

# El emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico

Francisco Borrás Atiénzar  
Ana Fernández Laviada  
Francisco Javier Martínez García  
(eds.)



Ediciones  
Universidad  
Cantabria



**El emprendimiento: una  
aproximación internacional  
al desarrollo económico**

Colección SOCIALES #57

Director de colección: Andrés Hoyo Aparicio



CONSEJO EDITORIAL

Dña. Sonia Castanedo Bárcena

*Presidenta. Secretaria General, Universidad de Cantabria*

D. Vitor Abrantes

*Facultad de Ingeniería, Universidad de Oporto*

D. Ramón Agüero Calvo

*ETS de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación, Universidad de Cantabria*

D. Miguel Ángel Bringas Gutiérrez

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cantabria*

D. Diego Ferreño Blanco

*ETS de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, Universidad de Cantabria*

Dña. Aurora Garrido Martín

*Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Cantabria*

D. José Manuel Goñi Pérez

*Modern Languages Department, Aberystwyth University*

D. Carlos Marichal Salinas

*Centro de Estudios Históricos COLMEX*

D. Salvador Moncada

*Faculty of Biology, Medicine and Health, The University of Manchester*

D. Agustín Oterino Durán

*Neurología (HUMV), investigador del IDIVAL*

D. Luis Quindós Poncela

*Radiología y Medicina Física, Universidad de Cantabria*

D. Marcelo Norberto Rougier

*Historia Económica y Social Argentina, UBA y CONICET (IIEP)*

Dña. Claudia Sagastizábal

*IMPA (Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada)*

Dña. Belmar Gándara Sancho

*Directora Editorial, Universidad de Cantabria*

# **El emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico**

Francisco Borrás Atiénzar  
Ana Fernández Laviada  
Francisco Javier Martínez García  
(eds.)



Ediciones  
Universidad  
Cantabria

El emprendimiento : una aproximación internacional al desarrollo económico [Recurso electrónico] / Francisco Borrás Atiénzar, Ana Fernández Laviada, Francisco Javier Martínez García (eds.). – Santander : Editorial de la Universidad de Cantabria, 2017.  
XVI, 454 p. : il. – (Sociales Universidad de Cantabria ; 57)

ISBN 978-84-8102-819-5

1. Empresas Nuevas. 2. Emprendedores. 3. Gestión de Empresas. I. Borrás Atiénzar, Francisco, editor de compilación. II. Fernández Laviada, Ana, editor de compilación. III. Martínez García, Francisco Javier, editor de compilación. IV. Universidad de Cantabria .

658.1

IBIC: KJH, KJM

Esta edición es propiedad de EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA; cualquier forma de reproducción, distribución, traducción, comunicación pública o transformación solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Texto sometido a evaluación externa.

Diseño de colección: Gema Martínez Rodrigo

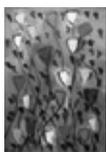
Digitalización: emeaov

Imagen de cubierta: Obra original cedida por el Maestro Ernesto Villanueva Morera para la composición de la portada.

Título: De la Serie *Summer in My Garden* –Fragmento–

Técnica: Acrílico sobre cartulina

Año: 2015



© Francisco Borrás Atienzar, Ana Fernández Laviada y Francisco Javier Martínez García (eds.)

© Editorial de la Universidad de Cantabria

Avda. Los Castros, 52. 39005 Santander

Teléf. y Fax: 942 201 087

[www.editorialuc.es](http://www.editorialuc.es)

ISBN: 978-84-8102-819-5 (PDF)

ISBN: 978-84-8102-818-8 (RÚSTICA)

Hecho en España. *Made in Spain*

*Santander, 2017*

## CARTAS DE LOS EDITORES

Si emprender implica acometer una obra especialmente cuando encierra dificultad, tal y como reza el Diccionario de la Real Academia Española, no cabe duda de que la obra que está a punto de leer es un acto de emprendimiento en sí misma.

Identificada la necesidad de profundizar en el estudio y análisis del fenómeno emprendedor en diferentes contextos sociales y económicos y aprovechando la oportunidad que nos brindaba la siempre buena relación entre la Universidad de la Habana y la Universidad de Cantabria, decidimos iniciar hace casi dos años este largo y enriquecedor camino hacia el conocimiento.

Precisamente, gracias a la colaboración entre nuestras universidades y sus numerosas iniciativas con otras prestigiosas instituciones, hemos tenido el honor de contar con la participación de un amplio elenco de académicos y profesionales procedentes de países tan diversos como Colombia, Cuba, Ecuador, España, México y Uruguay, todos ellos preocupados por avanzar en el estudio de este fenómeno.

Para facilitar su lectura y con el ánimo de organizar las contribuciones, que con gran maestría ha resumido el Prof. Codina en su prólogo, han sido organizadas en tres secciones.

La primera centrada en el ecosistema emprendedor. Partiendo de un análisis conceptual del emprendimiento desde la teoría institucional, se van analizando en los diferentes capítulos aspectos claves como son la identificación de las oportunidades, las condiciones para emprender y en concreto el papel de las incubadoras. Dentro de esta sección se hace especial hincapié en el contexto cubano estudiando su papel y potencialidad en la economía cubana, su efecto en los impuestos personales, la relación entre la innovación y la producción mercantil, o la financiación fundamental para el desarrollo de cualquier iniciativa.

La segunda sección está dedicada a la educación empresarial, dado el creciente interés por parte de todos los países por incorporarla a sus sistemas educativos. En este caso, además de los trabajos centrados en las habilidades o competencias necesarias para fomentar el emprendimiento, contamos con

[VIII]

magníficos ejemplos de países como Colombia, Ecuador, España y México, donde de maneras muy diferentes se está abordando la implantación de esta educación con éxito.

Finalmente, en la tercera nos centramos en la figura del emprendedor, estudiando la intención emprendedora de investigadores españoles, emprendedores sociales mexicanos o las dinámicas subjetivas que surgen en los emprendedores cubanos.

Con todo esto, confiamos sinceramente en contribuir al avance del conocimiento de este importante fenómeno que puede ayudar sin duda al crecimiento de todos nuestros países y que, dada la amplia variedad de los trabajos, en temáticas, metodologías, enfoques y contextos sean del interés y utilidad para diferentes sectores y públicos, desde académicos a profesionales y en especial a aquellos responsables del desarrollo de las políticas y programas destinados a su fomento y desarrollo.

Finalmente, no podemos dar paso a su lectura sin poner de manifiesto nuestro más sincero agradecimiento a todos los que han hecho que esta obra sea una realidad.

Para nosotros ha sido todo un honor que el Profesor Alexis Codina, Premio Nacional de Economía en Cuba, aceptase hacer el prólogo de esta obra colectiva, y que el reputado pintor cubano, el Maestro Ernesto Villanueva, haya cedido una de sus obras para que fuera nuestra portada. Pero, sin duda, también nos sentimos enormemente complacidos por todos los que nos han brindado su apoyo institucional o financiero. Por un lado, a sus tres promotores la Universidad de Cantabria por medio de la Cátedra Pyme, la Universidad de La Habana por medio del Centro de Estudios de la Economía Cubana y a la Fundación FAEDPYME, y por otro, a las entidades colaboradoras, la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba y la Fundación UCEIF, a todos ellos muchas gracias.

FRANCISCO BORRAS ATIÉNZAR  
ANA FERNÁNDEZ LAVIADA  
FCO. JAVIER MARTÍNEZ GARCÍA

**CARTAS INSTITUCIONALES  
DE ESPAÑA Y CUBA**



DRA. CONSUELO ARRANZ DE ANDRÉS  
*Vicerrectora de Estudiantes y Emprendimiento*  
*Universidad de Cantabria*

Como Vicerrectora de Estudiantes y Emprendimiento de la Universidad de Cantabria es para mí un placer poder presentar *El Emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico*.

La evidencia de la importancia del emprendimiento como forma de autoempleo, como vía de crecimiento personal y, al tiempo, como claro motor del desarrollo económico y social, justifica sobradamente la existencia de trabajos como éste que ahora se presenta. Y es que, en la labor de estudio, investigación y difusión de las diferentes perspectivas desde las que el emprendimiento puede y debe ser objeto de estudio, las Universidades hemos de desempeñar un papel protagonista. Nuestro compromiso con la generación y transmisión del conocimiento nos exige estar siempre en vanguardia, amparando la realización de estudios punteros capaces de aportar soluciones válidas y actuales a problemas y realidades presentes en la sociedad y, más allá, potenciando el desarrollo de políticas de apoyo a iniciativas emprendedoras. En el concreto caso de la Universidad de Cantabria, su activa participación en el Global Entrepreneurship Monitor, la Red Emprendia, el CISE, la Fundación FAEDPYME, la Cátedra PYME, o la organización de los premios UCEM, son buena muestra del cumplimiento de este compromiso.

Es por tanto motivo de orgullo para la Universidad de Cantabria participar en esta obra en la que se aborda el análisis del emprendimiento con rigor, profundidad argumental y sentido crítico, desde una perspectiva transversal y multidisciplinar, y con una clara vocación internacional. Investigadores, educadores, miembros de organismos públicos y privados con interés en fomentar el espíritu emprendedor y, en general, cualquier persona con inquietudes en este ámbito podrán a buen seguro beneficiarse del contenido de un trabajo cuyos autores, provenientes de diversos países iberoamericanos, merecen ser felicitados por el esmero y dedicación con que han afrontado este proyecto.

Por último, no quisiera dejar de destacar también que, como fruto de la colaboración institucional entre la Universidad de la Habana y la Universidad de Cantabria, este libro evidencia la importancia de la articulación de sinergias y la coordinación de esfuerzos como forma de favorecer unos resultados más globales y visibles.

DRA. VILMA HIDALGO DE LOS SANTOS

*Vicerrectora*

*Universidad de La Habana*

La obra que se presenta aborda una temática de mucha actualidad. Cada vez son mayores las evidencias internacionales que apuntan al significativo impacto del emprendimiento y la innovación en el desarrollo económico y social de los países. La capacidad innovadora del ser humano y su potencial para emprender proyectos portadores de conocimiento puede ser ilimitada. Corresponde a las autoridades públicas, movilizar estas capacidades creando espacios y mecanismos que la desarrollen desde las universidades, actores locales, y comunidad en general.

En este libro, los autores logran estudiar el tema con un profundo rigor científico e integralidad, destacando la dimensión institucional, económica, social y educativa. La mirada crítica de las diversas realidades de los países de Iberoamérica y las propuestas para transformarlas, constituyen indudablemente aportes de la obra presentada. De especial interés resulta el acercamiento a las experiencias de la universidad contemporánea en el fomento del emprendimiento, y el desarrollo de habilidades innovadoras en las nuevas generaciones. La creación de incubadoras de ideas, proyectos y empresas; emerge como un camino más a explorar para elevar el impacto del conocimiento en la economía y sociedad.

Los resultados presentados son una muestra también de la sólida colaboración académica entre la Universidad de Cantabria y la Universidad de La Habana. El desarrollo de proyectos de investigación conjuntos entre investigadores de ambas instituciones y las publicaciones compartidas, se cuentan dentro de los logros más significativos de esta cooperación.

Por la novedad científica y pertinencia de sus reflexiones, esperamos que esta publicación sea de interés para un amplio público, tanto en el ámbito de la comunidad académica como de los profesionales de la práctica social; y además motive el debate en torno a la contribución al desarrollo del emprendimiento en todos los sectores de nuestros países.

DR. DOMINGO GARCÍA PÉREZ DE LEMA

*Universidad Politécnica de Cartagena (España)*

*Director General de la Fundación Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pyme (FAEDPYME)*

El contexto económico actual de incertidumbre y rápido cambio tecnológico precisa de un flujo de información continuo que aborde la problemática de los emprendedores, siendo esta información útil tanto para los emprendedores como para la Administración Pública. El emprendedor debe conocer su entorno competitivo más directo y la Administración a la hora de fijar sus políticas de apoyo a los emprendedores debe analizar permanentemente la evolución de su tejido empresarial.

En la actualidad ser competitivos es vital para la supervivencia de las empresas al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno. Para mejorar la competitividad, los emprendedores tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. De ahí la oportunidad de este trabajo. No tan solo describe la situación estratégica de los emprendedores en el contexto de la economía cubana sino que aborda experiencias de otros países que pueden ayudar a favorecer el desarrollo del emprendimiento en Cuba. En este contexto el presente libro ofrece una radiografía muy valiosa del emprendimiento que puede servir para favorecer la competitividad.

En esta obra han participado diversos investigadores de FAEDPYME y tienen un importante compromiso con el desarrollo de la investigación en América Latina. Esta Fundación es una organización privada de naturaleza fundacional sin ánimo de lucro, constituida por las Universidades de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena, fundada en el año 2010. FAEDPYME integra una red de investigadores de 80 universidades iberoamericanas, con cerca de 500 investigadores, fruto de la iniciativa impulsada por las tres universidades a través de su grupo de investigación interuniversitario creado en 2004 y que en 2008 invita a participar a las demás universidades iberoamericanas que actualmente forman parte de la red. Su objetivo es establecer un espacio de colaboración, dentro de los ámbitos económico y social de la Pyme tanto a nivel nacional como internacional en orden a realizar conjuntamente actividades y trabajos de estudio, docencia e investigación, a facilitar y promover el intercambio de información y del conocimiento, y el asesoramiento mutuo, así como a desarrollar aquellos otros proyectos que resulten de interés común. Por tanto sus fines son la Formación, Investigación,

Desarrollo y Transferencia de conocimientos sobre el ámbito de las PYMES, a nivel internacional.

Finalmente, felicitar a todos los autores por la edición de este libro y por la calidad científica de su contenido. Y destacar que esta obra resulta oportuna y relevante, y a mi juicio, de utilidad para los emprendedores, profesionales de la administración de empresas y estudiantes de la Universidad.

MsC. OSCAR LUIS HUNG PENTÓN

*Presidente*

*Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba*

Para la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) ha significado una alta satisfacción el apoyo a la obra científica que se presenta. Por una parte, el campo del conocimiento objeto de estudio es de mucha actualidad e importancia para los países iberoamericanos; por otro, es muy gratificante y útil la colaboración entre la Universidad de Cantabria, la Universidad de La Habana, la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme (FAEDPYME), la Cátedra Pyme y la ANEC.

En el mundo actual, donde el conocimiento, la globalización y las tecnologías juegan un papel primordial en el desarrollo de las naciones, el emprendimiento y la innovación son factores claves de éxito. En lo que respecta a Cuba, inmersa en pleno proceso de transformación de su modelo económico y social, es vital el desarrollo del emprendimiento, tanto en el sector público como en el ámbito de las nuevas formas de gestión no estatal. Por ello, las contribuciones científicas de esta obra serán un indudable aporte de la academia al futuro de los emprendimientos en nuestros países y a la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y el Gobierno cubano.

La realidad que vive el planeta, no sólo nos estremece, sino que reclama de los científicos sociales y economistas, enfrentar los nuevos y más complejos escenarios que se vislumbran, con unidad, inteligencia y creatividad para incidir en la dirección del cambio a favor de los intereses del progreso humano.

Estamos seguros que este libro será un referente necesario para todos aquellos que estudian y promueven el emprendimiento y la innovación en aras de lograr el desarrollo próspero y sostenible de nuestros países.

FRANCISCO M. SOMOHANO RODRÍGUEZ

*Co-Director*

*Cátedra Pyme de la Universidad de Cantabria*

Para la Cátedra Pyme de la Universidad de Cantabria es una doble satisfacción participar en esta obra *“El emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico”*. Por un lado, como coautores. En 2005 empezamos a compartir inquietudes y espacios de investigación con colegas latinoamericanos y ahora estamos presentando un nuevo avance en esta colaboración. En este caso, se trata de la construcción de una visión del emprendimiento que conecta como un puente a ambos lados del Océano Atlántico, entre países que compartimos lenguaje y culturas. Nuestra misión en la Cátedra es elaborar y suministrar información útil sobre diferentes aspectos relacionados con las pymes, particularmente en los ámbitos de la gestión, la innovación y la auditoría, de interés tanto para entidades públicas como privadas, para las empresas, los emprendedores y la sociedad en general. El nuestro debe ser un enfoque académico, imparcial e independiente.

Poner en marcha una empresa, tomar el reto compartido que esto supone y aceptar el compromiso de crear bienestar y riqueza, está en la esencia del ser humano desde que es consciente de su naturaleza. Hace ya nueve años que iniciamos una de nuestras líneas estratégicas de investigación: la colaboración en el Proyecto GEM. Junto con los informes del Observatorio Pyme de la Cátedra son los dos instrumentos de diagnóstico económico en los que participamos, cuya importancia ha ido creciendo con la crisis financiera. Desde entonces, venimos trabajando en la preparación de los análisis y en la elaboración de los informes GEM España y GEM Cantabria con una periodicidad anual. Los informes son el reflejo de las fortalezas y debilidades, de las amenazas y oportunidades que impulsan y limitan la puesta en marcha de los proyectos de emprendimiento en España y Cantabria.

En el Informe GEM España del año 2016, entre otras conclusiones, se destacaba la importancia de mejorar los sistemas de comunicación y la integración de la información que los organismos públicos y las instituciones privadas ofrecen a los emprendedores. Debido a que es muy variada y está muy dispersa, el efecto de saturación provoca una pérdida de valor de la ayuda que ofrecen, en ocasiones de manera solapada y descoordinada. Se podría decir que las mismas circunstancias de heterogeneidad y dispersión afectan al mundo académico. Por este motivo, es importante que periódicamente se reúnan en una obra como la que ahora se presenta distintas aportaciones,

desde diferentes perspectivas, que permitan ilustrar las diferencias que se dan bajo un mismo concepto, el *emprendimiento*.

El segundo motivo de satisfacción es que el Dr. Francisco Javier Martínez García, co-director de la Cátedra Pyme, y la Dra. Ana Fernández Laviada, directora ejecutiva GEM España e investigadora responsable del área de emprendimiento de la Cátedra, junto con el Dr. Francisco Borrás Atiénzar de la Universidad de la Habana sean los Editores Científicos. Solo puedo tener palabras de agradecimiento por su trabajo e iniciativa, así como felicitarles por la calidad del resultado final, tan cuidado desde lo académico del contenido como en su diseño.

# SUMARIO

PRÓLOGO . . . . .	3
I. EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR	
1. Análisis del emprendimiento desde la teoría institucional . . . . .	19
ANTONIO ARAGÓN SÁNCHEZ, NURIA NEVERS ESTEBAN LLORET Y ALICIA RUBIO BAÑÓN	
2. El financiamiento bancario a los pequeños negocios en Cuba . . . . .	37
FRANCISCO BORRÁS ATIÉNZAR, JORGE AQUILINO GONZÁLEZ GARCÍA Y OSCAR LUIS HUNG PENTÓN	
3. Oportunidades de emprendimiento: revisión y enseñanzas de la lite- ratura empírica . . . . .	59
DANTE BENITO CASTRO SOLANO, ANA MARÍA SERRANO BEDIA Y M <sup>a</sup> CONCEPCIÓN LÓPEZ FERNÁNDEZ	
4. Potencialidades del sector cuentapropista en la economía cubana . . .	79
ILEANA DÍAZ FERNÁNDEZ Y LUIS A. BARREIRO POUSA	
5. El papel de las incubadoras de empresas en el proceso emprendedor: definición, tipología, funciones e impacto en la creación de nuevas empresas . . . . .	99
KARLA GIORDANO MARTÍNEZ, ANA FERNÁNDEZ LAVIADA Y ÁNGEL HERRERO CRESPO	
6. Condiciones para el desarrollo emprendedor . . . . .	127
MARÍA MESSINA SCOLARO	
7. El trabajo por cuenta propia y la equidad en el diseño del impuesto sobre ingresos personales en Cuba . . . . .	151
MARIUSKA SARDUY GONZÁLEZ Y SAIRA PONS PÉREZ	
8. La relación entre la innovación y la producción mercantil en doce provincias de la república de Cuba . . . . .	175
FRANCISCO MANUEL SOMOHANO RODRÍGUEZ, JOSÉ MANUEL LÓPEZ FERNÁNDEZ Y FRANCISCO JAVIER MARTÍNEZ GARCÍA	
9. El rol del sector privado en Cuba . . . . .	189
RICARDO TORRES PÉREZ Y LEANDRO ZIPITRÍA DEAMBROSIO	

10.	Micronegocios en Cuba, una mirada desde la oficina del historiador de la ciudad . . . . .	219
	MARTHA ZALDIVAR PUIG, ZOE LUISA RODRÍGUEZ COTILLA E IVELIZ CÁNOVAS RADA	
 II. LA EDUCACIÓN EMPRESARIAL		
11.	Educación emprendedora en Ecuador como iniciativa para el desarrollo económico local en el siglo XXI. . . . .	241
	ELSA ÁLVAREZ MORALES, FRANCISCO FLORENCIO LIBERIO ROCA Y EDUARDO DÍAZ OCAMPO	
12.	El aprendizaje centrado en emprendimiento como nueva técnica didáctica. . . . .	261
	RAFAELA BUECKMANN DIEGOLI, HÉCTOR SAN MARTÍN GUTIÉRREZ Y MARÍA DEL MAR GARCÍA DE LOS SALMONES SÁNCHEZ	
13.	Un modelo de fomento del emprendimiento desde la universidad: el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) . . . . .	281
	FEDERICO GUTIÉRREZ-SOLANA SALCEDO, FRANCISCO JAVIER MARTÍNEZ GARCÍA E INÉS RUEDA SAMPEDRO	
14.	Habilidades clave para el fomento del espíritu emprendedor en edades tempranas . . . . .	301
	MARIO ROSIQUE BLASCO, ANTONIA MADRID GUIJARRO Y DOMINGO GARCÍA PÉREZ DE LEMA	
15.	Competencias en emprendimiento: propuesta de un marco integrador para la educación emprendedora . . . . .	321
	GERALDINA SILVEYRA LEÓN, ÁNGEL HERRERO CRESPO Y ANDREA PÉREZ RUIZ	
16.	Hacia una educación empresarial: el caso de ICESI en Colombia . .	349
	RODRIGO VARELA VILLEGAS	
 III. EL EMPRENDEDOR		
17.	Estudio de la intención emprendedora entre los responsables de proyectos de investigación (IP) en España . . . . .	377
	CYNTHIA L. FRANCO RODRÍGUEZ, VIRGINIA FERNÁNDEZ PÉREZ, PATRICIA ESTHER ALONSO GALICIA Y LÁZARO RODRÍGUEZ ARIZA	
18.	El perfil del emprendedor social híbrido: una comparativa con el emprendedor tradicional y el social sin fines de lucro. . . . .	413
	JOSÉ MANUEL MARABOTO QUEPONS, MARÍA DEL MAR GARCÍA DE LOS SALMONES SÁNCHEZ Y HÉCTOR SAN MARTÍN GUTIÉRREZ	
19.	Emprendedores cubanos: dinámicas subjetivas . . . . .	433
	DAYBEL PAÑELLAS ALVAREZ	

## PRÓLOGO

El «emprendimiento», como objeto de estudio y capacitación, ha venido ocupando la atención de muchos especialistas y se han multiplicado las publicaciones sobre el tema en las últimas dos décadas.

En visitas a universidades y centros de capacitación gerencial de España, México y otros países latinoamericanos a mediados de los años noventa del pasado siglo xx, me llamó la atención la proliferación de ofertas de cursos sobre el tema en la mayoría de las instituciones.

En intercambio con profesores y especialistas de estos países, para indagar sobre lo que podía justificar el «boom» en el interés por este tema coincidían en que la motivación de este interés residía en que las grandes empresas, que en décadas anteriores habían sido generadoras de empleo, se habían convertido en altas generadoras de desempleo, como resultado de la aplicación de nuevas tecnologías dirigidas a reducir costos, principalmente con el ahorro de mano de obra. En estas condiciones, había que dotar a una masa importante de desempleados de conocimientos y habilidades para que pudieran realizar emprendimientos que elevaran el nivel de empleo en la economía, lo que justificaba que muchas veces estas actividades de capacitación se financiaran por entidades estatales.

Dos décadas después, la situación es más dramática, trabajos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) plantean que la automatización, la robótica, la inteligencia artificial, las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, tendencias tecnológicas contemporáneas, producirán en la próxima década decenas de millones de desempleados. Algo novedoso que plantean es que «La automatización de procesos siempre se ha vinculado a tareas muy repetitivas y donde la labor humana no aporta un alto valor añadido, pero esto está cambiando. Ahora, con los avances en inteligencia artificial, se están empezando a automatizar hasta los trabajos de cuello blanco. Muchas de las profesiones consideradas hoy como cualificadas se transformarán en obsoletas». Los robots están empezando a sustituir a los asesores financieros de carne y hueso, plantea un especialista.

En una teleconferencia de 1999, Peter Drucker, el gurú del «management contemporáneo» informaba que: «en los años cuarenta, el componente de mano de obra en la producción automotriz era del 70 %; en los años 60 bajó al 35 % y, ahora, en la planta más nueva de Toyota no pasa del 14 %». Según la OCDE, la automatización permitirá sustituir un 12 % de los empleados españoles en los próximos años; en los próximos diez años, el 80 % de las tecnologías utilizadas hoy en día serán obsoletas. Se plantea que, en promedio, un ciudadano medio de nuestra generación tendrá que buscar un nuevo empleo.

Esto es lo que explica que, a nivel internacional, se le esté dedicando una atención relevante al desarrollo de «emprendedores» dirigido a la masa de desempleados que están generando las nuevas tecnologías.

