dentro: cultura innovadora .....	28
Potenciando entornos para la innovación .....	30
Conclusiones.....	31
Bibliografía.....	32

Capítulo III. Neurociencias y otros conceptos alternativos que pueden determinar el éxito o el fracaso en los emprendimientos	
Introducción .....	35
Diferencia entre mente y cerebro .....	37
Evolución del Cerebro .....	38
Neuroplasticidad: el cerebro como un músculo .....	38
Autoliderazgo Emocional .....	39
Conclusiones.....	42
Bibliografía.....	43
Capítulo IV. Nuevas propuestas para la gestión del marketing en los emprendimientos	
Introducción .....	45
Nuevas tendencias en servicios .....	46
El concepto de lealtad. Marcas emocionales.....	47
Requerimientos de las nuevas generaciones como consumidores....	49
Marketing de afinidad.....	51
Gestión de la experiencia del usuario.....	52
Conclusiones.....	53
Bibliografía.....	55

## **SEGUNDA PARTE:**

### **EMPRENDIMIENTOS DE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL**

Capítulo V. Emprendimientos B: una nueva genética empresarial	
Introducción .....	59
Los cimientos del nacimiento de los emprendimientos B .....	60
Entendiendo a los emprendimientos B .....	63
Principales aspectos de los emprendimientos B.....	64
Empresas B en Sudamérica .....	65
Conclusiones.....	66
Bibliografía.....	67
Capítulo VI. Emprendedorismo y perspectiva de género: desafíos que enfrentan las mujeres emprendedoras	
Introducción .....	69

Desafíos de género a superar a la hora de llevar adelante un emprendimiento .....	71
Desafíos en el desarrollo del emprendimiento .....	74
Conclusiones.....	76
Bibliografía.....	78

### **TERCERA PARTE: EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES**

Capítulo VII. Las universidades y el emprendedorismo innovador	
La innovación y las entidades de Educación Superior .....	81
La investigación en las universidades y su vinculación con el emprendedorismo .....	83
Conclusiones.....	85
Bibliografía.....	87
Capítulo VIII. La función de transferencia en la universidad emprendedora e innovadora	
Introducción .....	89
Concepto de universidad emprendedora e innovadora.....	89
Mecanismos para la creación de empresas universitarias: Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) .....	91
Modelos de transferencia de resultados de investigación.....	92
Conclusiones.....	95
Bibliografía.....	95

### **CUARTA PARTE: PROPUESTAS DE APLICACIÓN PRÁCTICA DESDE LAS UNIVERSIDADES**

Capítulo IX. Una alternativa superadora de servicios de apoyo al emprendedorismo	
Introducción .....	99

La gestión del conocimiento en la práctica: transferencia a la comunidad como posible camino de transformación de la realidad.....	99
Conformación de una primera propuesta de servicios .....	104
Actividades de divulgación y sensibilización.....	104
Capacitación .....	105
Escuela de ejercicio profesional – emprendedorismo.....	105
Incubadora de empresas .....	105
Plataforma de crowdfunding .....	106
Conclusiones.....	107
Bibliografía.....	108
Capítulo X. El caso Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios – EAN. Una Universidad emprendedora e innovadora	
Introducción .....	109
La motivación y las personas en el centro.....	111
El desafío de incubar alumnos y respetar sus tiempos.....	113
El fortalecimiento de capacidades emprendedoras en los procesos formativos .....	116
Los centros de emprendedores universitarios y la innovación educativa.....	118
El Modelo Centro de Emprendedores EAN: 3 niveles y retroalimentación.....	118
Un nuevo desafío: la Universidad Emprendedora e Innovadora como modelo de gestión .....	123
Bibliografía.....	125
Resumen biográfico de los autores	
DE LA FUENTE NIEL, Lucila .....	129
GALLO, Graciela Inés .....	130
KRUEL, José Humberto .....	131
MÜLLER, Maximiliano .....	131
NAVOS, Oscar Telmo.....	132
PAVETTO, Rubén .....	133

RAU, Jimena .....	134
RIBETTO, Cecilia .....	134
TOMARELLI, Jimena .....	135



Se terminó de imprimir en Impresiones Dunken  
Ayacucho 357 (C1025AAG) Buenos Aires  
Telefax: 4954-7700 / 4954-7300  
E-mail: [info@dunken.com.ar](mailto:info@dunken.com.ar)  
[www.dunken.com.ar](http://www.dunken.com.ar)  
Mayo de 2019