En el caso de Cuba, la situación no es la misma. A inicios de los años noventa, con la desaparición de la URSS y el campo socialista Cuba perdió más del 80 % de sus proveedores y mercados externos, en tres años el PIB cayó en un 35 %, el país presentó la crisis económica más profunda de su historia más reciente. A pesar de esto, no se produjeron despidos masivos, ni se cerró ninguna escuela, ni hospitales. Con el cierre de empresas muchos trabajadores mantuvieron un subsidio.

Entre las medidas que se adoptaron para enfrentar la crisis estuvo la aprobación del ejercicio del trabajo por cuenta propia que, en la práctica, propició la creación de micronegocios. En años posteriores se produjo cierto «enfriamiento» en la implementación de esta política, hasta la celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en el 2011 en que en los Lineamientos de la Política Económica y Social que se aprobaron se plantea que «el modelo de gestión debe reconocer y estimular, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal de la economía nacional, las empresas de capital mixto, las cooperativas, los usufructuarios de tierras, los arrendadores de establecimientos, los trabajadores por cuenta propia y otras formas que pudieran contribuir a elevar la eficiencia del trabajo social».

El tema al que se dedican los trabajos que se presentan en este libro, el «emprendimiento», por tanto, es de gran actualidad y relevancia, tanto a nivel internacional como para Cuba.

Las temáticas que se abordan en los trabajos tienen un amplio espectro que incluye: análisis de enfoques y teorías sobre el emprendimiento, condiciones para el desarrollo de competencias y habilidades de emprendedores, experiencias y propuestas sobre «incubadoras de empresas», el papel de las universidades en el desarrollo de emprendimientos, experiencias de

emprendimiento en diferentes países, propuestas de modelos y programas para la formación de emprendedores, entre otros.

Además de la diversidad de temas se destaca, entre los autores, la participación de especialistas de diferentes perfiles de Colombia, Cuba, Ecuador, España, y México.

Para facilitar al lector una información preliminar sobre el contenido de los trabajos que se presentan, en un esfuerzo de síntesis comentaré los aspectos principales que se abordan en cada trabajo.

En el trabajo *Análisis del emprendimiento desde la teoría institucional* se analizan las dimensiones del entorno institucional que explican cómo las empresas aseguran su posición en el mercado y su legitimidad ajustándose a las leyes, normas y valores imperantes en el entorno institucional en el que operan. Se analizan: la *dimensión reguladora*, integrada por las leyes, regulaciones, políticas y programas gubernamentales en un determinado territorio que establecen normas e inspeccionan su cumplimiento; la *dimensión cognitiva*, que está relacionada con el conocimiento y las habilidades que condicionan el comportamiento de las personas al asumir un emprendimiento; la *dimensión normativa*, que mide el grado en el que los residentes de un país tienen opiniones positivas hacia la creación de empresas y hacia el pensamiento creativo e innovador para la creación de valor en una sociedad; finalmente, la *dimensión de mercado*, de mucha influencia en el comportamiento emprendedor ya que el mercado es el lugar donde se produce el intercambio, el establecimiento de los costes de transacción, la prestación de asistencia a nuevas iniciativas y sirve como medida para facilitar la entrada de nuevas empresas en un determinado territorio.

El interés del trabajo radica, destacan sus autores, en que la mayoría de los estudios sobre emprendimiento, han analizado el proceso de creación de empresas desde una perspectiva centrada en los principales rasgos y características que se deben fomentar en el emprendedor para garantizar el éxito del proyecto, en el análisis del proceso de reconocimiento de oportunidades o en la estructura más apropiada de las empresas creadas, entre otros enfoques. La influencia del contexto institucional en el proceso de creación de empresas, es un área aún poco explorada, aunque de creciente importancia en los últimos años dado que la Teoría Institucional explica cómo las empresas aseguran su posición en el mercado y su legitimidad ajustándose a las leyes, normas y valores imperantes en el entorno institucional en el que operan.

El objetivo del trabajo *El financiamiento bancario a los pequeños negocios en Cuba* es caracterizar la situación actual del financiamiento bancario a los

pequeños negocios en Cuba, mostrando los logros e insuficiencias que existen. Se presenta el marco normativo existente en Cuba para el financiamiento a los sujetos económicos con formas de gestión no estatal y el alcance real que ha tenido en el país. Se analizan los resultados de algunos estudios que ponen en evidencia las principales barreras que existen para el desarrollo del financiamiento bancario a este sector.

Las cifras demuestran que los bancos comerciales cubanos han dado importantes pasos de avance en el fortalecimiento del financiamiento crediticio a los pequeños negocios que florecen en la isla, bajo las nuevas formas de gestión. El papel que juega este sector en la economía y en las fuentes de empleo para la población se evidencia en el hecho de que a finales del 2015 alcanzaba la cifra de 496.413 trabajadores por cuenta propia. Sin embargo, los créditos otorgados a este sector están muy por debajo de las necesidades reales de estos sujetos económicos. Menos del 0,2 % del total de trabajadores por cuenta propia en el país ha sido financiado con crédito bancario. Se analizan las principales limitaciones que influyen en esto y se proponen políticas y medidas para superarlas.

En *Oportunidades de emprendimiento: revisión y enseñanzas de la literatura empírica*, se presenta una revisión de los estudios empíricos relacionados con las oportunidades que se han desarrollado en las últimas dos décadas, en el que se ofrece un panorama sobre las técnicas de recolección de datos, sus tratamientos estadísticos, y se documentan las principales teorías utilizadas. Existen conclusiones y enseñanzas derivadas de esta revisión que permiten sugerir diseños innovadores hacia futuras investigaciones que permitan avanzar en la construcción de conocimiento en este campo, y al mismo tiempo, evitar potenciales omisiones que se han presentado a través del desarrollo hacia la consolidación y distinción del emprendimiento como disciplina de estudio independiente.

Esta revisión de literatura ofrece otra enseñanza derivada de observar que son varios los trabajos que coinciden en la importancia de la información y el conocimiento previo de los individuos como importantes precursores de la detección de oportunidades. Lo anterior impulsa a fomentar estudios de investigación que incluyan el conocimiento que un individuo posee, ya sea a través de experiencia o educación, en conjunto con su búsqueda activa de información a nivel individual, como condiciones que anteceden a la detección de oportunidades de emprendimiento.

En *Potencialidades del sector cuentapropista en la economía cubana*, se presentan los resultados de dos estudios realizados en una muestra de emprendedores

de las actividades más representadas en el país, realizado en la provincia de La Habana. El primer estudio estuvo dirigido a identificar las motivaciones y actitudes de estos emprendedores como actores económicos y las condiciones existentes para que surjan, se mantengan y jueguen el papel que les corresponde en la economía nacional. El segundo estudio, estuvo dirigido al análisis de la orientación al mercado que existe en este sector cuentapropista, teniendo en cuenta que está fundamentalmente concentrado en los servicios a la población. Para ello se emplearon una adaptación de la metodología GEM y la Auditoría de Marketing, ambas adaptadas a las características del sector y del país. Se concluye con los retos para la potenciación de este tipo de actor en la economía cubana.

Ambos estudios permiten concluir que este sector, aun en desarrollo, no proyecta todas las potencialidades que podría lograr como actor económico, fundamentalmente en razón del entorno en que opera y por la falta de condiciones para que forme parte activa del modelo de gestión económica en relación con el papel que le corresponde para contribuir a elevar la eficiencia de la economía, así como la satisfacción de las demandas de los distintos segmentos de la población y el desarrollo del consumo, como indican los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Los autores proponen políticas y medidas para superar estas limitaciones.

En *El papel de las incubadoras de empresas en el proceso emprendedor: Definición, tipología, funciones e impacto en la creación de nuevas empresas*, se destaca que numerosos estudios han respaldado la importancia de las incubadoras de empresas como infraestructuras de apoyo al emprendimiento. Los autores centran su análisis de estas entidades y su impacto en el proceso de emprendimiento en dos partes. En primer lugar, se define el concepto de incubadora de empresas, con aportaciones del ámbito académico y práctico, se describen las diferentes tipologías existentes y se analizan los diversos servicios ofrecidos por las incubadoras. En segundo lugar, se analizan los procedimientos propuestos en la literatura para la medición del desempeño de las incubadoras de empresas, con especial atención en el impacto en el proceso emprendedor. Por último, se plantea la importancia de estudiar más afondo los factores relacionados con las percepciones o satisfacción del emprendedor incubado, como medio para evaluar la influencia de las incubadoras sobre la intención emprendedora.

Un aspecto interesante que se aborda en el trabajo es el análisis de las incubadoras universitarias, que identifican como un sistema innovador diseñado

para apoyar a los emprendedores, particularmente a aquellos orientados a la tecnología, en el desarrollo de nuevas empresas, proveyéndoles de una variedad de servicios y vinculando a los emprendedores con talento humano, tecnología, capital y conocimiento para acelerar el desarrollo del nuevo negocio.

El trabajo *Condiciones para el desarrollo emprendedor*, presenta un análisis de diferentes investigaciones donde se identifican los factores que afectan la supervivencia de las empresas, que pueden ordenarse en dos grupos: los referidos a las características de los emprendedores y los correspondientes a las características de la empresa. Según la autora, identificados los factores de éxito de un emprendimiento y su presencia en las diferentes etapas del «proceso emprendedor», se está en condiciones de evaluar y diseñar o rediseñar un ecosistema emprendedor que brinde buenas condiciones para emprender. Se define este «ecosistema» como una combinación de los siguientes componentes: liderazgo, gobierno, cultura, casos de éxito, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, educación, infraestructura, clusters, redes de personas, servicios de apoyo, y clientes.

Se presenta una propuesta de «Modelo de proceso emprendedor» que transita por tres etapas: conocer el estado actual de la creación de nuevas empresas y los diferentes actores participantes; definir un modelo institucional y los tipos de instrumentos a utilizar; finalmente, diseñar políticas de emprendimiento que generen condiciones que permitan generar ecosistemas de negocios para la creación y supervivencia de empresas con mayores niveles de éxito.

En *El trabajo por cuenta propia y la equidad en el diseño del impuesto sobre ingresos personales en Cuba*, se plantea que el estado cubano está dejando de recaudar ingresos por la presencia de evasión fiscal, lo cual se debe, según las autoras, a que los contribuyentes en general ven el impuesto a pagar muy elevado comparándolo con los gastos del negocio y con los gastos de su vida cotidiana. Para esclarecer esto se realizó una encuesta a trabajadores por cuenta propia en La Habana, sobre la consideración de sí el impuesto es equitativo o no y, a partir de los resultados obtenidos, la formulación de propuestas que contribuyan al perfeccionamiento del diseño del mismo. El 72 % de la muestra piensa que el nivel del impuesto es justo, aludiendo que en realidad las leyes no son severas, reconocen que en otros países del mundo son más rígidos e injustos los sistemas tributarios. Aunque plantean que todavía hay mucho que perfeccionar, principalmente en el tema del impuesto sobre los ingresos personales, que es el tributo que más los afecta, el 57 % expresa inconformidad

con la rigidez en la estructura de los tipos impositivos diseñada en la escala progresiva.

Entre las medidas que proponen las autoras se encuentran: implantar un mínimo no imponible que garantice una mayor progresividad y protección a las capas de más bajos ingresos de la imposición directa; introducir deducciones de la base imponible que tomen en cuenta las circunstancias personales y familiares de los contribuyentes, como pérdidas por la ocurrencia de catástrofes naturales, accidentes, minusvalía, gastos por enfermedad, mantenimiento de personas sin ingresos; fortalecer el papel del régimen general eliminando los tratamientos particulares e injustificados a sectores específicos, lo que redundará en una mejora de la equidad horizontal.

El objetivo del trabajo, *La relación entre la innovación y la producción mercantil en doce provincias de la República de Cuba*, es analizar la importancia de las innovaciones y racionalizaciones aplicadas en doce provincias cubanas, como soporte básico de la competitividad, y si una mayor propensión de la provincia hacia la innovación (un ratio de innovaciones y racionalizaciones por cada mil habitantes superior a la media) se puede relacionar con una producción mercantil per cápita superior a la media. También se analiza si el entorno en el que se encuentra inmersa cada provincia favorece el que haya una mayor o menor orientación hacia la innovación.

Los resultados obtenidos muestran que las provincias consideradas en la investigación que cuentan con innovaciones y racionalizaciones superiores a la media, obtienen mayor producción mercantil per cápita.

Además, se observa cómo aquellas empresas que se encuentran en entornos menos complejos, tienen una menor propensión a realizar este tipo de actividades. Este es el caso de la provincia La Habana, que cuenta con una producción mercantil per cápita significativamente superior a las otras provincias y su ratio de innovaciones y racionalizaciones aplicadas por cada mil habitantes es de los más bajos. Los autores consideran que esto se explica porque el entorno más favorable en el que se desenvuelve esta provincia (por ejemplo es el mayor foco turístico de la República) lleva a aprovechar los recursos existentes sin estar obligada a realizar de manera determinante innovaciones.

En *El rol del sector privado en Cuba*, se caracteriza el contexto institucional en que operan las empresas privadas en el país, en el marco del proceso de actualización del modelo económico. Se analizan diferentes tipos de limitaciones que estas encuentran para su desarrollo entre las que se destacan: falta de acceso al financiamiento, restricciones a los mercados donde pueden

actuar, infraestructura, restricciones de demanda, ausencia de mercados para la compra de insumos y restricciones para el comercio exterior, junto a otras de tipo regulatorio como: restricciones de aumento de escala vía impuestos y fuerza de trabajo, así como limitadas esferas de actuación. Por otra parte, plantean los autores, este desarrollo requiere de una reforma del marco en el que operan las empresas del sector público, entre las que se incluye introducir competencia y endurecer su restricción presupuestal.

El resultado que se observa es de pequeñas empresas privadas (o cooperativas no agropecuarias) concentradas en sectores de baja productividad, vinculadas a sectores no transables y servicios. La inmensa mayoría de las actividades incluidas en la lista de autorizaciones se pueden clasificar como de bajo valor agregado, cuyos requerimientos de habilidades complejas es reducido. Esto brinda un espacio muy limitado para emplear eficientemente los recursos humanos calificados que ha creado el país con el elevado desarrollo de su sistema educacional a todos los niveles.

El trabajo *Micronegocios en Cuba, una mirada desde la Oficina del Historiador de la Ciudad*, presenta las experiencias desarrolladas en el Centro Histórico de La Habana Vieja, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, en 1982, que posee atractivos únicos que lo han convertido en un sitio de preferencia, tanto para los cubanos como para los visitantes foráneos. Para propiciar la conservación y restauración de su patrimonio, se autorizó un modelo de gestión que permitió el desarrollo de una infraestructura de apoyo propio, sobre una base empresarial heterogénea surgiendo nuevos empleos en el territorio, y la posibilidad de generar fuentes de financiamiento propias para lograr un crecimiento económico dinámico. Funciona como un conglomerado empresarial que ha permitido el desarrollo local en las últimas dos décadas, tomando en consideración la fuerte presencia de la dimensión *socio cultural*, y partiendo de la conclusión de que el motor impulsor del entramado empresarial es el sector comercio, gastronomía y hoteles. Se puede caracterizar, según las autoras, como un clúster de tipo turístico-cultural donde coexisten entidades estatales con micronegocios que se complementan mutuamente.

Con más de cuatro mil trabajadores por cuenta propia (TCP), los graduados de las Escuelas Taller y de Oficios de la Oficina del Historiador, pueden convertirse en TCP, a partir del interés de la Oficina de entregarles locales y medios para que ejerzan su actividad de manera que su trabajo sea utilizado en las obras que se rehabilitan, así como para el ejercicio de su actividad. Las empresas constructoras encargadas de las reparaciones subcontratan a TCP

muchos trabajos. Una parte del comercio minorista, alimentación, artesanías y otros, son micronegocios.

En *Educación emprendedora en Ecuador como iniciativa para el desarrollo económico local en el siglo XXI* se hace un breve bosquejo sobre el estado de la educación emprendedora en las universidades del Ecuador a nivel de pregrado y postgrado. Se describe la experiencia del país en la impartición de cursos de emprendimiento, creación y evaluación de nuevos negocios, estudio de mercado, administración de negocios, contabilidad, tributación y planes de negocio, con la participación de docentes y estudiantes que deben cumplir con horas de vinculación establecidos en la Ley de Educación Superior de Ecuador y reglamentos internos.

Como caso de estudio se describe el Proyecto de fomento de emprendimiento en los sectores urbanos marginales y rurales de la Zona Norte de la Provincia de Los Ríos, financiado por Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES y la Universidad Técnica Estatal de Quevedo UTEQ, esta última actúa como unidad ejecutora, que cuenta con veinte docentes formadores de emprendimientos y estudiantes de las diferentes carreras.

En *El aprendizaje centrado en emprendimiento como nueva técnica didáctica*, tomando como base una revisión de literatura se establecen una serie de aspectos básicos para el desarrollo de una nueva técnica de Aprendizaje centrado en Emprendimiento. Su objetivo será el desarrollo de competencias emprendedoras, así como de los conocimientos y habilidades específicas de la materia que corresponda. En el diseño e implementación de esta técnica se toman en cuenta cinco cuestiones centrales: ¿para quién? (audiencias); ¿por quién? (profesor); ¿cómo? (proceso didáctico); ¿qué? (contenido formativo); y ¿para qué? (evaluación de resultados). Dada la creciente crisis en la oferta de empleos formales en muchos países, las universidades se enfrentan actualmente al reto de formar jóvenes capaces de generar su propio trabajo, cobrando especial relevancia los programas de educación emprendedora, plantean sus autores.

Los objetivos de estos programas se dividen en tres grandes aspectos: 1. Enseñar «sobre» emprendimiento y su contribución a la sociedad, por ejemplo, enseñar los hechos y mitos del emprendimiento, desarrollar empatía y apoyo hacia los aspectos únicos de la creación de empresas, buscando cierta sensibilización hacia el emprendimiento; 2. Enseñar «para» el emprendimiento, es decir, desarrollar entre los participantes atributos de empresarios de éxito destacándose la enseñanza de varias habilidades necesarias para iniciar un nuevo negocio como: determinar la viabilidad, identificar oportunidades,

evaluar negocios, administrar estratégicamente, evaluar el ambiente y reunir recursos; 3. Enseñar «a través» del emprendimiento, es decir, utilizar el proceso de creación de una nueva empresa para desarrollar en los participantes diferentes competencias entre las que destacan la creatividad, la tolerancia a la ambigüedad, la habilidad para evaluar su propia carrera, la evaluación ética, la negociación, las habilidades relacionales.

*Un modelo de fomento del emprendimiento desde la universidad: el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE)*, presenta las experiencias de este centro, que se dedica al impulso del espíritu emprendedor, el apoyo a los emprendedores y la generación de startups. Informa sobre sus innovadores programas formativos y de apoyo al emprendimiento, que incorporan metodologías ágiles y experiencias reales para estimular la creatividad de las personas y promover la cultura emprendedora y la innovación, con el fin último de contribuir al progreso económico y social. Según sus autores, a la Universidad de Cantabria, promotora inicial del CISE, sus más de cuarenta años de experiencia y la búsqueda de mejora continua le permiten ser considerada como una de las diez mejores universidades del país por su calidad y productividad científica.

Declaran que CISE tiene como fin impulsar las culturas emprendedora e innovadora, para lo que es crucial educar, capacitar y apoyar a las personas con iniciativa, creatividad y talento favoreciendo un entorno emprendedor de colaboración. Uno de sus principales objetivos es el desarrollo de un ecosistema emprendedor a nivel regional, nacional e internacional que apoye y promueva el espíritu emprendedor desde una perspectiva holística. Se apoya en cuatro líneas estratégicas consideradas clave para el desarrollo de una sociedad emprendedora e innovadora: sensibilización, formación, apoyo y transferencia, e investigación. En cada una, el CISE ha desarrollado diferentes programas para alcanzar sus objetivos, que se comentan en el trabajo.

Los autores del trabajo *Habilidades clave para el fomento del espíritu emprendedor en edades tempranas*, plantean que la educación emprendedora suele estar asociada al ámbito universitario y a las etapas de postgrado pero que, sin embargo, existe un creciente interés por analizar la difusión del espíritu emprendedor durante las primeras fases educativas y que, para fomentar la actitud emprendedora, es necesario comenzar a cultivar el espíritu emprendedor desde edades tempranas. Entre las aptitudes que deben desarrollarse señalan: el desarrollo de la creatividad, el pensamiento crítico, la tolerancia a la incertidumbre, o la capacidad comunicativa. Consideran que estas habilidades son esenciales para el desarrollo de la carrera profesional, con independencia de

que los estudiantes acaben montando su propia empresa, o se limiten a su desarrollo como profesionales.

El propósito del trabajo es poner de manifiesto la necesidad de promover el espíritu emprendedor desde las primeras etapas formativas. Para cumplir con este objetivo, en primer lugar se define la relación del emprendimiento con el sistema educativo. En segundo lugar, hace una revisión de la literatura sobre los rasgos más característicos de la personalidad emprendedora, entre las que destaca la necesidad de incentivar la creatividad como un factor clave del espíritu emprendedor. Finalmente, en las conclusiones destacan los puntos más significativos del trabajo, donde se plantea que la acción emprendedora exitosa debe estar respaldada por la creación de valor en el mercado, y para ello es necesario que los emprendedores desarrollen su creatividad y generen valor de forma diferente a lo que ya existe. Para cumplir con este objetivo, sería interesante que las competencias mencionadas quedaran recogidas en el currículo de la Educación Secundaria, proponen los autores, además de desarrollar concursos de ideas empresariales y mostrar ejemplos de emprendedores de éxito en los centros educativos.

En *Competencias en emprendimiento: propuesta de un marco integrador para la educación emprendedora*, se plantea que no existe consenso en la literatura sobre cuáles son las competencias relevantes para el emprendimiento. Por otra parte, no todas las competencias vinculadas al emprendimiento son susceptibles de ser aprendidas o adquiridas a través de la formación o la educación ya que muchas de ellas están relacionadas con la personalidad, las motivaciones o las actitudes, que son muy estables a lo largo del tiempo y resultan por tanto difíciles de modificar. En consecuencia, la literatura sobre competencias de emprendimiento se caracteriza actualmente por la ausencia de un marco teórico global e integrador sobre las tipologías de competencias relevantes.

Sobre la base de una extensa revisión de la literatura, se propone una clasificación de competencias para el emprendimiento, prestando especial atención a aquellas que son susceptibles de ser aprendidas mediante la formación y la educación. Se aborda la definición del concepto de competencia y se identifican tres niveles fundamentales del mismo tomando como referencia el Modelo del Iceberg de Boyatzis (1982) y Spencer (1993). Se realiza un análisis exhaustivo de las tipologías de competencias de emprendimiento en la literatura y se clasifican las mismas en función de los tres niveles identificados en el Modelo del Iceberg, lo que permite distinguir cuáles son susceptibles de ser adquiridas mediante la educación y cuáles no. Finalmente, se propone

una clasificación de competencias de emprendimiento que integra las propuestas principales de varios modelos analizados.

En el trabajo *Hacia una educación empresarial: el caso de ICESI en Colombia*, se presenta el enfoque y las experiencias de este centro colombiano. Se plantea que hay evidencias de que el espíritu empresarial puede ser desarrollado y, más aún, puede ser desarrollado a través de un proceso educativo, en términos de mejorar las posibilidades de conceptualizar, iniciar y desarrollar exitosamente una carrera empresarial. El CDEE-Icesi, ha entendido el Espíritu Empresarial como un conjunto de valores, creencias y formas de actuar que deben acompañar a las personas en todo su accionar humano. Analizan veintidós elementos clave, entre los que se encuentran: fuerza vital, entendida como energía, coraje y decisión para llevar adelante sus ideas; deseo de superación y progreso; capacidad de identificar oportunidades; visión de futuro; habilidad creadora e innovadora; aceptación y propensión al cambio, entre otras.

El CDEE-Icesi tiene un modelo operativo que comprende dos ejes de desarrollo de competencias: por un lado el eje vertical que representa las competencias de conocimiento (CC) y que deben de llevar al empresario de unas condiciones iniciales que se definirán al inicio del proyecto, a un perfil ideal que le permita tener todos los conocimientos y las experiencias técnicas para operar la organización; el eje horizontal presenta el desarrollo de las competencias personales (CP) en términos de habilidades o actitudes que debe desarrollar el empresario para poder liderar adecuadamente el proceso de construcción de su organización. El detalle de las competencias propias a la formación conceptual y a la formación personal deberá ser desarrollado por cada institución de acuerdo a sus características propias.

En *Estudio de la Intención Emprendedora entre los responsables de proyectos de investigación (IP) en España*, se plantea que existe una escasa investigación en relación a la figura del emprendedor académico, como agente clave de cambio en el proceso de emprendimiento académico. La intención emprendedora de los académicos tiene especial relevancia en sus roles de formador e investigador, además de la trascendencia del espíritu emprendedor en los individuos que integran el ecosistema de innovación, porque de esa manera se pueden conseguir universidades emprendedoras, creación de empresas e innovación. De esta forma, el emprendimiento académico se ha convertido en el foco principal y orientación estratégica de los tomadores de decisiones en el sistema de educación superior.

A partir de esto realizaron una investigación, con una muestra de 630 académicos, responsables de proyectos de investigación, para identificar sus aptitudes de innovación y emprendimiento. Los resultados muestran diferencias significativas para la intención emprendedora dependiendo del género, de que la investigación sea en áreas de base tecnológica o no y de los mecanismos de apoyo conocidos por el académico en su institución. La de mayor significancia es la investigación orientada a la base tecnológica. Según sus autores, la contribución de este estudio representa un avance en la comprensión del tema de intencionalidad emprendedora entre los académicos en España en función de sus características generales (género, área de investigación, edad, institución de origen, experiencia).

Los autores del trabajo *El perfil del emprendedor social híbrido: una comparación con el emprendedor tradicional y el social sin fines de lucro*, plantean que, cada vez, son más los emprendedores que desarrollan nuevas combinaciones que integran las tradicionales actividades sociales sin fines de lucro, es decir, persiguen principalmente una misión social, con prácticas empresariales como son la venta de productos y/o servicios con objeto de lograr la sostenibilidad financiera, conformando así las denominadas empresas sociales híbridas. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), «las empresas sociales híbridas son organizaciones que se identifican a sí mismas como una organización social, y que reciben al menos el 5 % de sus ingresos a través de la venta de servicios o productos». En lo relativo a esta característica de generación de valor compartido, tanto social como económico, otros autores argumentan que «el valor económico es crucial para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales y la creación de valor social».

Para esclarecer las particularidades del perfil de este tipo de emprendedores, realizaron una investigación con el método Delphi, con un total de 25 expertos procedentes de España y Latinoamérica con un enfoque tanto profesional (asociaciones y fundaciones que apoyan el emprendimiento social) como académico, a los que se les solicitó que valoraran en qué medida el emprendedor social híbrido posee un grupo de características. Los resultados destacan la alta presencia en el emprendedor social híbrido de las características vinculadas generalmente con la figura del emprendedor comercial, lo cual confirma la orientación hacia el mercado que posee este tipo de emprendedor. Teniendo en cuenta las características que manifiesta a un menor nivel, puede concluirse que el emprendedor social híbrido da mucha importancia al propósito o valor social de sus iniciativas, lo que explicaría su menor necesidad de poder y estatus así como su menor individualismo. Se confirma

que este tipo de emprendedor está más centrado en la generación de valor social, dejando en segundo plano la generación de valor económico.

En *Emprendedores cubanos: Dinámicas subjetivas*, se presentan los resultados de un estudio realizado, que aborda la problemática de los «emprendedores» desde el enfoque de las identidades sociales. Se define que, la identidad social de una persona, está ligada al conocimiento de su pertenencia a ciertos grupos sociales y al significado emocional y evaluativo que surge de esa pertenencia. Se plantea que cuentapropista significa por cuenta propia, es decir, sin relación con el estado. En el debate intelectual cubano, plantea la autora, se considera que el término es eufemístico. Por una parte, por no distinguir los distintos actores a su interno (empleado y empleador) por otra, porque se considera que se está evadiendo el reconocer nuevos negocios como pequeñas empresas.

Observaciones y entrevistas a empleadores, la mayoría de ellos graduados universitarios, evidencian conflictividad en el desempeño de roles. Esta conflictividad viene dada por: a) el hecho de no encontrar un modelo de liderazgo como referencia (no quieren ser «el dirigente de la empresa estatal ni el capitalista explotador» pero no saben cómo ser) lo cual los hace coludir en dinámicas de la espontaneidad o de un desempeño desde la dimensión interpersonal que conlleva a una difusión de límites y muchas veces a la ineficiencia de la tarea; b) dificultad para la autorrealización profesional (ser el dueño implica muchas veces convertirse en un administrador y no tener tiempo para desempeñarse en el ejercicio de su profesión o no poder desempeñarse en el ejercicio de su profesión porque la actividad no está relacionada con ella) c) Falta de preparación para administrar una empresa. Los principales resultados apuntan a la existencia de conflictos intra e intergrupales en la sociedad cubana, concluye la autora.

Para concluir, una valoración general de lo que se presenta. Además de la gran actualidad y pertinencia del tema central al que se dedica esta compilación, los trabajos presentados se destacan por el rigor metodológico y científico-profesional con que se abordan las temáticas expuestas y la variedad de aristas, enfoques y experiencias que se analizan, lo que constituye un aporte significativo al conocimiento sobre el tema y, al mismo tiempo, un estímulo para investigaciones futuras en este campo que, con seguridad, tendrán un impacto positivo en el desarrollo de esta actividad.

Alexis Codina Jiménez

*Premio Nacional de Economía-2006.*

*Profesor de Mérito de la Universidad de La Habana.*



**I.  
EL ECOSISTEMA  
EMPRENDEDOR**





**ANÁLISIS DEL EMPRENDIMIENTO  
DESDE LA TEORÍA INSTITUCIONAL**

***INSTITUTIONAL THEORY APPLIED  
TO ENTREPRENEURSHIP ANALYSIS***

**Antonio Aragón Sánchez  
Nuria Nevers Esteban Lloret  
Alicia Rubio Bañón**

## Índice

Introducción . . . . .	24
Dimensiones del entorno institucional . . . . .	26
Dimensión reguladora . . . . .	26
Dimensión cognitiva . . . . .	27
Dimensión normativa . . . . .	29
Dimensión de mercado . . . . .	30
Conclusiones . . . . .	31
Bibliografía . . . . .	33

## Autores

### Antonio Aragón Sánchez

aaragon@um.es

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (1989). Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (1997).

Catedrático de Universidad de Organización de Empresas en la Universidad de Murcia (España). Investigador Principal del Grupo de Investigación Dirección y Gestión de Empresas de la Universidad de Murcia. Director de la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Murcia. Co-Director de GEM-Región de Murcia y co-Director General de Faedpyme (Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme).

Sus líneas de investigación actuales se focalizan en: Dirección de Recursos Humanos (formación de empleados), Competitividad de la Pyme, Internacionalización de la Empresa así como Emprendimiento y Creación de Empresas, con especial énfasis en el estudio de la Intención emprendedora en jóvenes.

Tiene publicaciones en revistas nacionales e internacionales de prestigio reconocido e indexadas como: The International Journal of Innovation Management; Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa; Business Research Quarterly; International Business Review; Universia Business Review; Información Comercial Española; Management Research; Contaduría y Administración; Journal of Small Business Management entre otras.

Ha publicado más de 40 libros y capítulos de libros sobre los temas en los que centra su investigación; ha participado como Investigador Principal en más de 60 contratos de investigación con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales.



### Nuria Nevers Esteban Lloret

nesteban@um.es

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (1996). Doctora en Ciencias de la Empresa por la Universidad de Murcia (2010).

Profesora Contratado Doctor Interino en la Universidad de Murcia (España) con estancias de investigación en Social and Behavioral Sciences, Tilburg University (Países Bajos).

Docencia en Business Management en Grado de ADE (Bilingüe), Dirección de Recursos Humanos en Grado conjunto ADE y Derecho, y en Master de Recursos Humanos de la Universidad de Murcia, Creación y Dirección de Empresas en diversas titulaciones (Grado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos y Grado en Ciencias del Deporte). Dirección de diversos Trabajos Fin de Grado y Máster.

Líneas de investigación en Recursos Humanos y Emprendimiento, con numerosas publicaciones de artículos en revistas indexadas, libros y contribuciones en congresos y otros foros académicos, nacionales e internacionales.



### Alicia Rubio Bañón

arubio@um.es

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctora en Economía y Empresa por la Universidad de Murcia. Profesora del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas desde 1998. La investigación predoctoral la realizó en competitividad de la pequeña y mediana empre-



sa (pyme) y la postdoctoral además de en pyme en temas relacionados con Emprendedores, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial.

Profesora de Dirección de Recursos Humanos desde 1998, impartiendo clase en distintas facultades y tanto en grados, postgrados como doctorados.

Ha publicado más de 30 artículos en revistas nacionales e internacionales de prestigio como Journal of Business Ethics, Información Comercial Española, Revista Europea de Dirección y Administración de Empresas, Innovar, Journal of Administrative and Social Sciences o Corporate Social Responsibility and Environmental Management, y dirigido tres tesis doctorales, así como diversos Trabajos Fin de Grado y Máster.

Desde el año 2005 pertenece a la red de trabajo del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) siendo la Co-Directora del equipo GEM Murcia y la tesorera de la Red GEM España. Consorcio de investigación académico sin fines de lucro que tiene como objetivo hacer datos de investigación internacionales de alta calidad sobre la actividad emprendedora.

Obtuvo el Premio Conde de Floridablanca al mejor trabajo de Investigación otorgado por la Consejería de Economía y Hacienda de la Región de Murcia y hasta la fecha ha desempeñado diversas funciones de gestión dentro de la Universidad de Murcia como Vicedecana de la Facultad de Ciencias del Trabajo, Subdirectora de la Cátedra Emprendedores de la Universidad de Murcia, y coordinadora del Vicerrectorado de Estudiantes y Empleo (2006-2014).

# ANÁLISIS DEL EMPRENDIMIENTO DESDE LA TEORÍA INSTITUCIONAL

## *INSTITUTIONAL THEORY APPLIED TO ENTREPRENEURSHIP ANALYSIS*

**Resumen:** Este trabajo aborda el estudio de las iniciativas empresariales emprendedoras desde la perspectiva de la Teoría Institucional, para conocer en qué medida el contexto influye en la puesta en marcha nuevas empresas. Este enfoque que ha sido utilizado ampliamente desde un punto de vista económico es ampliado con una perspectiva más sociológica que incorpora la legitimidad social de la decisión de emprender. Así, en este capítulo se identifican una serie de presiones institucionales derivadas de cuatro mecanismos diferentes de presión, que confieren legitimidad a la decisión de convertirse en emprendedor en España. Así, se identifican elementos coercitivos como las políticas financieras que promueven el emprendimiento, cognitivos relacionados con la capacidad de los sistemas educativos para incrementar las competencias emprendedoras de la población o elementos normativos relacionados con la creación de una cultura más emprendedora.

**Palabras clave:** Presiones coercitivas, normativas, miméticas, presiones competitivas, iniciativa emprendedora.

**Abstract:** This paper analyses the entrepreneurship phenomenon from an Institutional Theory perspective in order to determine to what extent the context influences the entrepreneurial activity. This approach, which has been widely used from an economic point of view, is extended to a more sociological perspective that incorporates the social legitimacy-driven decision to start a business. Thus, in this chapter we identify a series of institutional pressures derived from four different pressure mechanisms, which provide legitimacy for the decision to become an entrepreneur in Spain. Thus, we identify coercive elements such as financial policies that promote entrepreneurship, cognitive elements related with the capacity of education systems to increase the populations' entrepreneurial skills or normative elements related with the creation of a more entrepreneurial culture.

**Keywords:** Coercive, regulatory, mimetic pressures, competitive pressures, entrepreneurial initiative.

## INTRODUCCIÓN

La reciente crisis económico-financiera tuvo como consecuencia más inmediata el cierre de un gran número de empresas en la mayor parte de las economías afectadas. Los efectos negativos de esta situación siguen latentes en muchas economías, de forma particular en España, en términos de desempleo.

Ante esta situación, cobra especial relevancia el estudio de las condiciones y factores que favorecen la creación de empresas que permitan a las economías mejorar sus niveles de empleo. La mayoría de los estudios sobre emprendimiento, han analizado el proceso de creación de empresas desde una perspectiva centrada en los principales rasgos y características que se deben fomentar en el emprendedor para garantizar el éxito del proyecto (Aldrich y Wiedenmayer, 1993; Gartner, 1988). Otra de las líneas de trabajo se centra en el análisis del proceso de reconocimiento de oportunidades o la estructura más apropiada de las empresas creadas (Eckhardt y Shane, 2003).

Sin embargo, la influencia del contexto institucional en el proceso de creación de empresas, es un área aún poco explorada, aunque de creciente importancia en los últimos años dado que la Teoría Institucional explica cómo las empresas aseguran su posición en el mercado y su legitimidad ajustándose a las leyes, normas y valores imperantes en el entorno institucional en el que operan. Esta teoría se ha aplicado desde diferentes perspectivas como la sociológica (Dimaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1991), la política (Boncheck y Shepsle, 1996) y la económica (North, 1990).

Por un lado, gran parte de los trabajos que han analizado la influencia del contexto institucional en el comportamiento emprendedor, lo han hecho bajo una perspectiva económica de la Teoría Institucional. Los primeros trabajos bajo esta perspectiva se originan a principios del siglo pasado, al resaltar la importancia económica de las leyes, hábitos y costumbres en el ámbito económico (Veblen, 1904; Commons, 1934), aunque no es hasta 1990 cuando se produce el verdadero avance de esta teoría, con los estudios de North (1990). Este autor revive la importancia del institucionalismo al delinear como las empresas adaptan sus comportamientos y estrategias a las normas y costumbres establecidas por las instituciones de un determinado territorio.

Por otro lado, existe una tendencia creciente a profundizar en el estudio del fenómeno emprendedor desde una perspectiva más sociológica de la Teoría Institucional (Zimmerman y Zeitz, 2002; Davidsson, Hunter y Klofsten, 2006; Karlsson y Honig, 2009; Bruton, Ahlstrom y Li, 2010). Según este

enfoque, el contexto institucional influye en el comportamiento emprendedor por el hecho de que los individuos obtienen legitimidad y estabilidad dado que se comportan conforme a las leyes, normas y valores socialmente establecidos. De tal forma que cuantos más sean los elementos institucionales en favor del fenómeno emprendedor (regulaciones favorables, normas socialmente aceptadas de la carrera emprendedora o la valoración social de la figura del emprendedor) mayor será la propensión de la población para crear empresas, dado que se trata de un comportamiento socialmente aceptado o legítimo.

Esta perspectiva plantea además el hecho de que el comportamiento adoptado es un comportamiento legítimo, lo que no implica que sea necesariamente eficiente. En este sentido, es importante tener en cuenta la base sobre la que se toma la decisión de iniciar la carrera emprendedora, ya que la aceptación de influencias o presiones del entorno institucional con la finalidad principal de ajustarnos al patrón de comportamiento socialmente reconocido como beneficioso, puede llevar a que el proceso no se lleve a cabo de forma eficiente (Esteban-Lloret et al., 2014)

A pesar de los diferentes matices de cada perspectiva en cuanto al modo en que se produce la influencia del entorno sobre los individuos, el concepto de instituciones proporcionado por Scott (2007) recoge los diferentes mecanismos por los que las instituciones influyen en las decisiones y el comportamiento de las organizaciones, y en el caso que nos ocupa, en la decisión y comportamiento emprendedor. Así, las instituciones se entienden como el marco de reglas que estructuran y normalizan la interacción humana. A través de tres diferentes mecanismos, regulador, normativo y cognitivo (Scott, 2007) los valores culturales, creencias y símbolos, aspectos legales, políticas públicas y servicios de apoyo, entre otros, condicionan el conjunto de oportunidades y las decisiones de los individuos posibilitando la creación de distintos tipos de organizaciones empresariales (Aldrich, 1990; Hwang y Powell, 2005).

Con el fin de evaluar la influencia del entorno institucional en la creación de empresas y partiendo de la premisa de que ésta tiene su origen en agentes muy diferentes tales como autoridades públicas, agentes de negocio o la propia comunidad (North, 1990), se van a analizar las fuentes de influencia institucional que se reconocen como más importantes (Scott, 1995; 2007; Kostova, 1997; Busenitz et al., 2000, Rubio et al. 2012).

## DIMENSIONES DEL ENTORNO INSTITUCIONAL

### DIMENSIÓN REGULADORA

La dimensión reguladora la componen factores como las leyes, regulaciones, políticas y programas gubernamentales en un determinado territorio (Busewitz et al., 2000). Los procesos reguladores establecen normas e inspeccionan su cumplimiento. Asimismo, a través de estos se puede sancionar, recompensar y castigar, con el fin de influir en el futuro comportamiento de la población (Veciana y Urbano, 2008). Entre las principales influencias reguladoras en la creación de empresas destacan tres.

En primer lugar, las políticas gubernamentales son definidas como las políticas que el gobierno establece en materia de impuestos, normas o reglamentos. Estas influyen directamente en la creación de empresas, pues reflejan el nivel de procedimientos administrativos, las tasas o los diferentes impuestos que tienen que pagar los emprendedores a la hora de constituir sus empresas (Bosma y Levie, 2010). Las políticas gubernamentales condicionan el entorno, propiciando que este se perciba de manera más o menos atractiva para la creación de empresas.

Así, se presume que los individuos estarán motivados para iniciar una empresa si los responsables políticos muestran atención y están interesados en elaborar políticas que favorezcan la creación de nuevas empresas (Levie y Autio, 2008), como un menor coste y una mayor rapidez en los tramites (Meyer y Peng, 2005) o por el contrario las políticas gubernamentales pueden producir también el efecto contrario y ralentizar la creación de empresas si hay una ausencia de instituciones eficaces que logren proteger los derechos de propiedad, la libre competencia y la disciplina financiera (Manolova et al., 2008).

En segundo lugar, los programas de gobierno, acciones directas que realiza el gobierno para ayudar a crear nuevas empresas, con el objetivo de lograr el crecimiento a nivel nacional, regional o municipal (Bosma y Levie, 2010). Ejemplo de estas acciones puede ser que el gobierno fomente la creación de fondos de *venture capital* o bancos especializados, la creación de viveros empresariales, favorecer el asesoramiento a los emprendedores a través de una ventanilla única, promover la formación en los colegios, institutos o universidades, entre otras cuestiones.

En tercer lugar, las políticas financieras que favorezcan el acceso a los recursos financieros para los nuevos empresarios, se relaciona directamente

con la tasa de creación de empresas, dado que la falta de recursos se considera el principal obstáculo para iniciar un negocio (Holtz-Eakin et al., 1994; Van Auken, 1999).

Diversos autores han afirmado que las políticas de gobierno orientadas a incrementar el crédito bancario a través de métodos como la disminución de requisitos de capital, la creación de sociedades de inversión, los créditos con tasas reducidas de interés, los sistemas de garantía de crédito, etc. fomentan el emprendimiento y permiten consolidar un mayor número de empresas, reduciendo el número de empresas que desaparecen (Gnyawali y Fogel, 1994; van Gelderen et al., 2005; Álvarez y Urbano, 2009).

Por lo tanto, a modo de conclusión se puede decir que puesto que se está ante la mayor barrera para iniciar un nuevo negocio (Levie y Autio, 2008), es crucial que los gobiernos faciliten la existencia de suficientes fuentes de financiación, ya sea promoviendo la existencia de fondos propios o ajenos, las subvenciones, o bien, favoreciendo la oferta de capital riesgo para empresas nuevas o en crecimiento.

Según esto, la existencia de políticas y programas de gobierno junto con políticas financieras que faciliten el crédito, serían elementos institucionales que condicionarían el comportamiento emprendedor de forma positiva, contribuyendo a su vez a la percepción generalizada de que la creación de empresas es una opción profesional socialmente valorada y aceptada.

Por otro lado, según plantean Dimaggio y Powell (1991), esto podría ocasionar comportamientos emprendedores no eficientes, si la excesiva influencia de estos factores reguladores es la principal motivación de los individuos a la hora de tomar la decisión de iniciar una actividad empresarial, con el único fin de comportarse según el patrón social más reconocido.

## **DIMENSIÓN COGNITIVA**

La dimensión cognitiva está relacionada con el conocimiento y las habilidades que poseen los habitantes de un país (Busenitz et al., 2000). Las personas están condicionadas por sus propias habilidades y conocimientos a la hora de emprender, de manera que un alto nivel educativo de la población afecta positivamente al emprendimiento en dicho territorio (Arenius y Minniti, 2005).

Por un lado, la provisión de habilidades instrumentales necesarias para poner en marcha y hacer crecer una nueva empresa mejora la capacidad

cognitiva de los individuos para manejar situaciones complejas relacionadas con el reconocimiento y la evaluación de oportunidades (Kirzner, 1979; Shane y Venkataraman, 2000; Tang, 2008) Así, la educación, experiencia y habilidad del emprendedor constituyen, sin duda, la dotación inicial de recursos más importante para la creación de un negocio (Levie y Autio, 2008). Por ello, el hecho de que los individuos de un territorio posean numerosas habilidades y variadas experiencias favorece la probabilidad de que decidan iniciar una actividad empresarial.

Por otro lado, la educación y la formación directamente relacionada con el emprendimiento condiciona las actitudes y disposiciones de los estudiantes hacia dicho fenómeno empresarial (Levie y Autio, 2008). Así, en la medida en que la formación sobre la creación o la gestión empresarial esté integrada en el sistema educativo y formativo a todos los niveles de un país, se fomentará la iniciativa emprendedora del mismo (Bosma y Levie, 2010).

La etapa ideal para adquirir los conocimientos básicos sobre emprendimiento es durante la infancia y la adolescencia (Peterman y Kennedy, 2003). Por ello, en muchos países, se ha incrementado el número de acciones en centros de primaria y secundaria orientadas a ampliar las habilidades y destrezas, incrementar las experiencias y más concretamente, mejorar los conocimientos y habilidades emprendedoras en los estudiantes.

Además, muchas universidades, ofrecen en sus programas de grado y posgrado contenidos relacionados con la creación de empresas con la intención de provocar un cambio cultural entre los estudiantes. El principal objetivo de este cambio es que valoren la opción de crear una empresa como salida profesional y como una forma atractiva de desarrollo personal y profesional.

Más allá del ámbito educativo, se ha producido un extraordinario incremento del número de programas sobre emprendimiento, con el fin de proveer de habilidades y conocimientos a la población (Finkle y Deeds, 2001).

Todas estas iniciativas, contribuyen a su vez a la mejora de la concepción social de la carrera emprendedora. Dado que la población percibe el interés de los agentes institucionales por la educación y formación emprendedora, es lógico pensar que iniciar una actividad emprendedora es una buena y aceptable opción profesional. Así, siguiendo la lógica legitimadora de la perspectiva institucional (Dimaggio y Powell, 1991), iniciar una actividad empresarial puede estar motivada en parte por la aprobación social que supone esta opción profesional.

## **DIMENSIÓN NORMATIVA**

La dimensión normativa mide el grado en el que los residentes de un país tienen opiniones positivas hacia la creación de empresas y hacia el pensamiento creativo e innovador para la creación de valor en una sociedad. En concreto, esta dimensión apunta que la clave es la influencia que la cultura, valores, creencias y normas de un país tienen en la orientación emprendedora de sus habitantes (Busenitz et al., 2000).

Según esto, la cultura entendida como el conjunto de valores, creencias y comportamientos esperados (Hofstede, 1980) para la población de un territorio (North, 2005), modula las interpretaciones de la información y, por tanto, esto derivará en que la población en función de su cultura tome distintas decisiones con la misma información.

Además, la cultura refleja el grado en que la población de una sociedad considera ciertos comportamientos como deseables, por ejemplo la iniciativa propia, la independencia, la capacidad de innovación y el esfuerzo afectando así a la percepción de oportunidades de los individuos de un país y, por extensión, a la creación de empresas en ese territorio (Hayton et al., 2002; Levie y Autio, 2008).

En definitiva se considera como el grado en el que las normas sociales y culturales de un país existentes alientan o desalientan al individuo a la hora de iniciar una actividad empresarial (Bosma y Levie, 2010; Álvarez y Urbano, 2013).

Por otro lado, el interés que tiene la población de un determinado territorio por la innovación y por la transferencia de I+D+i al ámbito empresarial, condiciona el comportamiento emprendedor de su población. La innovación se define como la fuerza que impulsa el nacimiento de oportunidades empresariales, ya que esta se basa en la mejora de los productos y procesos, ayudando además a desarrollar nuevos enfoques de marketing empresarial y de canales de distribución. Las nuevas ideas pueden mejorar la forma en la que se crean los bienes o servicios, o más aún, quizás cambiarlas radicalmente. Así, la creación de entornos en los que se fomente y promueva el proceso de innovación requiere de abundante provisión de recursos financieros, humanos y naturales (Rubio et al., 2012).

## **DIMENSIÓN DE MERCADO**

Por último, la dimensión de mercado, recientemente incorporada en la literatura empresarial por Rubio et al. (2012), se considera una variable de gran influencia en el comportamiento emprendedor ya que el mercado es el lugar donde se produce el intercambio, el establecimiento de los costes de transacción, la prestación de asistencia a nuevas iniciativas y sirve como medida para facilitar la entrada de nuevas empresas en un determinado territorio (Jari y Fresser, 2009).

Se consideran a continuación los tres elementos institucionales de mercado con mayor influencia en la creación de empresas.

En primer lugar, la infraestructura comercial de un país la cual está relacionada con el desarrollo de una serie de servicios que permiten o promueven el surgimiento de nuevas empresas o el crecimiento de pequeñas ya establecidas (Bosma y Levie, 2010).

Siguiendo a Levie y Autio (2008), la infraestructura comercial la configuran los servicios empresariales que son necesarios para la gestión de nuevas empresas, como la disponibilidad de subcontratistas, proveedores, consultores y asesores legales, contables, publicistas, servicios financieros y bancarios. Estos servicios permiten que los emprendedores se concentren en la actividad principal de su negocio, consiguiendo así facilitar, no solo la creación, sino también la eficiencia en las nuevas empresas.

En segundo lugar, el acceso a la infraestructura física o facilidad de acceder a los recursos físicos disponibles, como puede ser la comunicación, los servicios públicos, las utilidades básicas, el equipo, el transporte terrestre y el espacio de operaciones, todos ellos a un precio que no discrimine a las nuevas empresas o pequeñas en crecimiento (Bosma y Levie, 2010). La disponibilidad de esta infraestructura física fomenta la puesta en marcha de nuevos negocios, al disminuir las barreras de entrada al sector para las nuevas empresas.

En tercer lugar, la apertura de mercado se relaciona con la facilidad para realizar acuerdos comerciales en un territorio, o el grado en que las nuevas empresas son libres de entrar en los mercados existentes (Bosma y Levie, 2010). El hecho de que las empresas puedan acceder libremente a un mercado hace que una oportunidad de negocio sea vista por los individuos como más atractiva, al saber que no se van a encontrar con ese obstáculo a la hora de comenzar su actividad empresarial en dicho mercado.

Por todo ello, las instituciones encargadas de modificar estas características de los mercados pueden favorecer el emprendimiento en un territorio, haciendo este fenómeno más atractivo para la población de un país.

Si bien, las empresas en general valorarán positivamente que exista una adecuada infraestructura comercial, una apertura al mercado o un fácil acceso a la infraestructura física, el hecho de que no existan estos factores puede hacer que el emprendedor se plantee iniciar la empresa en otro lugar más favorable, al entender que la probabilidad de perder el dinero invertido es mayor que la de obtener beneficio.

Así, en la medida en la que en el entorno confluyan un gran número de servicios de apoyo a la actividad emprendedora, haya una mayor red de infraestructuras físicas que faciliten la actividad emprendedora y se limiten las barreras de entrada será más probable que la población decida iniciar una actividad emprendedora, tanto por razones de eficiencia como por razones de legitimidad, ya que a su vez toda la red de servicios de apoyo proporciona una positiva concepción social de la figura del emprendedor.

## CONCLUSIONES

La creciente necesidad de impulsar el comportamiento emprendedor como respuesta a la situación de crisis económico-financiera de los últimos años, ha supuesto un incremento notable de la investigación del fenómeno emprendedor, especialmente de los factores y elementos que lo favorecen o limitan.

En este sentido, la influencia del contexto institucional en la creación de empresas, ha sido un aspecto relativamente poco tratado en la literatura, y en su mayor parte desde un ámbito más económico que sociológico.

Este trabajo aborda el estudio del fenómeno emprendedor desde la teoría institucional, profundizando en los principales elementos institucionales que influyen en la creación de empresas, teniendo en cuenta no solo la influencia económica considerada mayoritariamente (North, 1990), sino además la influencia legitimadora que se propone desde una perspectiva más sociológica (Dimaggio y Powell, 1991).

Así, existen elementos institucionales en el entorno que son fuente de influencia para la población a la hora de tomar la decisión de poner en marcha una actividad empresarial.

Entre estos elementos cabe destacar:

La existencia de políticas y programas de gobierno que junto con políticas financieras que faciliten el crédito condicionarían el comportamiento emprendedor de forma positiva, contribuyendo a su vez a la percepción generalizada de que la creación de empresas es una opción profesional socialmente valorada y aceptada. Si bien, según plantean Dimaggio y Powell (1991), esto podría ocasionar comportamientos emprendedores no eficientes, si la excesiva influencia de estos factores reguladores es la principal motivación de los individuos a la hora de tomar la decisión de iniciar una actividad empresarial, con el único fin de comportarse según el patrón social más reconocido, aspecto en que habría que profundizar en futuros estudios.

El número creciente de iniciativas en el ámbito educativo con el fin de aumentar las habilidades y experiencias de los estudiantes, a la vez que mejorar los conocimientos en emprendimiento, sin duda influye positivamente para capacitar a la población a la hora de reconocer oportunidades y tomar la decisión de explotarlas, a la vez que contribuye a generar una mejor concepción social de la figura del emprendedor.

Los esfuerzos realizados para orientar la cultura de los países hacia valores como la iniciativa, el esfuerzo, la innovación, capaces de promover un comportamiento más emprendedor, contribuyen de forma notable a que la población considere como una opción profesional deseable la puesta en marcha de un negocio.

Por último, la existencia de una red de servicios de apoyo al emprendimiento y la facilidad para acceder a ellos, es un incentivo para tomar la opción de emprender, Tanto desde el punto de vista económico como legitimador de la opción profesional elegida.

Así, todos estos factores institucionales pueden promover la actividad emprendedora, no solo porque económicamente suponen una ventaja para quienes decidan emprender, sino porque consolidan la percepción social de que el emprendimiento es una buena opción profesional, lo que favorece un comportamiento emprendedor basado en la legitimidad obtenida por el simple hecho de iniciar una actividad profesional reconocida y aprobada socialmente.

En este sentido, los responsables de la puesta en marcha de leyes, normas e iniciativas orientadas a cambiar los valores y creencias para favorecer este comportamiento, deben ser consciente de su potencial, así como de las limitaciones de estas si solo se diseñan para la imagen social del emprendedor o

de las propias instituciones que las promueven, no implicando en este caso un beneficio real en términos económicos, error en el que habría que evitar incurrir.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, H.E. (1990): «Using an ecological perspective to study organizational founding rates», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3), pp. 7-24.
- ALDRICH, H. E. y G. Wiedenmayer. (1993): «From traits to rates: An ecological perspective on organizational foundings». J. A. Katz, R.H. Brockhaus, eds. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 1. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 145-195
- ÁLVAREZ, C. y URBANO, D. (2009): *Instituciones y actividad emprendedora: un análisis cuantitativo*, Trabajo de investigación, Doctorado internacional en Creación y Gestión de Empresas.
- ÁLVAREZ, C. y URBANO, D. (2013): «Diversidad cultural y emprendimiento», *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 19(1), pp. 154-169.
- ARENIUS, P. y MINNITI, M. (2005): «Perceptual variables and nascent entrepreneurship», *Small Business Economic*, 24, pp. 223-247.
- BOSMA, N.S. y Levie, J. (2010): Global Entrepreneurship Monitor 2009, Executive Report, Global Entrepreneurship Research Association (all GEM reports [Online], Available at: [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)).
- BONCHEK, M.S. y Shepsle, K.A. (1996): *Analyzing politics: Rationality, behavior and institutions*. NewYork: W.W. Norton y Co.
- BUSENITZ, L. W.; Gómez, C. y Spencer, S. W. (2000): «Country institutional profiles: unlocking entrepreneurial phenomena», *The Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 994-1003.
- BRUTON; G.D.; AHLSTROM, D. y Li, H.L. (2010): «Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future?», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), pp. 421-440.
- COMMONS, J. R. (1934): *Institutional Economics. Vol. I: Its Place in Political Economy*, vol. 1, Transaction Publishers.
- DAVIDSSON, P.; Hunter, E. y Klofsten, M. (2006): «Institutional forces: The invisible hand that shapes venture ideas?», *International Small Business Journal*, 24(2), pp. 115-131.

- DiMAGGIO, P.J. y Powell, W.W. (1983): «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- ECKHARDT, J.T. y Shane, S.A. (2003): «Opportunities and Entrepreneurship», *Journal of Management*, 29(3), pp. 333-349.
- ESTEBAN-LLORET, N.; Aragón-Sánchez, A y Carrasco-Hernández, A. (2014): «Institutional drivers on managers' training and organizational outcomes», *Business Research Quarterly*, 17(4), pp. 242-258.
- FINKLE, T. y Deeds, D. (2001): «Trends in the market for entrepreneurship faculty, 1989-1998», *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 613-630.
- GARTNER, W.B. (1988): «Who is the entrepreneur? Is the wrong question», *American Journal of Small Business*, vol.12, pp. 11-32.
- GNYAWALI, D.R. y Fogel, D.S. (1994): «Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(4), pp. 43-62.
- HAYTON, J.C.; George, G. y Zahra, S. A. (2002): «National culture and entrepreneurship: A review of behavioural research», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 26, pp. 33-52.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills, Cal., Londres.
- HOLTZ-EAKIN, D.; Joulfaian, D. y Rosen, H. S. (1994): *Entrepreneurial decisions and liquidity constraints*, (No. w4526), National Bureau of Economic Research.
- HWANG, H. y Powell, W.W. (2005): Institutions and entrepreneurship. In S.A. Alvarez, R. Agarwal, y O. Sorenson (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research: Disciplinary perspectives* (pp. 201-232). New York: Springer.
- JARI, B. y Fraser, G.C.G. (2009): «An analysis of institutional and technical factors influencing agricultural marketing amongst smallholder farmers in the Kat River Valley, Eastern Cape Province, South Africa», *African Journal of Agricultural Research*, 4(11), pp. 1129-1137.
- KARLSON, T. y Honig, B. (2009): «Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan», *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 27-45.
- KIRZNER, I.M. (1979): *Perception, opportunity, and profit*. The University of Chicago Press.
- KOSTOVA, T. (1997): «Country institutional profiles: concept and measurement». *Academy of Management Proceedings*, pp. 180-189.

- LEVIE, J. y Autio, E. (2008): «A theoretical grounding and test of GEM model», *Small Business Economics*, vol. 31, pp. 235-263.
- MANOLOVA, T. S.; Eunni, R. V. y Gyoshev, B. S. (2008): «Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), pp. 203-218.
- MEYER, K. E. y Peng, M. W. (2005): «Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions», *Journal of international business studies*, 36(6), pp. 600-621.
- MEYER, J.W. y Rowan, B. (1991): *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. In W.W. Powell y P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 41-62). Chicago: University of Chicago Press.
- NORTH, D. C. (1990): *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University press.
- NORTH, D.C. (2005): *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton Economic History of the Western World.
- PETERMAN, N. E. y Kennedy, J. (2003): «Enterprise education: influencing students perceptions of entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), pp.129-144.
- RUBIO, A.; Wallace, J. y Cornelius, N. (2012): «Country Institutional profiles and social entrepreneurship», *Submitted for the 9<sup>th</sup> annual NYU social entrepreneurship research conference*, November 2012.
- SCOTT, W.R. (1995): *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SCOTT, W.R. (2007). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SHANE, S. y Venkataraman, S. (2000): «The promise of entrepreneurship as a field of research», *Academy of Management Review*, vol.25, pp. 217-226.
- TANG, J. (2008): «Ambiental generosidad para los empresarios: el estado de alerta Empresarial y el compromiso», *Revista Internacional de Conducta Empresarial y de Investigación*, 14(3), pp. 128-151.
- VAN AUKEN, H. E. (1999): *Obstacles to Business Launch*. In Journal of Developmental Dana, L. P. (1990), *Saint Martin/Sint Maarten: a case study of the effects of culture on economic development*, In Journal of Small Business Management, 28(4), pp. 91-98.

- VAN GELDEREN, M.; Thurik, R. y Bosma, N. (2005): «Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase», *Small Business Economics*, 24(4), pp. 365-380.
- VEBLEN, T. (1904): *The Theory of Business Enterprise*, New York: Scribner's.
- VECIANA, J.M. y Urbano, D. (2008): «The institutional approach to entrepreneurship research», *International Entrepreneurship Management Journal*, 4, pp. 365-379.
- ZIMMERMAN, M. y Zitz, G. (2002): «Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy», *Academy of Management Review*, 27(3), pp. 414-31.

**EL FINANCIAMIENTO BANCARIO A LOS  
PEQUEÑOS NEGOCIOS EN CUBA**

***BANKING FINANCING FOR SMALL  
BUSINESSES IN CUBA***

**Francisco Borrás Atiénzar  
Jorge Aquilino González García  
Oscar Luis Hung Pentón**

## Índice

Introducción .....	42
Marco normativo cubano para la concesión de créditos a los trabajadores por cuenta propia y cooperativas no agropecuarias .....	42
Avances en el financiamiento bancario a las nuevas formas de gestión no estatal en Cuba .....	48
Barreras en la utilización del crédito bancario como fuente de financiamiento de los pequeños negocios .....	50
Conclusiones .....	56
Bibliografía .....	57

## Autores

### Francisco Borrás Atiénzar

fborras@ceec.uh.cu

Licenciado en Economía, 1983. Máster en Contabilidad, 2008. Doctor en Ciencias Económicas, 1986. Profesor Titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana. Vicepresidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Presidente del Tribunal Nacional de Doctorado en Ciencias Contables y Financieras. Director de la Revista de Ciencias Económicas Ekotemas.



Vicedecano de Investigaciones, Postgrados y Relaciones Internacionales de la Facultad de Contabilidad y Finanzas 1991-2014. Director de la Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas Cofin Habana 1986-2015. Coordinador de varias redes científicas internacionales con universidades de España, México, Colombia, Bolivia y Argentina. Ha impartido cursos y conferencias en más de 35 universidades de Iberoamérica.

Autor de varios libros, entre los que se destacan los siguientes: «Capital intelectual: visión crítica y propuestas para las organizaciones cubanas» (La Habana, Cuba, 2015), «Investigaciones doctorales en las ciencias contables y administrativas» (Xalapa, México, 2015), «La materialidad en la auditoría: el caso de Cuba» (Santander, España, 2013), «El capital intelectual, una perspectiva para la sustentabilidad de las organizaciones de México y Cuba» (México, 2013), «La banca comercial: productos y servicios» (La Habana, Cuba, 2013). Posee numerosos artículos en revistas indexadas.

Por su labor científica ha sido distinguido en nueve ocasiones con el Premio al Mérito Científico, que otorga anualmente la Universidad de La Habana. Ha sido galardonado en seis ocasiones con la Distinción Especial del Ministro de Educación Superior de Cuba, condecoración científica y académica del país. En el 2016 recibió dos Premios Nacionales de la Academia de Ciencias de Cuba por los resultados científicos “Transformaciones económicas en Cuba: una perspectiva institucional” y “Modelos de identificación, medición y exposición contable del capital intelectual en organizaciones cubanas”.

### Jorge Aquilino González García

jgonzalez@mail.bpa.cu

Licenciado en Filosofía en la Universidad Estatal de Bielorrusia, 1985. Diplomado en Gestión de los Recursos Humanos, Universidad de La Habana, 1999. Diplomado en Banca Comercial, University College, Estocolmo, Suecia, 2002. Master en Administración de Empresas por la Universidad de La Habana, 2008. Director de Banca Internacional de la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro.



Profesor de Lógica Dialéctica del Instituto Superior Pedagógico de Pinar del Río, 1985-1987. Profesor de Dirección Científica del Centro Superior de Cuadros del Ministerio de la Construcción, 1987-1989. Profesor Principal Adjunto de Lógica en el Instituto Superior del Ministerio del Interior, 1987-1989.

Especialista de Recursos Humanos en la especialidad de Capacitación de la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro, 1999-2007. Director de Organización y Procedimientos de la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro, 2008-2015.

## Oscar Luis Hung Pentón

presidente@anec.co.cu

Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Graduado del Diplomado «Bank Management Training Programe Cuba» desarrollado por la Universidad de Estocolmo y la Universidad de Helsinki en coordinación con el Centro Nacional de Superación Bancaria del Banco Central de Cuba. Máster en Finanzas por la Universidad de La Habana.



Presidente de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba desde 2014. Diputado y Vicepresidente de la Comisión Económica de la Asamblea Nacional de la República de Cuba. Especialista del Sistema bancario de 1987 al 2014. Director Provincial del Banco Popular de Ahorro de 2008 al 2013. Ha sido condecorado con diversas distinciones a nivel nacional del Sistema Bancario y la Unión de Periodistas de Cuba y presidido eventos científicos de las ciencias económicas a nivel nacional e internacional. Presente en intercambios académicos especializados en Alemania, España, Italia, Uruguay y Panamá.

Actualmente desarrolla estudios científicos en las siguientes líneas de investigación: «Educación financiera» y «Desarrollo del cooperativismo». Es miembro del Programa Nacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente, donde participa en el Proyecto: «Fortalecimiento del Sistema Bancario cubano».

# EL FINANCIAMIENTO BANCARIO A LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS EN CUBA

## *BANKING FINANCING FOR SMALL BUSINESSES IN CUBA*

**Resumen:** El objetivo del trabajo es caracterizar la situación actual del financiamiento bancario a los pequeños negocios en Cuba, mostrando los logros e insuficiencias que existen. En el trabajo se presenta el marco normativo existente en Cuba para el financiamiento a los sujetos económicos con formas de gestión no estatal y el alcance real que ha tenido en el país. Se hace una caracterización de la cartera de crédito a los pequeños negocios de los bancos comerciales que ofrecen este producto. Se incorporan los resultados de algunos estudios que ponen en evidencia las principales barreras que existen para el desarrollo del financiamiento bancario a este sector.

**Palabras clave:** Finanzas empresariales, microfinanzas, crédito, pequeñas y micro empresas.

**Abstract:** This paper characterizes the present-day situation of bank financing for small businesses in Cuba, showing achievements and insufficiencies. The paper shows the existing regulatory framework in Cuba for funding economic subjects with non-state management methods, and the real significance it has had on the country. A description of the credit portfolio for small businesses of commercial banks that offer this product is made. It incorporates the results of some studies that highlight the main barriers that exist for the development of bank financing in this sector.

**Keywords:** Corporate finance, microfinance, credit, small and micro businesses.

## INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento del papel del sector no estatal en la economía cubana, en particular el impulso a las nuevas formas de gestión no estatal, entre ellas en las figuras de trabajadores por cuenta propia, cooperativas no agropecuarias, es una de las estrategias plasmadas en los lineamientos y la conceptualización del modelo económico cubano. La población en general reconoce el positivo impacto de esta política, con un alcance no solo social sino también individual y familiar, lo que se refleja en economías familiares más solventes, en la satisfacción de diferentes demandas no cubiertas, en la calidad de los servicios y en la creación de empleos. Además, constituyen una fuente de generación de ingresos al Presupuesto del Estado.

Con el objetivo de apoyar el crecimiento del sector no estatal surge la Nueva Política Bancaria, puesta en vigor desde finales del 2011, direccionada, en buena medida, a potenciar la prestación de servicios bancarios y financieros a estos nuevos actores económicos en el país.

Dentro de esta política se promueve la creación de nuevos productos financieros dirigidos al desarrollo y fortalecimiento de emprendedores y de la pequeña actividad económica no estatal, incluyendo nuevas formas de garantías que favorezcan su financiamiento y la mitigación del riesgo asociado, así como instrumentos y productos que amplíen la bancarización de la población y del sector privado.

Sin embargo, aun cuando se ha diseñado un marco normativo que respalda legalmente el financiamiento crediticio a este sector y esclarece los procedimientos a seguir en la práctica, no se ha logrado la utilización deseada del crédito bancario por parte de los trabajadores por cuenta propia y las cooperativas no agropecuarias. El objetivo de este trabajo es mostrar los avances alcanzados y las barreras que aun existen en la implementación de la Nueva Política Bancaria.

## MARCO NORMATIVO CUBANO PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS A LOS TRABAJADORES POR CUENTA PROPIA Y COOPERATIVAS NO AGROPECUARIAS

En la actualidad Cuba se encuentra en pleno proceso de perfeccionamiento de su Modelo económico, el cual incluye el fortalecimiento de su Sistema

financiero y de su papel que el desarrollo de los pequeños negocios de propiedad privada, denominados «cuentapropistas». Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que fundamentan las transformaciones económicas del país (Partido Comunista de Cuba, 2016) definen como objetivos esenciales «dinamizar el crédito como mecanismo de impulso a la actividad económica del país» y «perfeccionar los servicios bancarios necesarios al sector que opera bajo formas de gestión no estatales, para contribuir a su adecuado funcionamiento».

Para la implementación de este Lineamiento, el Sistema Bancario cubano trazó nuevas políticas en sus relaciones con las formas de gestión no estatal a partir del 2011, las cuales reciben su respaldo legal mediante el Decreto-Ley No. 289 «De los créditos a las personas naturales y otros servicios bancarios».

Las principales directivas que marca la Nueva Política Bancaria en las relaciones crediticias con los emprendimientos privados son las siguientes:

- Los créditos se otorgan en pesos cubanos por las instituciones bancarias autorizadas por el Banco Central de Cuba. En la actualidad esta autorización la tienen el Banco Popular de Ahorro, el Banco de Crédito y Comercio y el Banco Metropolitano.
- Pueden acceder al crédito las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia; los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra, cooperativas no agropecuarias y otras formas de gestión no estatal.
- Los importes y plazos de amortización de los créditos se acordarán entre el solicitante y la institución financiera.
- El Banco Central de Cuba establece los rangos máximos y mínimos de las tasas de interés de los créditos.
- Las fuentes de amortización para el pago de los créditos son los ingresos personales lícitos que obtengan los sujetos de crédito.

Los destinos del crédito pueden ser para capital de trabajo y para inversiones. El crédito para capital de trabajo, que incluye la adquisición de materias primas, materiales e insumos tiene una vigencia máxima de 18 meses desde el momento de su otorgamiento hasta su total amortización. El crédito para inversiones, destinado a la compra y reparación de bienes muebles, la

adquisición de equipamiento y otros activos fijos tiene una vigencia máxima de 10 años desde el momento de su otorgamiento.

En general, el financiamiento crediticio a trabajadores por cuenta propia en Cuba se concede a partir de un importe mínimo de mil pesos cubanos (1.000 CUP) según la actividad a financiar y las garantías propuestas. Excepcionalmente los Comités de Crédito de la Oficina Central pueden autorizar que se concedan créditos por importes inferiores y plazos superiores a los establecidos. Los agricultores pequeños que acrediten legalmente la tenencia de la tierra, pueden solicitar créditos a partir de un importe mínimo de quinientos pesos cubanos (500 CUP).

Los importes y plazos de amortización de los créditos a los trabajadores por cuenta propia y agricultores pequeños son acordados entre el banco y el solicitante en función del destino del crédito, nivel de riesgo del mismo y la actividad a financiar, que quedan documentados mediante un contrato. La amortización de estos préstamos otorgados tiene como fuente de pago fundamental los ingresos lícitos que se obtengan por las actividades que se financien.

Los créditos son puestos a disposición de los prestatarios en efectivo o mediante la emisión de instrumentos de pago, en uno o varios tramos del crédito, y devengan intereses desde el momento en que se hace efectiva la disposición.

Para los trabajadores por cuenta propia, los agricultores pequeños y personas naturales autorizadas a ejercer otras formas de gestión no estatal las tasas de interés activas fluctúan entre un 2.5 % y un 10 %, en dependencia del tiempo de amortización de los préstamos y el monto de los mismos (Ver Tabla 1). Es necesario significar que en Cuba, a diferencia de otros países, las tasas de interés de los créditos a los pequeños negocios son inferiores a las que se aplican para las empresas medianas y grandes y a las que tienen los créditos al consumo de la población. Los bajos costos del financiamiento al sector de los pequeños emprendimientos privados se corresponden con la política económica y social de incentivar estas formas de gestión no estatal.

En caso de incumplimiento en la fecha de los pagos pactados, el crédito se traslada a vencido, y se le aplica al deudor una tasa moratoria sobre el importe del plazo pendiente hasta su total liquidación. Esta tasa de recargo por mora es de hasta un 4 % por encima de la tasa de interés pactada con el cliente.

**Tabla 1.** Tasas activas de los créditos a trabajadores por cuenta propia en Cuba

Meses	Capital de Trabajo e Inversión	
	LI*	LS**
3	2,50	3,50
6	3,00	4,00
12	4,50	5,50
24	5,50	7,50
36	6,50	8,50
60	7,00	9,00
72	7,50	9,50
84	7,60	9,60
96	7,70	9,70
108	7,85	9,85
120	8,00	10,00

Fuente: Circular 2/2012 Dirección General de Tesorería del Banco Central de Cuba.

En el caso de las cooperativas no agropecuarias no se establece un importe mínimo del crédito. Durante los primeros dos años de constitución de las cooperativas se aplican tasas de interés preferenciales que fluctúan entre 2,5 % y 6,5 %, en dependencia del tiempo de amortización de los financiamientos y el monto de los mismos. Así, las tasas de los créditos a las cooperativas no agropecuarias poseen niveles más bajos que las que se aplican al resto de las formas de gestión no estatal, favoreciendo el desarrollo de este tipo de organizaciones. El diferencial de las tasas aplicadas se cubre con los recursos del Presupuesto del Estado, mediante un Fondo de Fideicomiso, creado a tales efectos en la Compañía Fiduciaria.

Para la concesión de los créditos las instituciones financieras cubanas exigen a los solicitantes garantías personales o reales. Entre ellas se destacan las siguientes:

- *Fianzas* que suplan la insolvencia del deudor cuando éste falte al cumplimiento de sus compromisos de pago con la institución financiera que otorgó el financiamiento, asumiendo la obligación contractual. Las personas naturales que actúen como fiadores y respaldan el crédito

a partir de sus ingresos futuros lo hacen hasta un monto de 5000 pesos. En el cálculo de la capacidad de pago máxima de los fiadores se tomarán los ingresos mensuales que perciben, deduciéndoles las obligaciones crediticias y la pensión alimentaria por decreto judicial, y al resultado de esta operación, se le calcula el 33 %. El importe resultante se considera como la capacidad de pago de la persona (fiador) garante del crédito, es decir, los fondos libres con que cuenta cada mes para amortizar la deuda, en los casos que el deudor del financiamiento no cuente con los fondos necesarios para cumplir el plazo pactado.

- *Saldos de cuentas bancarias, a la vista, de ahorro o plazo fijo.* Se trata de la pignoración de depósitos bancarios del propio solicitante del crédito o de un tercero efectuadas en la misma institución o en otras instituciones financieras.
- *Certificados de depósitos* transmitidos a favor de la institución financiera que concede el crédito.
- *Garantía prendaria.* Como prendas pueden admitirse las siguientes: joyas, alhajas o cualquier otro metal o piedras preciosas; bienes patrimoniales categorizados en el Registro nacional de bienes culturales; vehículos de motor; bienes agropecuarios como ganado mayor, tractores, cosechadoras, entre otros.
- *Cesión de derechos de cobro* al banco de los ingresos que generen los contratos comerciales concertados entre el solicitante del crédito y entidades jurídicas por venta de producción o prestación de servicios.
- *Letras de cambio endosadas a favor del banco.* Las letras pueden ser emitidas por los solicitantes del crédito, aceptadas por entidades jurídicas que actúan como libradas y domiciliadas en las cuentas bancarias de estas últimas; o aceptadas por entidades estatales arrendatarias de los locales donde los trabajadores por cuenta propia, cooperativas no agropecuarias u otra forma de gestión no estatal ejercen su actividad.
- *Hipotecas* de viviendas ubicadas en zonas destinadas al descanso o veraneo y de solares yermos.
- *Fondos de garantía* creados en las instituciones financieras por cooperativas de crédito y servicios en beneficio de los miembros que soliciten créditos.

A las solicitudes de financiamiento hasta 20.000 pesos (CUP) no se le exigen garantías adicionales. La recuperación de estos préstamos se respalda con los ingresos lícitos que obtengan los deudores de la actividad autorizada, reflejados en el flujo de caja y depositados en su cuenta corriente. El análisis de riesgo en este caso debe centrarse en la viabilidad de la actividad a financiar (mérito de la operación). Para las solicitudes de financiamiento que superen los 20.000 pesos (CUP) se exigen garantías personales o materiales que cubran más del 50 % del total del financiamiento más los intereses.

Se pueden otorgar períodos de gracia para solicitudes de créditos destinadas a iniciar un negocio y para inversiones, teniendo en consideración las características de la operación, el riesgo del deudor y otros elementos del financiamiento. Para los trabajadores por cuenta propia que emprenden un nuevo negocio el período de gracia puede ser de hasta 12 meses para el principal. Para los que poseen experiencia, que llevan más de 2 años desarrollando una actividad, el período de gracia está en correspondencia al análisis de la operación y al propósito del financiamiento.

Las instituciones financieras, para conceder los créditos, debe realizar un análisis de riesgo que considere, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) El monto del financiamiento.
- b) Las posibles fuentes de amortización del crédito.
- c) La capacidad real de pago del solicitante.
- d) Las garantías propuestas para respaldar el cumplimiento de las obligaciones en los plazos establecidos.
- e) La existencia y situación del pago de otras deudas y obligaciones contraídas.
- f) El objeto del crédito.
- g) La actividad económica del solicitante.
- h) El mérito de la operación.
- i) La factibilidad del negocio.

Para solicitar financiamientos, el trabajador por cuenta propia debe presentar, entre otros documentos, los siguientes:

- Documento oficial que autoriza a la persona natural a ejercer el trabajo por cuenta propia u otra forma de gestión no estatal, emitido por las autoridades competentes.

- Inscripción en el Registro de Contribuyentes.
- Último comprobante de pago de impuesto de acuerdo a la actividad que desarrolla.
- Estados financieros o registros de control de ingresos y gastos, según el nivel de ingresos.

Las personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia, los agricultores pequeños y las otras formas de gestión no estatal, que obtienen ingresos brutos anuales iguales o superiores a cincuenta mil pesos cubanos, o su equivalente en pesos convertibles, están obligados a abrir y operar una cuenta corriente en las instituciones bancarias cubanas. En estas cuentas solo deben depositar los fondos obtenidos por las actividades autorizadas que desarrollan.

Las cuentas corrientes pueden ser individuales o colectivas. En estas últimas todos los titulares tienen que ser personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia u otra forma de gestión no estatal. Las cuentas colectivas, a su vez, pueden ser solidarias o mancomunadas. En las solidarias cualquier titular puede situar fondos, hacer extracciones o cerrar la cuenta sin necesidad de consentimiento de los demás titulares. En las mancomunadas las extracciones y cierre de la cuenta requiere la firma de todos los titulares.

Las personas naturales que desarrollan pequeños negocios, además del dinero en efectivo, pueden utilizar los siguientes instrumentos de pago: transferencias bancarias, cheques, órdenes de cobro, tarjetas magnéticas, cartas de crédito locales, letras de cambio y pagarés.

## **AVANCES EN EL FINANCIAMIENTO BANCARIO A LAS NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN NO ESTATAL EN CUBA**

Desde el momento en que se inicia en la práctica el financiamiento bancario a las nuevas formas de gestión no estatal hasta el 2016, se han logrado avances significativos en las relaciones crediticias con los trabajadores por cuenta propia y las corporativas de producción no agropecuaria. Los tres bancos comerciales autorizados a ofrecer el financiamiento a este tipo de negocios elevan sustancialmente su cartera crediticia con este sector.

El Banco Metropolitano, que ejerce una acción protagónica en la capital cubana, alcanzó una cartera de créditos a los cuentapropistas de 1,6 millones de pesos en el 2014 (Sanz, 2015) y de más de 10,8 millones en el 2015 (Rodríguez, 2016). El financiamiento del Banco Metropolitano a las cooperativas no agropecuarias fue de 15,8 millones en el 2014 (Sanz, 2015) y se elevó a más de 75,5 millones en el 2015 (Rodríguez, 2016). Así, el financiamiento otorgado por este Banco a las nuevas formas de gestión no estatal creció en casi cinco veces en solo un año. Desde el año 2012 hasta el primer semestre del 2016 el Banco Metropolitano ha otorgado créditos a este sector por más de 200 millones de pesos, de ellos el 83,7 % a las cooperativas no agropecuaria.

Por su parte, el Banco Popular de Ahorro, con presencia a lo largo del país, en el 2014 otorgó créditos a los trabajadores por cuenta propia en una cuantía de alrededor de 13 millones de pesos, de ellos 12 millones para inversiones (Guilarte y Rosabal, 2015). Sin embargo, en el 2015 la cartera a este sector sobrepasó los 240 millones de pesos, de ellos más del 90 % para inversiones (Moreira, 2016). Los créditos a las cooperativas no agropecuarias en el 2014 fueron de 18 millones de pesos, de ellos 14,3 millones para inversiones (Guilarte y Rosabal, 2015). En el 2015 la cuantía de estos financiamientos sobrepasó los 29 millones de pesos, de ellos 20 millones para inversiones (Moreira, 2016). De esta forma, el financiamiento total del Banco Popular de Ahorro a las nuevas formas de gestión no estatal creció ocho veces en un año. Durante el 2016 el crédito a este sector se ha duplicado. De ese financiamiento el 92 % se ha destinado a los trabajadores por cuenta propia y el 91 % a inversiones (Moreira, 2016).

Por su parte, el Banco de Crédito y Comercio, con oficinas en todo el país y mayor presencia en las provincias fuera de la capital cubana, al cierre del 2015 poseía una cartera de financiamiento a las nuevas formas de gestión de más de 150 millones de pesos, de los cuales el 93 % correspondía a los créditos otorgados a los trabajadores por cuenta propia (Imperatori, 2016).

Las cifras demuestran que los bancos comerciales cubanos han dado importantes pasos de avance en el fortalecimiento del financiamiento crediticio a los pequeños negocios que florecen en la isla, bajo las nuevas formas de gestión. El papel que juega este sector en la economía y en las fuentes de empleo para la población se evidencia en el hecho de que a finales del 2015 alcanzaba la cifra de 496 413 trabajadores por cuenta propia (Fonticoba, 2016).

Sin embargo, los créditos otorgados a este sector están muy por debajo de las necesidades reales de estos sujetos económicos. Menos del 0,2 % del total de trabajadores por cuenta propia en el país ha sido financiado con crédito

bancario. Es cierto que no todos los cuentapropistas, por las características de las actividades que desarrollan, son sujetos de crédito. Aún así, el impacto actual de la banca cubana sobre el financiamiento de las nuevas formas de gestión es muy bajo.

## **BARRERAS EN LA UTILIZACIÓN DEL CRÉDITO BANCARIO COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO DE LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS**

¿Cuáles son los factores que limitan las relaciones crediticias entre la banca y las nuevas formas de gestión no estatal? Diversos académicos y funcionarios bancarios han realizado estudios empíricos para intentar dar respuesta a esta interrogante. A continuación se mostrarán algunos resultados de las investigaciones realizadas por autores cubanos, incluyendo en las que han participado los autores del presente trabajo. La intención es determinar las barreras existentes con el fin de buscar propuestas de innovación que minimicen su efecto.

Algunos estudiosos de esta problemática destacan entre las principales limitaciones en la utilización del crédito bancario por parte de los trabajadores por cuenta propia: «la complejidad asociada al proceso de solicitud de créditos, la urgencia por la liquidez incapaz de ser satisfecha mediante los dilatados procesos de otorgamiento y la percepción de difíciles condiciones de acceso» (León y Pons, 2014). Estas autoras consideran que otro de los factores que frenan el financiamiento crediticio es el tratamiento homogéneo a los diferentes segmentos de cuentapropistas, desconociendo la heterogeneidad existente al interior del nuevo sector (tamaño del negocio, capacidad de contratación, utilización del conocimiento, etc.). En sus trabajos alertan el peligro que entraña la orientación de las necesidades de financiamiento hacia fuentes informales, como son los flujos provenientes del exterior en forma de remesas o inversión enmascarada. Dentro de las propuestas de innovación que promueven se enfatiza la creación de instituciones financieras especializadas y la evaluación de posibles proyectos conjuntos entre entidades cubanas y organizaciones internacionales.

Sobre este mismo aspecto advierten Maqueira y Triana (2015) cuando ponen de relieve las deficiencias de la política crediticia del sector estatal para el sector cuentapropistas y afirman que ella provoca el rechazo al crédito

bancario y la búsqueda de otras fuentes de financiamiento informales. Estos académicos apuntan que: «Las fuentes principales radican en préstamos de privados (familia, amigos o individuos que prestan dinero con tasas excesiva y fuera de los marcos legales, llamados «garroteros»), ahorro personal o familiar, remesas, venta de activos, entre otros, cuya premura por recuperar la inversión o las condiciones impuestas por los préstamos privados o extranjeros, ejercen presión al alza sobre los precios» (Maqueira y Triana, 2015). Esta situación conlleva a la exclusión de una parte de los emprendedores pues margina a aquellos que no poseen recursos propios ni pueden acceder a préstamos o inversionistas endógenos, lo que incide desfavorablemente tanto en las variables económicas como sociales.

León y Pajón (2015) definen como principales causas de que la política crediticia no haya sido atractiva a los trabajadores por cuenta propia las siguientes:

- Para acceder al crédito el beneficiario debe poseer la licencia de trabajador por cuenta propia, o sea el negocio ya debe estar en marcha. Esto supone que el emprendedor haya tenido acceso a otras fuentes de financiamiento para iniciar la empresa, lo que excluye del crédito a aquellos que no tengan facilidades para conseguir un capital inicial, ya sea propio o prestado.
- Muchos de los trabajadores por cuenta propia no poseen las garantías exigidas, sobretudo en las primeras etapas del negocio.
- Normas homogéneas para los diferentes segmentos de cuentapropistas.
- El escrutinio al que son sometidos los solicitantes del crédito, la revisión de sus cuentas contables y el análisis de sus operaciones comerciales constituye un desincentivo al financiamiento bancario.

Triana (2013) realiza un diagnóstico en La Habana con el objetivo de identificar el grado de información, aceptación y principales problemas de sector cuentapropista en su relación con el financiamiento bancario. El estudio abarcó 137 observaciones con una muestra estratificada que incluyó 8 actividades de negocio diferentes. Se analizaron 28 variables cuantitativas y cualitativas. El 65 % de los sujetos estudiados desconocían las instituciones bancarias a las cuales podían dirigirse para solicitar un crédito y el 92 % no tenían información sobre los requisitos exigidos para acceder a dicho financiamiento. Sin embargo, más del 75 % de los entrevistados reconocieron las ventajas que podía ofrecerle la obtención de créditos bancarios. La principal

limitante que identifica el 70 % de los cuentapropistas para el acceso al crédito es el alto nivel de desinformación que tiene este sector sobre las ofertas bancarias.

Como segundo problema a que se enfrentan los trabajadores por cuenta propia para obtener créditos bancarios, reconocido por más del 25 % de los entrevistados, es la complejidad burocrática del proceso de solicitud y otorgamiento (Triana, 2013). También se identifican otros factores como la baja capacidad de pago de muchos cuentapropistas a partir de los ingresos generados y la aversión al riesgo de poder honrar las obligaciones contraídas y tener que asumir las consecuencias que ello conlleva. El 36 % de la muestra expresa la necesidad de recibir seminarios comunitarios sobre los servicios bancarios. Este autor propone la creación de una institución especializada en microfinanciamiento que pueda asumir los requerimientos de las nuevas formas de gestión no estatal con mayores posibilidades y eficiencia que las instituciones bancarias que existen en la actualidad.

Por su parte, Martínez (2016) realiza un estudio de diagnóstico en el Centro Histórico de la Ciudad de La Habana, con el objetivo de identificar los principales problemas del sector cuentapropista en la utilización del crédito bancario como fuente de financiamiento para sus negocios. La muestra del estudio abarcó 341 observaciones, estratificada en 7 actividades de negocios, de un universo de cerca de 5000 licencias otorgadas en la zona para el ejercicio del trabajo por cuenta propia. Se estudiaron 29 variables cuantitativas y cualitativas. Los principales resultados a que arribó la investigación fueron los siguientes:

- El 67 % de los entrevistados afirmó que financiaron sus negocios con ahorros propios.
- El 18 % de los cuentapropistas estudiados se financiaron con remesas del extranjero.
- Ningún trabajador por cuenta propia de la muestra tomada recibió préstamo bancario como fuente de financiamiento para iniciar el negocio. Solo un 3 % utilizó el crédito bancario para el desarrollo posterior de su emprendimiento.
- El 5 % de los cuentapropistas financió el inicio del negocio con préstamos de «garroteros».
- Solo un 41,3 % de los entrevistados conocía que existe financiamiento bancario a este sector.

- El 64,5 % desconocía a quien está dirigido el crédito bancario. El 18 % respondió erróneamente que toda la población puede acceder al crédito para actividades productivas.
- El 42,5 % no pudo identificar las instituciones bancarias a las cuales dirigirse para solicitar un crédito.
- El 32 % no conocía las características de los créditos bancarios.
- El 33 % de los trabajadores por cuenta propia que utilizaron el crédito plantea que el financiamiento fue otorgado en 2 semanas; EL 66,7 % afirmó que el tiempo de respuesta a la solicitud fue de 2 a 4 semanas. El 100 % se mostró satisfecho con la rapidez del servicio. Este resultado del estudio se contrapone con otras investigaciones que señalan como limitación la demora en el proceso de otorgamiento de los créditos.
- El 66,7 % de los entrevistados expresa no haberse enfrentado con trabas burocráticas.
- El 89 % considera que las tasas de interés son adecuadas y que dan la posibilidad de pagar sin presión.
- Causan aún insatisfacciones y se identifican como barreras la poca flexibilidad en la determinación de los períodos de gracia, considerando las particularidades de cada negocio; así como en las garantías, las cuales no siempre están al alcance de los cuentapropistas.

También en La Habana Vieja se desarrolló por Pañellas y Torralbas (2016) una investigación de campo con la finalidad de conocer a los actores de las nuevas formas de gestión no estatal desde una perspectiva subjetiva. Se trabajó con una muestra representativa a través de un muestreo aleatorio simple que quedó conformada por 700 cuentapropistas de 65 tipos de actividades diferentes en los consejos populares San Isidro, Catedral, Prado y Plaza Vieja. La exploración se realizó a partir de la teoría de las Identidades Sociales y de la Categorización Social. Un 53,3 % de los encuestados declaró que realizó la inversión inicial a partir de ahorros propios, el 17,8 % a través de préstamos y el 11,9 % utilizó remesas provenientes del exterior del país. El 22,2 % declaró que no necesitó inversión inicial.

Las fuentes de ingreso varían en relación al modo de empleo:

- No necesitaron ningún tipo de inversión inicial la mayoría de los empleados (cuentapropista que es contratado).

- Los que usaron más ahorros propios y préstamos fueron los independientes (cuentapropistas que trabajan solos).
- Los que más recibieron remesas desde el exterior fueron los empleadores (cuentapropistas que contratan personal).

Al visualizar los obstáculos para el desarrollo de los pequeños negocios, el acceso al financiamiento ocupa el cuarto lugar, reconocido por el 28,2 % de los encuestados. Aunque en tres de los cuatro Consejos Populares estudiados las limitaciones en la obtención de financiamiento ocupa el tercer lugar, por encima del control y las inspecciones. Las principales barreras resultan ser: la obtención de materia prima y la política tributaria (Pañellas y Torralbas, 2016).

González (2015) desarrolló un estudio empírico a través de las diferentes oficinas del Banco Popular de Ahorro en todo el país con el objetivo de realizar un diagnóstico de las relaciones de los trabajadores por cuenta propia con los bancos comerciales. La muestra abarcó 283 trabajadores por cuenta propia. El estudio se realizó en todas las provincias del país, excepto en La Habana. La muestra se estratificó por regiones: occidente, centro y oriente. Asimismo, se segmentó por niveles promedio de ingresos anuales y por régimen de contribución. Se encuestaron trabajadores que ejercían 59 actividades, lo que representa una muestra del 25,8 % de las actividades posibles y de todos los regímenes de contribución. Del total de encuestados el 58,3 % respondió que recibía ingresos promedio anuales de hasta 15 mil pesos, un 29,7 % reconoció que sus ingresos anuales eran entre 15 y 50 mil pesos y sólo un 12 % aseguró ingresar más de 50 mil pesos, con lo cual la media de los sujetos estudiados recibían financiamientos por montos inferiores a los 15 mil pesos anuales, siendo pequeños negocios. Del total de encuestados 176 respondieron estar interesados fundamentalmente por financiamiento para inversiones, 148 se interesaron por los servicios de cuenta corriente con todos sus beneficios y 96 dijeron necesitar financiamiento para capital de trabajo.

Los servicios bancarios más demandados por los encuestados son los siguientes González (2015):

- Atención especializada y personalizada de un gestor bancario que los asesore y facilite los trámites con el banco.
- Uso extensivo de las chequeras de cuenta corriente, de tarjetas magnéticas en sus transacciones y otras formas de pago que faciliten sus operaciones.
- Asesoría legal.
- Apoyo en el análisis y proyección del negocio.

En cuanto a las garantías, la inmensa mayoría de las personas ponderó la cesión de los ingresos futuros del negocio. Las garantías prendarias, como las joyas, las obras de arte y los autos, así como las hipotecas de viviendas y solares yermos fueron señaladas en muy baja proporción por los encuestados, lo cual refleja que no son factibles, ni contemplado por los trabajadores por cuenta propia como una opción real para garantizar sus financiamientos. Las principales barreras señaladas por los encuestados, que han impedido el acercamiento con el banco son las siguientes: en primer lugar las colas y largas esperas en las entidades bancarias con un 26,7 % de las respuestas; en segundo lugar, el desconocimiento de los servicios bancarios con un 25,8 %; y en tercer lugar con un 21,3 % la complejidad de los procedimientos para los trámites bancarios. Estos tres factores representan el 73,8 % de las barreras señaladas en las encuestas (González, 2015).

Los autores del presente trabajo realizaron un estudio de las percepciones de los trabajadores por cuenta propia en cuanto a las limitaciones para la utilización del financiamiento bancario. La investigación se realizó durante el tercer trimestre del 2015 y el primer trimestre del 2016 en una muestra aleatoria de 220 cuentapropistas de La Habana. Las técnicas usadas para el levantamiento de la información fueron la entrevista individual estructurada mediante cuestionario y las entrevistas grupales.

Las principales dificultades que impiden un desarrollo mayor del financiamiento crediticio a los trabajadores por cuenta propia, según el estudio realizado, son las siguientes:

1. Desconocimiento de los productos y servicios que ofertan los bancos cubanos a las nuevas formas de gestión no estatal.
2. El banco no ofrece financiamiento para que los emprendedores inicien un negocio, siendo esta la etapa en que más necesidad tienen de recursos financieros.
3. Las garantías exigidas no están al alcance de todos los cuentapropistas.
4. Limitada flexibilidad del banco para adaptar las condiciones de los productos y servicios a las particularidades de los diferentes segmentos de cuentapropistas.
5. Insuficiente atención personalizada a los clientes.
6. Baja eficiencia de los servicios bancarios para las transacciones monetarias.

7. Elevado control del banco sobre la actividad del cuentapropista. No siempre se percibe a la institución bancaria como un aliado del pequeño negocio privado.
8. En la actualidad muchos de los negocios son pequeños y no necesitan cuantiosos recursos para sus inversiones, por lo que prefieren financiarse con recursos propios o de familiares y amigos, y no tener que enfrentar las exigencias burocráticas y los controles de los bancos.
9. La ausencia de un mercado mayorista y el frecuente desabastecimiento del mercado minorista hace que se recurra al mercado informal, lo que hace no atractivo para los cuentapropistas recurrir al crédito bancario por los requerimientos que éste tiene de información y supervisión del negocio.
10. El crédito bancario no puede ser utilizado para las importaciones, en un contexto de severas limitaciones del mercado nacional para abastecer a los negocios cuentapropistas y a las cooperativas.

Los diversos estudios realizados por los académicos y profesionales de la banca cubana ponen de relieve las insuficiencias que persisten en la oferta y utilización del crédito bancario por los trabajadores por cuenta propia, las cooperativas no agropecuarias y otras formas de gestión no estatal.

Dentro de las principales debilidades se encuentran las insuficiencias en la comunicación del banco hacia este sector; la ausencia de productos para que los emprendedores inicien el negocio; la baja flexibilidad en la adaptación de la gestión bancaria a las particularidades de los diferentes segmentos de clientes; y las garantías exigidas.

## CONCLUSIONES

El Sistema bancario cubano ha impulsado en los últimos 5 años financiamiento crediticio a los trabajadores por cuenta propia, las cooperativas no agropecuarias y otras formas de gestión no estatal. Esta política se refleja en un marco normativo bien pensado y en constante perfeccionamiento y en las acciones que han llevado a la práctica los principales bancos comerciales cubanos. Sin embargo, aún existen barreras que frenan este proceso y que deben verse como desafíos que tienen las instituciones financieras en el perfeccionamiento de su gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

- FONTICOPA, O. (2016): «Trabajo por cuenta propia. Apuntes conocidos pero necesarios», *Granma*, Año 52, No. 29, p. 3.
- GONZÁLEZ, L. (2015): «Diseño de un nuevo proceso para el otorgamiento de crédito al sector de trabajadores por cuenta propia y emprendedores», Tesis de Especialidad en Dirección y gestión empresarial, Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, La Habana.
- GUILARTE, I. y ROSABAL, H. (2015): «Créditos sin demanda», *Revista Bohemia*, Año 107, No. 7, pp.27-33.
- IMPERATORI, B. (2016): «Diagnóstico de las relaciones banca empresa: un análisis desde la perspectiva del Banco de Crédito y Comercio y del Grupo Empresarial de la Industria Química», Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía, Universidad de La Habana, La Habana.
- LEÓN, J. y PAJÓN, D. (2015): «Nuevos actores y nuevas políticas en Cuba: el rol del financiamiento en el proceso de reforma», ponencia presentada en *Latin American Studies Association*, San Juan, Puerto Rico.
- LEÓN, J. y PONS, S. (2014): «Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico» en Colectivo de autores, «*Economía Cubana: transformaciones y desafíos*», Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- MAQUEIRA, A. y TRIANA, J. (2015): «El sector no estatal desde la perspectiva institucional» en Bergara, M., Hidalgo, V. (Coord.) «*Transformaciones económicas en Cuba: una perspectiva institucional*», Ed. dECON, Universidad de la República, Montevideo.
- MARTÍNEZ, A. (2016): «Emprendimiento privado en Cuba, una visión desde la Oficina del Historiador», Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía, Universidad de La Habana, La Habana.
- MOREIRA, M. (2016): «Diagnóstico de las relaciones crediticias banca-empresa en Cuba: un análisis desde la perspectiva del Grupo Empresarial Frutícola y el Banco Popular de Ahorro», Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía, Universidad de La Habana, La Habana.
- PAÑELLAS, D. y TORRALBAS, J. (2016): «Transformaciones económicas e identidades sociales: cuentapropistas en La Habana Vieja», *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, Vol. 4, No. 1, pp. 11-26.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2016): «Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período

2016-2021», aprobados en el 7º Congreso del Partido en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio del 2016, Editora Política, La Habana.

RODRÍGUEZ, P. (2016): «Diagnóstico de las relaciones crediticias banca-empresa en Cuba: estudio de casos en el Banco Metropolitano y en el Grupo Empresarial Ganadero», Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía, Universidad de La Habana, La Habana.

SANZ, I. (2015): «Seminario para trabajadores por cuenta propia», Presentación realizada por la Vicepresidenta primera del Banco Metropolitano en el Seminario a trabajadores por cuenta propia celebrado el 17 de diciembre de 2015 en la Cooperativa no agropecuaria «El Biky», La Habana.

TRIANA, J. A. (2013): «Las nuevas microfinanzas en Cuba: un estímulo al sector empresarial», Tesis de Diploma de la Licenciatura en Economía, Facultad de Economía, Universidad de La Habana, La Habana.

**OPORTUNIDADES DE EMPRENDIMIENTO:  
REVISIÓN Y ENSEÑANZAS DE LA  
LITERATURA EMPÍRICA**

***ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITIES:  
A REVIEW AND LEARNINGS FROM  
EMPIRICAL LITERATURE***

**Dante Benito Castro Solano  
Ana María Serrano Bedia  
María Concepción López Fernández**

## Índice

Introducción .....	64
Metodología .....	65
Resultados .....	65
Conclusiones .....	73
Bibliografía .....	75

## Autores

### Dante Benito Castro Solano

dbcastro@itesm.mx

Profesor Asociado del Departamento de Administración y Emprendimiento en el Tecnológico de Monterrey (México). Miembro del Grupo de Instructores y Consultores en Emprendimiento y Empresa Familiar en colaboración con la Business Families Foundation (Canadá). Profesor Titular del Curso en Administración y Estrategias de Emprendimiento perteneciente a la Escuela de Posgrados en Administración y Política Pública del Tecnológico de Monterrey. Licenciado en Economía (1997, México), Master of Business Administration (1999, USA) y Doctor (2016, España) en Negocios y Gestión de la Actividad Empresarial por la Universidad de Cantabria.



Líneas de investigación en Reconocimiento de Oportunidades de Emprendimiento, Orientación Emprendedora Empresarial, y Empresa Familiar. Práctica consultora en diseño de protocolo de empresas familiares. Contribuciones en congresos y otros foros académicos nacionales e internacionales (ACEDE, INCMty, Tecnológico de Monterrey, entre otros). Participación en proyectos y/o contratos de investigación, nacionales e internacionales (Global Entrepreneurship Monitor). Docencia de Economía Empresarial; Innovación, Mercados y Desarrollo Tecnológico; Liderazgo Emprendedor; y Administración e Innovación de Modelos de Negocio.

Facilitador Docente en el programa Master of Global Management de la Thunderbird School of Global Management (USA). Profesor Tutor de la Incubadora de Empresas del Tecnológico de Monterrey. Colaborador columnista en prensa regional especializada (El Financiero Bajío).

### Ana María Serrano Bedia

ana.serrano@unican.es

Profesora Titular de Organización de Empresas en la Universidad de Cantabria (España). Miembro del Grupo de Investigación en Estrategia, Emprendimiento y Empresa Familiar. Subdirectora de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria.

Licenciada (1991) y Doctora (1995) en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Cantabria. Líneas de investigación en Dirección Estratégica de la Calidad, Flexibilidad en Operaciones y Competitividad Empresarial, Gestión de la Innovación, Emprendimiento y Empresa Familiar.



Numerosas publicaciones de artículos en revistas indexadas (Innovation: Management, Policy & Practice, International Journal of Production Research, Journal of Small Business Management, R&D Management, Total Quality Management & Business Excellence, Academia Revista Latinoamericana de Gestión, Revista Española de Documentación Científica, Tourism Management, Organization and Environment, Cornell Hospitality Quarterly, entre otros), libros y contribuciones en congresos y otros foros académicos, nacionales e internacionales (IFERA, LISS, ICERI, EURAM, EIASM, PO&M, ACEDE, entre otros). Participación en proyectos y/o contratos de investigación, nacionales e internacionales.

Dirección de siete tesis doctorales (4 de ellas con mención internacional), y otras dos en proceso. Docencia de Dirección y Gestión de Operaciones y Habilidades, Valores y Competencias Transversales en Grado de ADE; de Gestión de la Innovación, Gestión de Procesos, Dirección y Creación de Empresas de Base Tecnológica en Postgrado –MBA, Master en Empresa y Tecnologías de la Información, Master en Ingeniería Informática– y de Líneas de Investigación en Organización de Empresas, Investigación en Emprendimiento y Empresa Familiar- en doctorado.

## M<sup>a</sup> Concepción López Fernández

concepcion.lopez@unican.es

Profesora Titular de Organización de Empresas en la Universidad de Cantabria (España). Directora del Grupo de Investigación en Estrategia, Emprendimiento y Empresa Familiar. Directora de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria.



Licenciada (1987) y Doctora (1991) en Ciencias Económicas y Empresariales. Líneas de investigación: Dirección Estratégica de la Empresas, Gestión de la Calidad y de la Innovación, Emprendimiento, Empresa Familiar y Flexibilidad en Operaciones.

Decana de la Facultad de CC. EE. y Empresariales de la Universidad de Cantabria (1996-2004) y Vicerrectora de Ordenación Académica y Profesorado; y de Internacionalización (2006-2014).

Estancias en University of Edinburgh (UK), University of North Carolina-Charlotte (USA), HEC du Havre-Caen (Francia), Université Caddy Ayad y Université Ibn Zor (Marruecos) y Tecnológico de Monterrey – Campus Guadalajara (México).

Numerosas publicaciones de artículos en revistas indexadas (Innovation: Management, Policy & Practice, International Journal of Production Research, Journal of Small Business Management, R&D Management, Total Quality Management & Business Excellence, Academia Revista Latinoamericana de Gestión, Revista Española de Documentación Científica, Tourism Management, Organization and Environment, Cornell Hospitality Quarterly, entre otros), libros y contribuciones en congresos y otros foros académicos, nacionales e internacionales (IFERA, LISS, ICERI, EURAM, EIASM, PO&M, ACEDE, entre otros). Participación en proyectos y/o contratos de investigación, nacionales e internacionales.

Dirección de siete tesis doctorales (4 de ellas con mención internacional), y otras tres en proceso además de la docencia en grado, master y doctorado en estrategia empresarial, emprendimiento y empresa familiar.

# OPORTUNIDADES DE EMPRENDIMIENTO: REVISIÓN Y ENSEÑANZAS DE LA LITERATURA EMPÍRICA

## *ENTREPRENEURIAL OPPORTUNITIES: A REVIEW AND LEARNINGS FROM EMPIRICAL LITERATURE*

**Resumen:** El estudio de las oportunidades, así como la comprensión de su naturaleza y origen, son temáticas que se han posicionado como un elemento central en la investigación en emprendimiento. En este trabajo se lleva a cabo una revisión de los estudios empíricos relacionados a las oportunidades que se han desarrollado en las últimas dos décadas, en el que se ofrece un panorama sobre las técnicas de recolección de datos, sus tratamientos estadísticos, y se documentan las principales teorías utilizadas. Existen conclusiones y enseñanzas derivadas de esta revisión que permiten sugerir diseños innovadores hacia futuras investigaciones que permitan avanzar en la construcción de conocimiento en este campo, y al mismo tiempo, evitar potenciales omisiones que se han presentado a través del desarrollo hacia la consolidación y distinción del emprendimiento como disciplina de estudio independiente.

**Palabras clave:** Emprendimiento, oportunidades.

**Abstract:** Understanding the origin and nature of entrepreneurial opportunities has become a central concept in research on entrepreneurship. In this paper a review of the empirical studies related to opportunities developed in the last two decades is carried out, in which we offer an overview on the different data collection techniques, their statistical processing, and the main theories used are documented. There are conclusions and lessons derived from this review that suggest innovative designs for future research in order to gain more knowledge in this field, and at the same time, avoid potential omissions, that have been found from the development towards the consolidation and distinction of entrepreneurship as an independent study discipline.

**Keywords:** Entrepreneurship, opportunities.

## INTRODUCCIÓN

La construcción teórica del emprendimiento como disciplina académica no ha estado exenta de debates derivados del intento de definirle, acotarle, y distinguirlo de otros campos de estudio (Shane y Venkataraman, 2001). Es a finales de la última década del siglo xx cuando se genera un punto de inflexión en la definición del emprendimiento, y comienza un proceso de separación importante de otras disciplinas. En este sentido, la publicación de Venkataraman (1997) *The distinctive domain of entrepreneurship research*, propone al emprendimiento como un campo de estudio con dominio propio y separado de la investigación en gestión empresarial, así como de otras áreas relacionadas con la estrategia organizacional donde tradicionalmente se había alojado. El tránsito hacia una madurez del emprendimiento como disciplina independiente de estudio se acentúa con la publicación de Shane y Venkataraman (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*.

Las mencionadas publicaciones de Venkataraman (1997) y Shane y Venkataraman (2000) enfocan y proponen que el estudio del emprendimiento se debe centrar en resolver tres preguntas básicas: a) «¿Por qué?», b) «¿Cómo?», y c) «¿Cuándo?», ocurre la formación de las oportunidades de emprendimiento. Es a partir de estas publicaciones cuando se identifica el análisis del nexo entre emprendedores y oportunidades como tema central que define el campo de estudio del emprendimiento, lo cual se observa a través del número de investigaciones dirigidas hacia la resolución de las preguntas básicas anteriormente descritas ( Dimov, 2002; Eckhardt y Shane, 2003; Shane y Eckhardt, 2005; De Carolis y Saporito, 2006; Sarason, Dean, y Dillard, 2006; Renko, Shrader, y Simon, 2012).

Si bien la acumulación de aportaciones teóricas sobre las oportunidades ha proliferado en los últimos años, su tratamiento y análisis empírico ha tenido menores aportaciones significativas, al grado de considerar a las oportunidades como elementos empíricamente elusivos (Dimov, 2011). Una aproximación inicial a partir de una búsqueda en Web of Science y ABI/Inform ha revelado la existencia de una reducida cantidad de publicaciones empíricas sobre oportunidades de emprendimiento. A partir de estas consideraciones previas, el presente trabajo realizará una revisión sistemática de literatura siguiendo la metodología de Short, Ketchen, Shook, y Ireland (2010) ofreciendo un panorama sobre las técnicas de recolección de datos, tratamientos estadísticos, principales teorías utilizadas y hallazgos obtenidos. El objetivo de dicha revisión es extraer conclusiones y enseñanzas que permiten sugerir

diseños innovadores hacia futuras investigaciones, evitando potenciales omisiones que se han presentado a través del desarrollo hacia la consolidación del emprendimiento como disciplina independiente.

## METODOLOGÍA

Para profundizar en la comprensión sobre las oportunidades relacionadas al emprendimiento, se realizó un proceso de revisión de una serie de artículos empíricos publicados en *journals* de alto impacto especializados en emprendimiento y otras áreas relacionadas con el *management* siguiendo la metodología empleada por Short et al. (2010). Se complementa la revisión de Short et al. (2010) al agregarle 4 años más, examinando publicaciones realizadas entre 1990 y 2014. El período complementario de búsqueda se hizo con los mismos términos empleados por Short et al. (2010) y añadiendo a su base de datos inicial (ABI/Inform) una segunda base de datos (Web of Science). Se emplearon los términos «*opportunity*» o «*opportunities*» en los títulos, palabras clave, o *abstracts*. Las revistas que acumulan más publicaciones son: *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, *Academy Of Management Journal*, *Journal of Management*, *Strategic Management Journal*, *Management Science*, y *Organization Science*.

La revisión de Short et al. (2010) encontró un total de 68 artículos, de los cuales 40 son conceptuales y 28 son empíricos. La revisión complementaria realizada para esta publicación encontró un total de 48 artículos, de los cuales 30 son teóricos y 18 son empíricos. El número de artículos empíricos resultantes entre las dos revisiones totalizan 46, los cuales constituyen la base de esta nueva revisión (ver Tabla 1). Las bases teóricas, diseños y técnicas de investigación y hallazgos obtenidos en las 46 publicaciones identificadas se analizan a continuación.

## RESULTADOS

Comenzando por la base teórica de los estudios empíricos de la muestra, destaca en primer lugar un importante uso de la teoría cognitiva, denotándola como ampliamente dominante y consolidada (34,7 % de los artículos analizados). Los procesos cognitivos se definen como procesos mentales superiores,

como pueden ser la percepción, la memoria, el lenguaje, la resolución de problemas, y el pensamiento abstracto, y los mismos se abordan y estudian principalmente en los estudios sobre psicología cognitiva.

La Tabla 1 permite observar, en segundo lugar, un amplio número y diversidad de perspectivas teóricas sobre las cuales se han sustentado las publicaciones empíricas en el tema de oportunidades de emprendimiento. De manera particular, la teoría del capital social, la teoría del estado de alerta y la teoría del capital humano son tres construcciones conceptuales que a nivel de los individuos tienen una significativa capacidad para elaborar estudios y conclusiones relevantes en el tema de oportunidades. Conjuntamente con las anteriores, a nivel organizacional destaca el uso de las teorías relativas a Recursos y Capacidades y Aprendizaje Organizacional, (13 % del total de trabajos) s. En general, se observa cómo la permeabilidad teórica que el emprendimiento ha presentado a través del tiempo ha permitido a investigadores de otras áreas la aplicación de sus modelos y conceptos a temas relacionados con el emprendimiento. Esta situación ha conducido a un alto grado de fragmentación teórica en este campo de investigación, tal como han señalado diversos autores (Venkataraman, 1997; Busenitz et al., 2003; Short et al., 2010).

En lo correspondiente a los diseños de investigación, la técnica predominante para recolectar datos es la encuesta (50 % del total de trabajos) seguida de los experimentos (23,9 %), bases de datos preexistentes (10,8 %) y estudio de casos (6,5 %).

**Tabla 1.** Publicaciones empíricas sobre oportunidades de emprendimiento

Artículo	Marco teórico	Fuente de datos	Método	Muestra
Jennings y Seaman (1990)	Tª Estrategia-Estructura	Base de datos	No indicado	80 instituciones bancarias
Davidsson (1991)	Comportamiento Económico	Encuesta	No indicado	400 PyMEs en Suecia
Kaish y Gilad (1991)	Tª Estado de Alerta	Encuesta	Análisis de Regresión Multivariada	51 fundadores de empresa y 36 ejecutivos
Patterson (1993)	Tª de Juegos	Base de datos	Análisis de Regre-sión Lineal	151 empresas

Artículo	Marco teórico	Fuente de datos	Método	Muestra
Amit, Muller, y Cockburn (1995)	Tª de Juegos	Encuesta	Análisis de Regresión Multivariada	352 emprendedores
Zahra (1996)	Tª de la Agencia	Encuesta	Regresión Lineal Jerárquica	127 empresas de "Fortune 500"
Thakur (1999)	Psicología Social ( <i>Grounded Theory</i> )	Estudio de casos	No indicado	50 emprendedores en la India
Shane (2000)	Tª Económica Austriaca	Estudio de casos	No indicado	8 empresas nuevas
Shane (2001)	Innovación Tecnológica	Base de datos	Regresión de Cox	Análisis de 1397 patentes
Randoy y Goel (2003)	Tª de la Agencia	Base de datos	Regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios	68 PyMEs en Noruega
Wiklund y Shepherd (2003)	Tª Comportamiento Planeado	Encuesta	Regresión Lineal Jerárquica	326 CEO's de PyMEs en Suecia
Choi y Shepherd (2004)	Tª Basada en Recursos	Experimento	Análisis de Regresión Jerárquica	55 emprendedores en incubadoras
Mullins y Forlani (2005)	Preferencia de Riesgo Individual	Experimento	No indicado	75 fundadores de empresa CEO's
Shepherd y DeTienne (2005)	Tª cognitiva	Experimento	Análisis de Regresión Jerárquica	78 estudiantes de MBA
Baron y Ensley (2006)	Tª cognitiva	Encuestas	Análisis Factorial	88 emprendedores expertos y 106 emprendedores nuevos
Cliff, Jennings, y Greenwood (2006)	Tª Institucional	Encuestas	Regresión Lineal Multivariada	60 fundadores en Canadá

Artículo	Marco teórico	Fuente de datos	Método	Muestra
Bingham, Eisenhardt, y Furr (2007)	Aprendizaje Organizacional	Entrevistas estructuradas	Regresión Lineal con Mínimos Cuadrados Ordinarios	12 empresas
DeTienne y Chandler (2007)	T <sup>a</sup> del Capital Humano	Experimento	Análisis de Varianza y Regresión Lineal	95 estudiantes universitarios y 189 emprendedores
Dimov (2007)	T <sup>a</sup> Aprendizaje Experiencial	Experimento (on-line)	Regresión lineal con Mínimos Cuadrados Ordinarios	95 estudiantes universitarios (MBA y pre-grado)
Gruber (2007)	T <sup>a</sup> de Decisiones	Encuestas	Análisis Probit	142 fundadores de empresa
Ozgen y Baron (2007)	Psicología Social ( <i>GroundedTheory</i> )	Encuestas	Modelo de Ecuaciones Estructurales	201 fundadores de empresa
Dyer, Gregersen, y Christensen (2008)	T <sup>a</sup> de Redes	Entrevista Exploratoria	Regresión Lineal con Mínimos Cuadrados Ordinarios	72 emprendedores y 310 ejecutivos
Eddleston, Kellermans, y Sarathy (2008)	T <sup>a</sup> Basada en Recursos	Encuestas	Análisis de Regresión Múltiple.	74 empresas familiares
Gartner, Shaver, y Liao (2008)	T <sup>a</sup> de la Atribución	Encuesta (PSED)	Panel de Estudio de Dinámica Emprendedora	No disponible
Hmieleski y Baron (2008)	T <sup>a</sup> de Enfoque Regulatorio	Encuesta	Análisis de Regresión Múltiple	201 emprendedores
Mitchell, Mitchell, y Smith (2008)	T <sup>a</sup> cognitiva	Encuesta	Modelo de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales	220 emprendedores
Haynie, Shepherd, y McMullen (2009)	T <sup>a</sup> Basada en Recursos	Experimento	Diseño Factorial Fraccional Ortogonal	73 emprendedores

Artículo	Marco teórico	Fuente de datos	Método	Muestra
Ucbasaran, Westhead, y Wright (2009)	Psicología Cognitiva	Encuesta	Análisis Probit y Regresión Binomial Negativa	630 fundadores en Reino Unido
Bhagavatula, Elfring, van Tilburg, y van de Bunt (2010)	T <sup>a</sup> del Capital Social y T <sup>a</sup> del Capital Humano	Encuesta	Modelos de Regresión Lineal Multivarida	107 maestros tejedores en la India
Gregoire, Barr, y Shepherd (2010)	T <sup>a</sup> cognitiva	Experimento	Modelo de Regresión Logística	149 emprendedores en Estados Unidos (2 muestras)
Mitchell y Shepherd (2010)	T <sup>a</sup> cognitiva	Encuesta	Modelación Lineal Jerárquica	121 ejecutivos de empresas de tecnología.
Vaghely y Julien (2010)	T <sup>a</sup> cognitiva	Estudio de casos	Análisis matricial	10 PyMEs en Canadá
Foo (2011)	T <sup>a</sup> cognitiva	Encuesta	Análisis Probit	187 estudiantes universitarios emprendedores y 66 emprendedores en Singapur
Ma, Huang, y Shenkar (2011)	Información y T <sup>a</sup> Capital Social	Encuesta	Análisis de Regresión Jerárquica Moderada	261 ejecutivos de Estados Unidos y Taiwan
Gielnik, Frese, Graf, y Kampschulte (2012)	T <sup>a</sup> cognitiva y creatividad	Entrevista	Análisis correlacional	98 propietarios de empresa en Uganda
Gielnik, Zacher, y Frese (2012)	<i>UpperEchelon-Theory</i>	Encuesta	Modelos de ecuaciones estructurales	84 propietarios de empresas en Alemania
Gregoire y Shepherd (2012)	T <sup>a</sup> cognitiva	Experimento	Modelos de Regresión Lineal Multivariada	149 emprendedores en Estados Unidos

Artículo	Marco teórico	Fuente de datos	Método	Muestra
Gruber, MacMillan, y Thompson (2012)	T <sup>a</sup> Basada en Recursos y Aprendizaje Organizacional	Encuesta	Regresión Binomial Negativa	496 fundadores de empresas de tecnología en Alemania y Reino Unido
Tang, Kacmar, y Busenitz (2012)	Estado de Alerta e Información	Encuesta	Análisis Factorial Exploratorio y Confirmatorio	164 estudiantes universitarios y 291 CEO's en Corea del Sur
Tumasjan y Braun (2012)	T <sup>a</sup> de Enfoque Regulatorio	Grupo de enfoque	Regresión Lineal Multivariada	254 emprendedores en Reino Unido
Tumasjan, Welpel, y Sporrle (2012)	T <sup>a</sup> cognitiva y "construallevel-theory".	Experimento	Regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios	195 estudiantes universitarios y 88 emprendedores en Alemania
Welpel, Sporrle, Grichnik, Michl, y Audretsch (2012)	T <sup>a</sup> cognitiva	Encuesta	Regresión Jerárquica Multivariada	245 estudiantes de emprendimiento y MBA
Autio, Dahlander, y Frederiksen (2013)	T <sup>a</sup> Económica Austriaca e Información	Encuesta y 42 Entrevistas	Regresión probit bivariada	275 emprendedores
Gruber, MacMillan, y Thompson (2013)	T <sup>a</sup> Basada en Recursos y Aprendizaje Organizacional	Encuesta	Regresión Binomial Negativa	496 fundadores de empresas de tecnología
Gupta, Goktan, y Gunay (2014)	T <sup>a</sup> de Estereotipos	Experimento	Análisis de Covarianza	279 estudiantes en Turquía
Wood, McKelvie, y Haynie (2014)	T <sup>a</sup> cognitiva	Experimento	Modelación Lineal Jerárquica	120 emprendedores

Una limitación asociada a este resultado se relaciona con el hecho de que la gran mayoría de los estudios que utilizan encuestas son de naturaleza transversal, lo que supone una desventaja para analizar procesos dinámicos como los que se encuentran asociados a la creación, reconocimiento y explotación de oportunidades de emprendimiento. Pese a ello, se identifican en la muestra esfuerzos por utilizar perspectivas que apoyen la observación del efecto evolutivo de la detección de oportunidades. Por ejemplo, Mullins y Forlani (2005) utilizan un diseño basado en experimentos para estudiar la relación entre la orientación al riesgo de los individuos emprendedores y su capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios. En esta línea de mejora de la capacidad de capturar el fenómeno de estudio, algunos autores atienden recomendaciones relacionadas con el diseño de estudios empíricos que permitan una triangulación de la información. Por ejemplo, Bingham, Eisenhardt, y Furr (2007) midieron la detección de oportunidades de tres formas diferentes (datos archivados, encuestas, y datos de entrevista). Si bien la triangulación de datos no siempre es posible debido a limitaciones de tiempo, presupuesto e información, en general es recomendable su implementación en los estudios empíricos cuyas mediciones se basen en el auto-reporte de los individuos.

Continuando por las técnicas de análisis estadístico utilizadas en los estudios analizados, la regresión de mínimos cuadrados ordinarios es dominante. Esta técnica puede resultar muy eficiente en el tratamiento de muestras con tamaño importante, sin embargo, debe asumir una distribución de tipo normal en los datos de un fenómeno (oportunidades) que no necesariamente presenta una distribución normalizada y estable (Eckhardt y Shane, 2003). Otras técnicas, como los métodos de descomposición, especialmente recomendables para analizar y comparar las decisiones y capacidades de detección de oportunidades de varios individuos en diferentes escenarios, pueden ser una interesante alternativa al análisis cuantitativo más tradicional. Por ejemplo, Choi y Shepherd (2004) usaron un análisis conjunto para el desarrollo de un modelo explicativo sobre la posibilidad de explotación de oportunidades detectadas por los emprendedores.

Por último, y por lo que se refiere a los principales hallazgos de los estudios que componen la muestra, dentro del subgrupo de estudios empíricos con uso de encuestas destaca el uso de la teoría cognitiva para analizar la diferencia de reconocimiento de patrones entre emprendedores experimentados y novatos (Baron y Ensley, 2006), o la influencia de los fracasos previos en el compromiso de los individuos hacia la búsqueda de oportunidades (Mitchell et al., 2008) entre otros aspectos. Otra perspectiva teórica que destaca en

este grupo es la relacionada al estado de alerta del individuo (Kirzner, 1973), a través de la cual se han estudiado aspectos como las diferencias entre las técnicas de búsqueda de oportunidades ejercidas por diferentes individuos (Kaish y Gilad, 1991).

Por otro lado, se ha estudiado la forma en que los emprendedores con un conocimiento más periférico en las industrias tienden a fundar empresas cada vez más innovadoras (Cliff et al., 2006). Este último enfoque guarda cierta relación con un argumento desarrollado por Wiklund y Shepherd (2003a) quienes, apoyados en la teoría del comportamiento planeado, proponen que el dinamismo de los contextos empresariales implica oportunidades. Finalmente, desde la perspectiva del capital social, los mentores, las redes informales en una industria, y la participación en foros profesionales se encuentran positivamente relacionados con el reconocimiento de oportunidades (Ozgen y Baron, 2007) en los estudios de varios autores. La habilidad individual de generar ideas novedosas para crear empresas innovadoras está en función de comportamientos relacionados a cuestionar, observar, experimentar, y participar en redes de contactos (Dyer et al., 2008). Las oportunidades objetivas y las oportunidades percibidas son diferentes (Davidsson, 1991), sin embargo, las oportunidades pueden ser mejor valoradas por los individuos precisamente a través de su colaboración con otras personas que les pueden apoyar con información y análisis diferente al propio (Singh, 2000).

Dentro de los trabajos que hacen uso de experimentos se ha estudiado cómo el conocimiento previo que algunos individuos tienen influye sobre problemas manifestados por clientes, con la finalidad de detectar la forma en que este conocimiento explica la cantidad y calidad de las oportunidades identificadas (Shepherd y DeTienne, 2005), mientras otros trabajos han propuesto modelos de identificación de oportunidades que estudian el grado de similitud de ideas en relación al conocimiento y motivación de los individuos (Gregoire y Shepherd, 2012). También a través de experimento, Haynie et al. (2009) dan un enfoque de recurso al conocimiento, y argumentan que los emprendedores evalúan las oportunidades sobre la base de su valor futuro. Finalmente, algunos autores han investigado las oportunidades de emprendimiento en relación al género (DeTienne y Chandler, 2007; Gupta et al., 2014), sin encontrar evidencia contundente sobre diferencias significativas entre hombres y mujeres para identificar oportunidades.

Continuando con los trabajos que hacen uso de fuentes secundarias de información para desarrollar sus investigaciones, Wood et al. (2014) combinan el conocimiento relacionado a una oportunidad, los fracasos previos, el

miedo al fracaso, y la motivación para explicar la formación de percepciones sobre las oportunidades. Por su parte, Bingham et al. (2007) argumentan, a partir de entrevistas estructuradas, que la experiencia previa apoya a la heurística en los procesos de decisión que permiten la captura de oportunidades, y también mejora el desempeño subsecuente en la explotación. Algunos equipos fundadores de empresas con experiencia industrial diversa han sido también entrevistados, argumentando que la experiencia, en conjunto con una amplia red de relaciones, proveen conocimiento para identificar un variado número de oportunidades de emprendimiento (Gruber et al., 2013).

Finalmente, y por lo que se refiere a los trabajos que han hecho uso del estudio de casos, se ha observado que las oportunidades se generan por imperfecciones en los mercados, diferenciales en precios, sustitución de tecnologías, o procesos de innovación, (Thakur, 1999). Otros estudios han relacionado la distribución de conocimiento entre los individuos con posibilidades de descubrir oportunidades derivadas de los cambios tecnológicos (Shane, 2000, 2001), mientras en otros casos se encuentra que el conocimiento y los procesos de manejo de información dominan y moderan significativamente la identificación de oportunidades (Vaghely y Julien, 2010).

## CONCLUSIONES

Esta revisión de literatura enfocada en aspectos empíricos sobre las oportunidades busca contribuir con el conocimiento y comprensión general sobre este importante elemento del emprendimiento. La contribución de esta revisión ha sido generada a partir del análisis de 46 contribuciones anteriores existente en la literatura, y al mismo tiempo, tratando de ofrecer perspectivas más delineadas hacia futuras investigaciones.

Con carácter general se observa cómo la teoría cognitiva ha sido empleada en estudios en torno a los rasgos de personalidad en los individuos, o bien a sus características de orden psicológico en relación con sus actitudes y comportamientos hacia el emprendimiento. Lo anterior podría considerarse como una concentración inicial de investigaciones en torno al individuo. Sin embargo, el paradigma de investigación propuesto por Venkataraman (1997) indica que es necesario explorar y expandir la elaboración de estudios más allá de los individuos y las características que les pudiesen habilitar actividades de emprendimiento, sugiriendo que las oportunidades, así como su naturaleza, sean incluidas y analizadas en las investigaciones sobre emprendimiento.

El proceso de emprendimiento, que implica oportunidades que deben detectarse y eventualmente explotarse, no puede comprenderse ni efectuarse sin la presencia de las oportunidades en interacción con los individuos.

Esta revisión de literatura ofrece otra enseñanza derivada de observar que son varios los trabajos que coinciden en la importancia de la información y el conocimiento previo de los individuos como importantes precursores de la detección de oportunidades. Lo anterior impulsa a fomentar estudios de investigación que incluyan el conocimiento previo que un individuo posee, ya sea a través de experiencia o educación, en conjunto con su búsqueda activa de información a nivel individual, como condiciones que anteceden a la detección de oportunidades de emprendimiento. Asimismo, esta revisión acusa una relativa ausencia de estudios que incluyan también a los contextos, más allá de la combinación sugerida entre individuos y las oportunidades. Específicamente, es necesario atender el llamado que varios autores hacen para incentivar el desarrollo de investigación de tipo multinivel en los estudios sobre emprendimiento.

Las oportunidades constituyen un elemento fundamental para desarrollar investigaciones de naturaleza empírica con el objetivo de incrementar la comprensión del emprendimiento como fenómeno, así como su relación con individuos, y contextos. El concepto de oportunidad es complejo y elusivo, principalmente en aspectos relacionados a su medición. Asimismo, la relación entre las oportunidades y los individuos presenta también retos interesantes, debido a la capacidad que solamente algunos individuos tienen para detectar oportunidades en los mismos contextos en que interactúan con individuos que no les detectan.

De cara a futuras investigaciones sobre emprendimiento, esta revisión sugiere considerar que cada individuo procesa los continuos cambios en los contextos de forma diferente, y además, elabora conexiones mentales diferentes entre la nueva información en el contexto y su información previa. Estas conexiones son procesos cognitivos que permiten organizar patrones de información a los individuos, constituyéndose en la base para generar el reconocimiento de oportunidades. La consideración de las características individuales, en combinación con la naturaleza de las oportunidades, y el registro de las incidencias generadas por los contextos, sin duda podrán enriquecer los futuros esfuerzos de investigación en este campo. Es factible anticipar que el desarrollo del mismo mantendrá esta dinámica de progreso hacia la comprensión de la naturaleza de las oportunidades, su origen y relación con los individuos. Este progreso es viable a través de diseños de investigación

empírica de naturaleza más longitudinal, y que al mismo tiempo incluyan técnicas de triangulación que permitan capturar la naturaleza evolutiva del proceso de detección de oportunidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARON, R. A. y ENSLEY, M. D. (2006): «Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs», *Management Science*, 52(9), pp. 1331-1344.
- BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M., y FURR, N. R. (2007): «What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities», *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1 2), pp. 27-47.
- BUSENITZ, L. W.; WEST, G. P.; Shepherd, D.; Nelson, T.; Chandler, G. N. y Zacharakis, A. (2003): «Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions», *Journal of management*, 29(3), pp. 285-308.
- CHOI, Y. R. y SHEPHERD, D. A. (2004): «Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities», *Journal of management*, 30(3), pp. 377-395.
- CLIFF, J. E.; JENNINGS, P. D. y GREENWOOD, R. (2006): «New to the game and questioning the rules: The experiences and beliefs of founders who start imitative versus innovative firms», *Journal of Business Venturing*, 21(5), pp. 633-663.
- DAVIDSSON, P. (1991): «Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth», *Journal of Business Venturing*, 6(6), pp. 405-429.
- DE CAROLIS, D. M. y SAPARITO, P. (2006): «Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), pp. 41-56.
- DETIENNE, D. R. y CHANDLER, G. N. (2007): «The role of gender in opportunity identification», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), pp. 365-386.
- DIMOV, D. (2002): «*The nexus of individual and opportunity: Opportunity recognition as a learning process*», Paper presented at the Babson College, Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference (BKERC).
- DIMOV, D. (2011): «Grappling With the Unbearable Elusiveness of Entrepreneurial Opportunities», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), pp. 57-81.

- DYER, J. H.; GREGERSEN, H. B. y CHRISTENSEN, C. (2008): «Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures», *Strategic entrepreneurship journal*, 2(4), pp. 317-338.
- ECKHARDT, J. T. y SHANE, S. A. (2003): «Opportunities and Entrepreneurship», *Journal of management*, 29(3), pp. 333-349.
- GREGOIRE, D. A. y SHEPHERD, D. A. (2012). Technology-Market combinations and the identification of entrepreneurial opportunities: An investigation of the opportunity-individual nexus *Academy of management Journal*, 55(4), pp. 753-785.
- GRUBER, M.; MACMILLAN, I. C. y THOMPSON, J. D. (2013). Escaping the Prior Knowledge Corridor: What Shapes the Number and Variety of Market Opportunities Identified Before Market Entry of Technology Start-ups? *Organization Science*, 24(1), pp. 280-300.
- GUPTA, V. K.; GOKTAN, A. B. y GUNAY, G. (2014): «Gender differences in evaluation of new business opportunity: A stereotype threat perspective», *Journal of Business Venturing*, 29(2), pp. 273-288.
- HAYNIE, J. M.; SHEPHERD, D. A. y MCMULLEN, J. S. (2009): «An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions», *Journal of Management Studies*, 46(3), pp. 337-361.
- KAISH, S. y GILAD, B. (1991): «Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness», *Journal of Business Venturing*, 6(1), pp. 45-61.
- KIRZNER, I. M. (1973): *Competition and entrepreneurship*: University of Chicago Press.
- MITCHELL, R. K.; MITCHELL, J. R. y SMITH, J. B. (2008): «Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities», *Strategic entrepreneurship journal*, 2(3), pp. 225-242.
- MULLINS, J. W. y FORLANI, D. (2005): «Missing the boat or sinking the boat: A study of new venture decision making», *Journal of Business Venturing*, 20(1), pp. 47-69.
- OZGEN, E. y BARON, R. A. (2007): «Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums», *Journal of Business Venturing*, 22(2), pp. 174-192.
- RENKO, M.; SHRADER, R. C. y SIMON, M. (2012): «Perception of entrepreneurial opportunity: a general framework», *Management Decision*, 50(7), pp. 1233-1251.

- SARASON, Y.; DEAN, T. y DILLARD, J. F. (2006): «Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view», *Journal of Business Venturing*, 21(3), pp. 286-305.
- SHANE, S. y ECKHARDT, J. (2005): The Individual-Opportunity Nexus In Z. J. Acs y D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (Vol. 1, pp. 161-191): Springer US.
- SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. (2000): «The promise of entrepreneurship as a field of research», *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-226.
- SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. (2001): «Entrepreneurship as a field of research: A response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson», *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 13-16.
- SHEPHERD, D. A. y DETIENNE, D. R. (2005): «Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification», *Entrepreneurship: Theory y Practice*, 29(1), pp. 91-112.
- SHORT, J. C.; KETCHEN, D. J.; SHOOK, C. L. y IRELAND, R. D. (2010): «The concept of «opportunity» in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges», *Journal of management*, 36(1), pp. 40-65.
- SINGH, R. P. (2000): *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*: Garland.
- VENKATARAMAN, S. (1997): The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. Katz (Ed.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (Vol. 3, pp. 119-138). Greenwich, CT: JAI Press.
- WIKLUND, J. y SHEPHERD, D. (2003): «Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities», *Journal of Management Studies*, 40(8), pp. 919-941.
- WOOD, M. S.; MCKELVIE, A. y HAYNIE, J. M. (2014): «Making it personal: Opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs», *Journal of Business Venturing*, 29(2), pp. 252-272.



**POTENCIALIDADES DEL SECTOR  
CUENTAPROPISTA EN LA  
ECONOMÍA CUBANA**

***POTENTIALS OF THE SELF-EMPLOYED  
SECTOR IN THE CUBAN ECONOMY***

**Ileana Díaz Fernández  
Luis Barreiro Pousa**

## Índice

Introducción .....	83
Estudios realizados .....	84
Consideraciones finales .....	96
Bibliografía.....	97

## Autores

### Ileana Díaz Fernández

ilediaz@ceec.uh.cu

Licenciada en Economía (1978), Doctora en Ciencias Económicas (1988).

Se ha especializado en la enseñanza a directivos y la consultoría empresarial en temas como estrategia e innovación y emprendimiento. Ha dictado docencia de posgrado tanto en Cuba como en Colombia, México, Chile, Bolivia y Venezuela.

Líder científico de la línea de investigación sobre innovación y emprendimiento. Coordinadora del grupo de estudios de emprendimiento de la Universidad de La Habana.

Ha dictado conferencias en Cambridge University, La Sapienza de Roma, Universidad Carlos III de Madrid. Recibió una beca de investigación en la Columbia University por 3 meses en 2015.

Posee artículos en diversas revistas como Cuban Studies y otras de base de datos indexada, así como ha asistido a diversos eventos internacionales. Es co autora de tres libros que han recibido Premio de la Academia de Ciencias de Cuba.

Miembro del Consejo Científico de la Universidad de La Habana desde 2007 y Presidenta del Tribunal permanente de Doctorado de Economía Aplicada desde 2011 a 2017 y actual miembro.



### Luis A. Barreiro Pousa

luis.barreiro@sangeronimo.ohc.cu

Licenciado en Economía (1976), Master en Marketing Internacional (1994), Master en Marketing y Comunicación (1997), Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de La Habana (2002).

Se ha especializado en Métodos de Enseñanza para Directivos, Estrategia Empresarial y Marketing. Ha realizado y dirigido trabajos de consultoría sobre estos temas en empresas de Industria, Turismo, Construcción, Comercio Minorista, Telecomunicaciones y Centros de Capacitación de Directivos, tanto en Cuba como en Bolivia, Nicaragua y México.

Posee cuatro libros publicados como coautor, artículos en revistas indexadas y ponencias presentadas en congresos, nacionales e internacionales.

Docente de Marketing en la carrera de Preservación y gestión del patrimonio histórico cultural, en la Maestría en Dirección del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección y en la Maestría en Administración de Negocios de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

Ha impartido cursos y conferencias en Bolivia, Canadá, Colombia, China, España, México, Nicaragua, y Venezuela.

Es miembro del Tribunal Permanente de Grados Científicos en Economía Aplicada, miembro de la Sección de Economía de la Comisión Nacional de Grados Científicos, miembro de la Comisión Universitaria de Postgrado de la Universidad de La Habana, miembro de la Comisión Asesora de Postgrado del Ministerio de Educación Superior y Vicepresidente de la Sociedad Científica de Marketing, de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

Dirige dos tesis doctorales, y cuenta en su haber con la tutoría de numerosas Tesis de Maestría y Trabajos de Diploma.





# POTENCIALIDADES DEL SECTOR CUENTAPROPISTA EN LA ECONOMÍA CUBANA

## *POTENTIALS OF THE SELF-EMPLOYED SECTOR IN THE CUBAN ECONOMY*

**Resumen:** A pesar que la aparición del emprendimiento en Cuba no es nueva, si lo son las investigaciones sobre el tema. El trabajo refleja un estudio en una muestra de emprendedores de las actividades más representadas en el país, realizado la provincia de La Habana, para caracterizar el desenvolvimiento de este tipo de actor, sus principales motivaciones, percepciones y limitaciones en su actividad, así como una valoración de su orientación al mercado. Para ello se emplearon una adaptación de la metodología GEM y la Auditoría de Marketing, ambas ajustadas a las características del sector y del país. Se concluye con los retos para la potenciación de este tipo de actor en la economía cubana.

**Palabras clave:** Cuba, Emprendedores, Cuentapropista.

**Abstract:** Although the emergence of entrepreneurship in Cuba is not recent, research on this topic is. This study shows research conducted on a sample of entrepreneurs of the most representative activities in the country, in the province of Havana, so as to characterize the performance of this type of actor, its main motivations, perceptions and limitations for its activity, as well as an assessment of its market orientation. For that, an adaptation of the GEM methodology and the Marketing Audit were used; both instruments adjusted to the characteristics of the sector and the country. It concludes with the challenges to upgrade this type of actor in the Cuban economy.

**Keywords:** Cuba, Entrepreneurs, Self-employed.

## INTRODUCCIÓN

Si bien el sector cuentapropista aparece en la economía cubana en el año 1979 y muestra un crecimiento importante para el año 1998, este se mantiene con crecimientos muy discretos y casi en meseta hasta el 2010, año que

marca el relanzamiento de esta forma de gestión, al descongelarse un grupo de categorías de las cuales no se expidieron autorizaciones por años y la flexibilización del marco regulatorio del cuentapropismo (Vidal, 2011), lo cual se reflejó en que el número de licencias registradas ese año alcanzó una cifra tres veces superior de personas de las que se encontraban vinculadas a la actividad por cuenta propia.

A partir de ese año se produce un crecimiento exponencial, de manera que para el cierre del 2014, la cantidad de participantes en este sector llega a cerca de medio millón en todo el país, y se mantiene ligeramente por encima de esa cifra en el año 2016.

Así, las actividades más asumidas (el 40 % del total de licencias otorgadas) se concentran en la elaboración y comercialización de alimentos, el transporte de carga y pasajeros y la renta de viviendas, habitaciones y espacios, con lo que resulta clara su incidencia en la esfera de los servicios a la población y de ahí su importancia como actor.

Por su parte, La Habana es la provincia que concentra la mayor parte de las licencias otorgadas, que crecieron 6 veces entre 2010 y 2014, razón por la cual se seleccionó esta provincia para realizar los dos estudios que se reflejan en este trabajo: uno referido a cómo se está desarrollando la actividad emprendedora y el otro relacionado con la orientación al mercado existente en este actor.

Es importante señalar que alrededor del 15 % de estos trabajadores se encuentran registrados bajo la licencia de «trabajador contratado», lo cual resulta interesante desde el punto de vista del empleo pero no desde el punto de vista de su participación en el emprendimiento en los diferentes sectores de la economía, debido a que el trabajo que enmarca este tipo de licencia no constituye un negocio *per se*, sino un empleo.

El propósito, por tanto de este estudio descriptivo, estuvo dirigido a caracterizar este sector emergente de la economía cubana.

## ESTUDIOS REALIZADOS

Es necesario aclarar que para ambos estudios se excluyó de la población a estudiar aquellos cuentapropistas que se encuentran dentro de la categoría de «trabajador contratado», por las razones expuestas en la introducción y se consideraron solo las actividades de Elaboración de alimentos, Trans-

porte y Arrendamiento, que constituyen el grueso de los emprendimientos existentes.

Los elementos muestrales fueron seleccionados de forma determinística, lo cual implica la selección de las unidades en base a factores subjetivos como: accesibilidad a los sujetos de estudio, conveniencia para estudios exploratorios, juicio de los investigadores y costos inferiores a los que implican la utilización de técnicas probabilísticas. Otro fundamento para este tipo de selección fue la previsión sobre la posibilidad de negarse a cooperar por parte de algunos cuentapropistas. Esto justifica la utilización de un método como el elegido, que posibilita la selección de sujetos sustitutos que tributen la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

El primer estudio<sup>1</sup> estuvo dirigido a identificar las motivaciones y actitudes de estos emprendedores como actores económicos y las condiciones existentes para que surjan, se mantengan y jueguen el papel que les corresponde en la economía nacional.

Esta investigación se realizó en una muestra intencional de 54 cuentapropistas de diferentes tipos de actividad a partir de una encuesta elaborada sobre la base uno de los instrumentos que aplica el GEM<sup>2</sup> y ajustada a las condiciones de Cuba.

La estructura de edades de los individuos estudiados se encuentra en un 50 % entre 25 y 44 años de edad y en un 30 % entre 45 y 54 y en cuanto a sexo, abarca un 65 % de hombres y 35 % de mujeres, datos que reflejan aproximadamente la composición actual de este sector. Desde el punto de vista del nivel escolar, la muestra se encuentra algo por encima de esta composición de la población real, ya que un 10 % posee estudios universitarios concluidos e igual cifra de estudios incompletos y un 52 % de estudios técnicos profesionales concluidos.

Este análisis arroja las siguientes percepciones negativas en cuanto a las condiciones existentes para el desarrollo de su actividad:

---

<sup>1</sup> Este estudio se realizó con la participación de los estudiantes de la asignatura «Emprendimiento», del curso 2013-2014, de la Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, bajo la dirección de los autores.

<sup>2</sup> El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es el mayor proyecto de investigación mundial que analiza y estudia anualmente la actividad emprendedora de un país o región, empleando siempre la misma metodología lo que permite la comparabilidad de sus datos.

- El principal obstáculo que perciben los cuentapropistas para el desarrollo de su actividad es el acceso a fuentes de aseguramiento.

Con ello se refieren a la inexistencia de una red de distribución mayorista a la que puedan acceder a los insumos necesarios para el desarrollo de su actividad.

- No perciben apoyo estatal para su gestión.

En relación con ello declaran la inexistencia de condiciones de apoyo financiero por medio de créditos, subvenciones o proyectos de financiamiento preferentes. Llama la atención que un 30 % declara que sus fuentes de financiamiento provienen del exterior y la mayoría responde que los amigos y personas privadas (distintos de los fundadores), así como los cubanos residentes en el exterior son fuente importante para los nuevos negocios, así como para los negocios en crecimiento.

Por otra parte perciben demasiada burocracia y regulación por parte del estado e impuestos muy altos<sup>3</sup>, así como que los profesionales que trabajan en las instituciones de apoyo a estos negocios no son competentes, ni eficaces, ni brindan la información requerida.

Todo ello trae como consecuencia que sientan que pueden lograr el éxito solos, sin apoyo gubernamental, al punto que la mayoría de los encuestados opinan que, ni las políticas del gobierno ni el apoyo a los negocios nuevos y en crecimiento por parte de este son prioridades y que contar con el apoyo del gobierno no constituye un factor de éxito para el negocio.

- Perciben que son bloqueados deslealmente en el mercado por el sector estatal.

El hecho de que las empresas estatales que prestan servicios similares cuenten con acceso a cadenas de suministro les permite a estas operar con costos más bajos, lo cual es considerada como la principal limitación, como se declaró en el primer ítem y a la vez es la base de la competencia desleal.

- Perciben insuficiente la capacidad que poseen para gerenciar negocios.

---

<sup>3</sup> Esta queja por impuestos muy altos es común en estudios realizados por otros autores para diversos países de América Latina.

Reconocen la importancia que tiene una buena gestión de costos y proyecciones de ventas para lograr el éxito, al tiempo que están conscientes de que no poseen los conocimientos requeridos para lograrlo.

Resulta interesante que declaran también, dentro de los principales obstáculos o problemas para el buen funcionamiento y crecimiento del negocio, la falta de conocimientos comerciales y de mercado.

Como resultado de todo lo anterior, declaran la falta de interés en cooperar con el sector estatal pues lo sienten desleal y discriminatorio.

Al mismo tiempo, reconocen aspectos favorecedores para el desarrollo de su actividad no estatal, entre los que se encuentran:

- La existencia de soportes en los servicios públicos e infraestructura (con excepción de telecomunicaciones), son accesibles y no resultan caros, por lo que resultan favorables para el desarrollo de su gestión.
- Socialmente se comienza a reconocer, como valores positivos, la autonomía e iniciativa, con lo cual va desapareciendo el tabú que durante mucho tiempo existió hacia aquellos que no trabajaban para el sector estatal y legitima la motivación de poseer y gerenciar un negocio no estatal, además que se toleran las diferencias de estándar de vida de la población, en función de los resultados de su trabajo.

Al mismo tiempo perciben que es el individuo más que la comunidad quien es responsable de gestionar su propia vida.

- En general sienten que existen oportunidades de negocio y capacidades para aprovecharlas, que se han incrementado en los últimos cinco años, lo cual les brinda seguridad, en términos de futuro, para este tipo de sector. Al mismo tiempo, y contradictoriamente con algunos planteamientos anteriores, también perciben que es fácil reaccionar ante estas oportunidades para aprovecharlas.

Como se colige del estudio, lo cual es totalmente consistente con el escaso tiempo en que se viene fomentando esta actividad en el país, existen condiciones que generan oportunidades que permiten la aparición de motivaciones para el emprendimiento, aunque esto no descarta el hecho de que no se liberan totalmente los prejuicios existentes que, de alguna medida encuentran expresiones concretas en trabas y limitaciones al ejercicio de la actividad por cuenta propia.

El segundo estudio<sup>4</sup>, como se mencionó en la introducción, estuvo dirigido al análisis de la orientación al mercado que existe en este sector cuentapropista, teniendo en cuenta que está fundamentalmente concentrado en los servicios a la población.

Este estudio se realizó mediante la utilización del instrumento Auditoría de Marketing, ajustado a las características del sector<sup>5</sup>, el cual se aplicó a una muestra de 67 negocios cuentapropistas de La Habana, calculada de manera que fuera expresión de la proporción en que se encuentran las diferentes actividades en el total del sector.

Para realizar este estudio se consideraron, además de las actividades ya mencionadas de Elaboración de alimentos, Transporte y Arrendamiento, un grupo de Otras actividades para complementar la representatividad de las anteriores actividades. La determinación de los tipos de actividades por cuenta propia que forman parte de esta categoría se fundamentó en la subdivisión por grupos que se encuentran relacionados en la Resolución No. 21/2013 sobre las Normas para la Tributación de los Trabajadores por Cuenta Propia.

Para el análisis de los resultados de la guía de Auditoría de Marketing se realizó en primer lugar un estudio por categoría de actividad cuentapropista y se identificaron los puntos de coincidencia y diferencia entre la variedad de negocios que componen cada categoría.

La actividad de «Elaboración y venta de productos alimenticios», es una de las actividades cuentapropistas con mayor impacto sobre la población y evidenció la existencia de significativas diferencias en relación con la orientación

---

<sup>4</sup> Este estudio se realizó con la colaboración de la MsC. Consuelo Ameneiro Torres y la Lic. Gabriela X. Sánchez Frank.

<sup>5</sup> Dado que el propósito del cuestionario, para los fines de la investigación, era servir de instrumento para determinar en qué medida se encuentran orientados al mercado los negocios por cuenta propia, el ajuste consistió en eliminar de la guía propuesta por Kotler, aquellos componentes que no resultaban significativos para esta evaluación (Auditoría de Organización de Marketing y Auditoría de Resultados de Marketing), mientras que se mantuvieron los componentes: Auditoría del Entorno de Marketing, Auditoría de la Estrategia de Marketing, Auditoría de los Sistemas de Marketing y Auditoría de la Mezcla de Marketing, que permiten colegir cuán orientado a satisfacer las demandas de los clientes se encuentra el negocio. Vale aclarar que se varió la denominación del componente Auditoría de la Estrategia de Marketing como «Auditoría sobre el conocimiento del marketing y la aplicación de sus técnicas», dado que se ajusta más a las condiciones de las organizaciones por cuenta propia.

al mercado entre los negocios que comercializan sus productos en pesos convertibles (CUC) y aquellos que operan en pesos cubanos (CUP).

Por lo general las instalaciones de los negocios que operan en CUC poseen mayor confort y las ofertas son más diversas y de mayor calidad que la de los negocios que operan en CUP, los cuales, por lo general, enfocan su actividad en satisfacer necesidades alimentarias, con ofertas más simples, expendidas en locales de construcción económica.

En ambos casos, los dueños no han considerado indispensable la realización de estudios sobre las preferencias de los clientes en el momento de la apertura de sus negocios. Los cambios demográficos son poco considerados en los análisis que ejecutan los propietarios de los negocios para su orientación al cliente, a pesar de que todos estos negocios están dirigidos al mercado de consumidores.

En algunos casos la auditoría evidenció, que hay negocios en los cuales los propietarios, con el paso del tiempo, han ido identificando los gustos y particularidades de sus clientes más asiduos. Coincidentemente algunos de los negocios que han tenido el comportamiento anteriormente descrito han devenido en negocios exitosos.

Igual sucede respecto a la competencia: los cuentapropistas manifiestan conocer en alguna medida quiénes son sus competidores, aunque la mayoría expresa no tener en cuenta a los mismos a la hora de diseñar su propuesta de productos y servicios, no obstante se identifica en las entrevistas cierta tendencia de los dueños de los negocios a la comparación entre unos y otros.

Los negocios con niveles de ingresos más altos analizan las tendencias de las ventas en relación con los períodos de mayor o menor afluencia de clientes, los productos líderes, las ofertas «ganchos», los productos más rentables, etc., mientras que los negocios de niveles de ingresos más bajos prácticamente no ejecutan estos análisis. Las vías de obtención de información para medir el grado de satisfacción de los clientes tienden a ser informales y se basan en la apreciación de los propietarios y sus empleados por los niveles de repitencia de determinados clientes, la opinión verbal y el incremento de nuevos consumidores.

En la categoría de Transporte de carga y pasajeros, los resultados que se obtienen al analizar los cuatro componentes de la auditoría de marketing difieren según el tipo de actividad transportista que se ejecuta y según el tipo de cliente a quien va dirigido el servicio.

Los que dirigen su gestión prioritariamente a captar el segmento del turismo internacional, se esfuerzan por satisfacer las demandas que consideran tiene este segmento de mercado, relacionado con la experiencia de disfrutar un paseo en un auto de épocas pasadas, ya raramente visto en sus países, pero en muy buenas condiciones técnicas y de confort.

Por otra parte, los cuentapropistas que se dedican a la transportación de nacionales y al traslado de materiales y cargas de diversa índole, mantienen estándares de calidad generalmente bajos en relación con los vehículos que operan y los servicios que ofrecen. La moneda en que opera este tipo de cuentapropistas es el peso cubano (CUP).

Los cambios tecnológicos que se ejecutan en los medios de transporte están enfocados más hacia el mejoramiento de la rentabilidad del producto que a satisfacer los deseos de los clientes. Por su parte, los negocios de transporte especializados en la atención al turismo internacional, prestan atención al mejoramiento del confort de sus autos, introduciendo mejoras tecnológicas.

Los transportistas que trabajan con el mercado nacional tienen como ventaja para asegurar volumen de clientes, la existencia de una alta demanda de este tipo de servicio, motivada por el déficit de transporte público estatal. Igualmente los estándares de calidad que ofrecen estos cuentapropistas son bajos, debido a la no existencia de amenazas competitivas significativas, que los obliguen a mejorar las condiciones del servicio de cara al cliente.

Este negocio opera de manera espontánea. No se analizan tendencias del comportamiento de las ventas, ni tampoco es de gran interés conocer sobre la satisfacción de los clientes por los servicios prestados. Más bien, los transportistas que trabajan el sector nacional son del criterio de que sus usuarios, por lo general, no agradecen su servicio y lo toman por ser deficitario el transporte público del Estado, de baja calidad y en ocasiones más caro (en el caso de los taxis estatales).

La orientación al mercado en la categoría Arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios, presenta diferencias notables entre aquellos negocios dirigidos al alquiler de habitaciones y viviendas para hospedaje (en CUC o CUP) y los dirigidos a arrendar espacios para el desarrollo de otras actividades, muchas de las cuales son ejecutadas por cuentapropistas vinculados a otros negocios.

La aproximación de los arrendadores respecto al entorno, difiere grandemente en función del tipo de arrendamiento que ejecutan. Los resultados de la auditoría muestran que mientras es prácticamente nulo el interés sobre el

entorno que manifiestan los arrendadores de espacios para el establecimiento por parte de otros cuentapropistas de negocios de diversa índole, otros denotan cierto interés en el conocimiento de algunos elementos del macro y el micro entorno. Por su parte, los arrendadores de habitaciones y viviendas de hospedajes para extranjeros, sí muestran conocimiento de los periodos de alta y baja del turismo internacional. Igualmente manejan cierta información de las epidemias y de las normas de higiene y sanidad que le ayudan a proteger la salud de sus clientes.

En la actividad de renta de espacios para hospedaje, salas de fiestas y piscinas tienen identificados con mayor claridad los segmentos de mercado hacia los cuales se dirigen.

La mayoría de los arrendadores de viviendas y habitaciones conocen, por su experiencia, las facilidades que esperan los clientes en este tipo de negocio. Por tal motivo los cuentapropistas crean condiciones relacionadas con el confort de las habitaciones, privacidad, seguridad y flexibilidad en el recibimiento de visitas.

La categoría, denominada como «Otros», incluyó el estudio a un grupo de 20 cuentapropistas que ejercen empleos de jardinero, albañil, decoradora, modista, peluquera, masajista, entre otros.

La diversidad y las características inherentes a cada empleo, influye significativamente en la manera de enfocarse hacia el cliente, denotándose en la categoría de «Otros», algunos contrastes en las respuestas de los entrevistados. Así sucede, que si para un jardinero el entorno medio ambiental reviste cierta importancia, no lo es así para una modista o un barbero. Lo anteriormente dicho fundamenta el hecho de la relativa poca homogeneidad de criterios para un mismo componente (de los cuatro de la Auditoría de Marketing) dentro de una misma categoría («Otros»).

La mayoría de los encuestados, exponen tener identificado su mercado y tienen conocimiento parcial de cómo los clientes valoran su negocio y sobre las preferencias de los mismos. Tienen referencia aproximada sobre sus competidores y de igual forma se comporta su información sobre los proveedores. La mayoría conoce de forma total o parcial, la opinión de la comunidad respecto a su negocio.

A diferencia de lo visto en los resultados obtenidos en el análisis de las otras tres categorías, en la de «Otros», la mayoría de los entrevistados manifestó tener conocimiento, al menos parcial, de las técnicas de marketing. Este hecho responde a que en la muestra resulta más frecuente la existencia de

graduados universitarios relacionados con el área económica y en otros casos debido a su interés personal y el éxito alcanzado por sus negocios, lo que los ha motivado a asesorarse sobre el tema de cómo incrementar el grado de satisfacción de sus clientes.

Un segundo análisis, análisis transversal, de la Auditoría de Marketing, por componente, arroja los siguientes resultados:

Los elementos del macro y micro entorno no son considerados por los encuestados como importantes para la concepción de negocios en ninguna de las cuatro categorías estudiadas, solo un 20 % le otorga alguna relevancia.

Los elementos de este componente que más dominan los cuentapropistas encuestados son: las leyes y regulaciones que rigen la actividad, la competencia y los suministradores.

En el componente Auditoría del Conocimiento de Marketing y la Aplicación de sus Técnicas, las cuatro categorías de negocios cuentapropistas estudiados, mostraron que la referente a «Transporte de carga y pasajeros» refleja el más alto por ciento de desconocimiento total sobre el este componente (81 %). Este dato es consistente con lo antes expresado en relación con la proyección de este tipo de negocio de cara al cliente.

Son interesantes los datos resultantes de las preguntas relacionadas con los elementos de la auditoría de los sistemas de información de la satisfacción de las demandas de los clientes en los negocios por cuenta propia; los datos muestran que es bajo el análisis de las tendencias de las ventas y que la captación de información sobre la satisfacción del cliente por los servicios recibidos se hace de manera muy informal.

Existe una tendencia pronunciada al lanzamiento de nuevos productos y servicios en las categorías de «Elaboración y venta de productos alimenticios» y de «otros» con respecto a las otras dos restantes categorías. No obstante, el porcentaje de pruebas previas a la comercialización de los mismos es muy bajo (de manera global solo en el 1 % de los casos se hacen pruebas preliminares), sin embargo los datos muestran respuesta de éxitos parciales de un 33 % y de éxitos totales de un 17 % en el lanzamiento de nuevos productos y servicios en las categorías estudiadas.

Lo anterior parece fundamentarse en el hecho de que existen negocios, como lo es el caso de los salones de bellezas, donde el constante cambio de la moda, promueve la experimentación frecuente de nuevos productos y servicios relacionados con esta lucrativa actividad y cuya introducción en el mercado nacional se hace, en la mayoría de los casos, por imitación de las

experiencias foráneas en la utilización de estos productos o similares, descartándose la necesidad de nuevas pruebas.

Los resultados generales para el componente auditoría de la Mezcla de Marketing en las cuatro categorías de negocios, muestran que, de los criterios sobre los elementos: productos/servicios, precio, comunicación y fuerza de venta que se estudiaron, el relacionado con el conocimiento de métodos para fijar los precios de los productos y servicios, indica respuestas de un conocimiento parcial del 82 %. También se refleja que el interés de los negocios por cuenta propia en el desarrollo de su cartera de productos/servicios, es relativo; alrededor de la tercera parte de las respuestas muestran que se tiene en cuenta parcialmente y más de la mitad de las respuestas manifiestan que no existe información alguna al respecto.

Los análisis anteriormente presentados aportan una idea concreta sobre la orientación al mercado de manera específica para cada categoría de trabajo por cuenta propia en los negocios de la muestra estudiada.

En aras de hacer un análisis integrador, se evaluó cada uno de los cuatro componentes de Auditoría de Marketing en las diferentes categorías de negocios por cuenta propia para identificar tendencias similares o diferentes entre ellas. A continuación una síntesis de los logros y problemas más representativos.

#### Problemas:

- Se encontraron significativas diferencias en relación con la orientación al mercado entre los negocios que operan en moneda convertible (CUC) y aquellos que operan en pesos cubanos (CUP); esto se manifiesta en el grado de confort e innovación en uno y otro tipo de servicio, así como en el grado de conocimiento de las tendencias del entorno, del mercado, de la demanda y de los competidores. Dentro de ellos, el aspecto más vigilado es el relativo a la legislación.
- En la mayoría de los casos, cuando los cuentapropistas deciden iniciar un negocio en una categoría específica, no lo hacen a partir de un análisis de las demandas del mercado, los cambios en el macroentorno, los competidores, etc., sino considerando únicamente las facilidades de inversión personal, las facilidades logísticas y las destrezas individuales con que cuentan en el momento en que deciden abrir el negocio.
- Exceptuando la categoría de «Otros», donde se refleja en algunos negocios de la muestra un conocimiento parcial de lo que es marketing

y su utilidad para la actividad económica, las demás categorías de trabajo por cuenta propia manifiestan un desconocimiento casi total de esta ciencia. Comúnmente relacionan el marketing y los conceptos que lo integran a la actividad de publicidad y comercialización.

- La introducción de nuevos productos y servicios se produce de manera muy espontánea y por imitación, sin realizar estudios o pruebas previas, aunque se presenta con algunas diferencias en dependencia del tipo de negocio.
- Los análisis contable-financieros que se ejecutan en este sector en su mayoría se limitan a recoger información sobre los gastos e ingresos de la actividad para fines de cálculo de los tributos a pagar y menos para conocer cuánto de rentabilidad está arrojando el servicio, obviándose estudios sobre las formas de aumentar dicha rentabilidad a partir de identificar necesidades insatisfechas en el mercado e incluso anticiparse a lo que quieren los clientes, con ofertas innovadoras donde los mismos perciban valor.
- La carencia de redes mayoristas de venta de materias primas y materiales para la ejecución de la actividad del sector cuentapropista crea incertidumbre en relación con la diversidad, calidad y precio de los productos y servicios que se ofrecen a los consumidores. Sin una estabilidad en los suministros y costos de los insumos, a los cuentapropistas se les hace complicado garantizar servicios y productos que estén en concordancia con las demandas de los clientes, por lo que esta situación constituye un factor que influye en la orientación al mercado en estas organizaciones.
- Los resultados generales para el componente auditoría de la mezcla de marketing en las cuatro categorías de negocios, muestra que, de los criterios sobre los elementos integrantes de la oferta (mezcla de marketing), se concentran en la categoría precio y una tercera parte expresa que presta atención al desarrollo de su cartera de productos/servicios.

Logros:

- En algunos negocios que, con el tiempo, obtienen éxitos en su gestión, se denota cierta tendencia a enfocarse en la satisfacción de las demandas de sus clientes, ya sea este comportamiento dado de manera instintiva o por conocimiento del enfoque de «orientación al mercado» y de otros elementos del marketing.

- Existe en la generalidad de cuentapropistas entrevistados, un considerable nivel de identificación, aunque empírica, de sus principales clientes y de sus más importantes competidores.

De forma general, el análisis de los cuatro componentes de la auditoría de marketing para las diferentes categorías de empleo por cuenta propia estudiados, refleja un alto grado de espontaneidad en el accionar de las personas que han decidido iniciar sus negocios.

Estos resultados son coherentes con las motivaciones identificadas en el primer estudio descrito, ya que la base fundamental de muchas de las personas que deciden pasar a laborar por cuenta propia, es la de encontrar oportunidades que no ven posibilidades de alcanzar en su vinculación laboral dentro del sector estatal, como son la perspectiva de esquemas laborales más flexibles, con mayor espacio al desarrollo de la iniciativa individual, lo cual coincide con estudios internacionales sobre el tema.

Por otra parte, la amplia gama y diversidad de necesidades no cubiertas en la economía doméstica cubana, ofrece el espacio para la aparición de negocios, especialmente en áreas tan sensibles para la población como lo son el transporte y la venta de alimentos ligeros en moneda nacional y de otros como la renta de habitaciones y restaurantes en divisas, enfocados mayormente en cubrir demandas del turismo internacional.

Es por ello que el incremento significativo de estos negocios en los últimos años no ha estado enfocado conscientemente en las necesidades del mercado, buscando las formas más satisfactorias para cubrirlas, sino más bien, y sobre todo en la etapa inicial de muchos de los negocios, la idea primaria ha sido la de vender un producto o satisfacer un servicio deficitario, que no siempre se ajusta a los estándares de calidad requeridos, pero que va a ser generalmente aceptado dada la alta demanda de los mismos.

Esta forma de comportamiento, evidenciada en los resultados de la auditoría de marketing realizada, sigue patrones similares a los existentes en el sector estatal cubano donde, con frecuencia, se concentra la atención a la culminación de las ventas, centrando el éxito en los ingresos obtenidos o en la cantidad de clientes atendidos, sin enfocarse en el grado de satisfacción que la oferta origina en los mismos y por consiguiente dejando en un segundo plano la satisfacción y fidelización de los clientes al negocio.

## CONSIDERACIONES FINALES

Ambos estudios permiten concluir que este sector, aun en desarrollo, no proyecta todas las potencialidades que podría lograr como actor económico, fundamentalmente en razón del entorno en que opera y por la falta de condiciones para que forme parte activa del Modelo de gestión económica en relación con el papel que le corresponde para contribuir a elevar la eficiencia de la economía, así como la satisfacción de las demandas de los distintos segmentos de la población y el desarrollo del consumo, como indican los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución (Partido Comunista de Cuba, 2016b).

En consecuencia, en opinión de estos autores, el logro de los anteriores objetivos podría acelerarse si se tienen en cuenta las siguientes proyecciones de trabajo:

- a) La eliminación de prejuicios por parte del sector estatal.

Si bien la política del país y las principales normas legales reconocen la legitimidad del sector no estatal, se producen algunas prácticas discriminatorias, basadas en vacíos legales existentes o en comportamientos heredados de una realidad anterior que limitan el crecimiento de las actividades que se desarrollan en el sector y las relaciones con el sector estatal.

- b) El reconocimiento de la personalidad jurídica de los participantes de este sector.

Quizás este aspecto resulta una consecuencia de lo anteriormente planteado, pues la condición de persona natural y no de micro, pequeña o mediana empresa limita las relaciones del cuentapropista como actor, dentro de la economía, para relacionarse con otras empresas estatales, expandirse dentro del país o exportar<sup>6</sup>.

- c) El funcionamiento de cadenas de suministro para el sector no estatal.

Esta es la mayor limitación que enfrenta el sector no estatal, ya que tener que acceder a la mayoría de sus suministros en la red de distribución minorista encarece sus costos y propicia el acceso a redes no legales que son resultado del desvío de recursos, con vistas a lograr una mayor eficiencia.

---

<sup>6</sup> La conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y el Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030 (Partido Comunista, 2016a).

Por otra parte, la posibilidad de acceso del sector cuentapropista a las cadenas de suministro estatales permitiría contar con un elemento adicional de control, por parte del estado para inferir los niveles de actividad de estos negocios por cuenta propia y, por ende un elemento más para verificar la legitimidad de sus aportes al fisco.

Un reconocimiento en la práctica de este sector y una relación más profunda y estable de este sector con el sector estatal, permitiría que se produjera un trasvase en la gestión de soluciones más flexibles del sector no estatal al sector estatal, con lo cual se podría elevar la efectividad y fortaleza de este último; situación contraria a la que se está dando, en la cual la insuficiente orientación al cliente de la mayor parte de las empresas estatales, se replica en el sector no estatal.

## BIBLIOGRAFÍA

- DÍAZ FERNÁNDEZ, I.; PASTORI, H. y PIÑEIRO HARNECKER, C. (2012): «El trabajo por cuenta propia en Cuba: actualidad y perspectivas». Seminario Anual sobre Economía Cubana y Gerencia Empresarial, Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana, Junio.
- KOTLER, P. (2001): *Dirección de mercadotecnia* (8ª Ed.). México D.F.: Ediciones Pearson Educación.
- MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2013): *Resolución No. 21: Normas para la Tributación de los Trabajadores por Cuenta Propia*.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2013): *Resolución No. 42: Reglamento del Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia*, Publicada en: Gaceta Oficial Extraordinaria No. 27.
- MUÑIZ, R. (2008): *La auditoría de marketing, solución para ganar competitividad*. Disponible en: [http://www.auditoria\\_de\\_MK/auditoria\\_marketing.htm](http://www.auditoria_de_MK/auditoria_marketing.htm). Fecha de consulta: 9/abril/2014.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2010): «Anuario estadístico de Cuba, 2010». Disponible en: [www.one.cu/aec2010.htm](http://www.one.cu/aec2010.htm). Fecha de consulta: 3/marzo/2014.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2011): «Anuario estadístico de Cuba, 2011». Disponible en: [www.one.cu/aec2011.htm](http://www.one.cu/aec2011.htm). Fecha de consulta: 3/marzo/2014.

- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2016a): *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2016b): *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- TORRES, R. (2015): *Un nuevo modelo económico en Cuba: el rol del sector privado*. Miradas de la Economía Cubana: un análisis del sector no estatal. Ed. Caminos. La Habana.
- VIDAL, P. y PÉREZ, O.E. (2011): *Relanzamiento del cuentapropismo en medio del ajuste estructural*. Ponencia presentada en el Seminario del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

**EL PAPEL DE LAS INCUBADORAS DE  
EMPRESAS EN EL PROCESO  
EMPRENDEDOR: DEFINICIÓN,  
TIPOLOGÍA, FUNCIONES E IMPACTO  
EN LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS**

***THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS IN  
THE ENTREPRENEURIAL PROCESS:  
DEFINITION, CLASSIFICATION, FUNCTIONS  
AND IMPACT ON THE CREATION OF NEW  
BUSINESSES***

**Karla Giordano Martínez  
Ana Fernández Laviada  
Ángel Herrero Crespo**

## Índice

Introducción .....	104
Las incubadoras de empresas: concepto, clasificación y los servicios que ofrecen ..	106
Concepto de incubadora de empresas .....	106
Clasificación de las incubadoras de empresas .....	107
Los servicios de las incubadoras .....	108
Evaluación del desempeño e impacto de la incubadora de empresas .....	114
Percepciones del emprendedor en relación al impacto de los servicios ofrecidos por las incubadoras de empresas .....	116
Influencia de las incubadoras de empresas en la intención emprendedora ..	117
Conclusiones .....	120
Bibliografía .....	120

## Autores

### Karla Giordano Martínez

kgiordano@itesm.mx

Contador Público con Mención Honorífica de Excelencia y Maestría en Administración por el Tecnológico de Monterrey. Doctora en Negocios y Gestión de la Actividad Empresarial con especialidad en Emprendimiento y Empresa Familiar por la Universidad de Cantabria en 2015, con la tesis titulada «Influencia de las Incubadoras de Empresas Universitarias en el Proceso Emprendedor. Una Aplicación para el Tecnológico de Monterrey», logrando la máxima calificación «Sobresaliente Cum Laude». Derivado de su trabajo de investigación, ha participado en varias reuniones y congresos científicos nacionales e internacionales y sus resultados han sido publicados en diversas revistas indexadas.



Colabora en el Tecnológico de Monterrey desde 1992, donde ha estado a cargo de diferentes áreas. En 2002 se incorpora a funciones de impulso al emprendimiento, al asumir el cargo de la Dirección de la Incubadora de Campus Monterrey donde colaboró en la consolidación del modelo de incubación y en la conformación de la Red de Incubadoras de Empresas, misma que tuvo a su cargo a partir de 2005, coordinando la estrategia de crecimiento y consolidación de las incubadoras de tecnología intermedia, alta tecnología, e incubadoras sociales. Posteriormente, tuvo a su cargo el diseño e implementación del Modelo de Transferencia de Incubadora de Empresas, el cual se operó tanto nacional como internacionalmente. En 2007 colaboró con un grupo de exitosos egresados en el diseño, operación y crecimiento de la Red de mentores denominada ENLACE E+E, la cual ofrece mentoría y capital relacional a emprendedores de alto impacto.

Posteriormente dirigió el área de Orgullo y Pertenencia donde diseñó e implementó a nivel nacional iniciativas de vinculación entre egresados y alumnos de la institución. Actualmente tiene a su cargo el diseño e implementación de la estrategia de Seguimiento a la Voluntad de donantes principales del Programa Líderes del Mañana, en el área de Inversiones Filantrópicas de la misma Institución.

### Ana Fernández Laviada

ana.fernandez@unican.es

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas (1996), Licenciada en Economía (1998) y Doctora por la Universidad de Cantabria (2003). Premio del Consejo Social a la mejor Tesis Doctoral en el área de Ciencias Económicas y Sociales (2006).

Profesora Contratado Doctor en la Universidad de Cantabria (España) acreditada por la ANECA como titular de universidad. Miembro del Grupo de Investigación en Contabilidad y Auditoría. Desde 2013 es la Directora Ejecutiva de la Asociación Red GEM España y Directora del Máster en Emprendimiento de la Universidad de Cantabria.



Experto Contable Acreditado por el CGE-ICJCE. Vocal del Comité de Dirección de ASEPUC (Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad) 2012-2016. Vicedecana de la Facultad de CCEE y Empresariales (2010-2014).

Estancias de investigación y profesor invitado en London Business School (Reino Unido), University of California (Berkeley, Estados Unidos), University of Toronto, Rotman School of Management (Canadá) y University of Technology Sydney (Australia).

Líneas de investigación en Auditoría Financiera y de Gestión, Control Interno, Emprendimiento Educativo y Social.

Más de 40 publicaciones de artículos en revistas indexadas, tales como Academia Revista Latinoamericana de Administración, Investigaciones regionales, Journal of Financial Regulation and Compliance, Journal of Risk Research, Managerial Auditing Journal, Revista Española de Financiación y Contabilidad, Revista europea de dirección y economía de la empresa, Spanish Accounting Review, Universia Business Review, entre otras, libros y contribuciones en congresos y otros foros académicos, nacionales e internacionales.

Dirección de dos tesis doctorales y otras tres en proceso, así como de diversos Trabajos Fin de Máster y Trabajos Fin de Grado.

Docencia de Contabilidad y Auditoría Financiera, Auditoría y Control Interno en Grado de ADE, Economía y postgrados como el Master de Tributación, de Contabilidad, MBA y Emprendimiento. Premio ASEPUC de Innovación Educativa en la Docencia Universitaria de materias relacionadas con la Contabilidad y Auditoría de Cuentas (2015).

## Ángel Herrero Crespo

angel.herrero@unican.es



Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (1998) y Doctor por la Universidad de Cantabria (2005). Sus principales líneas de trabajo son el comportamiento del consumidor, la aplicación de nuevas tecnologías a la gestión de marketing y los procesos de toma de decisiones para el emprendimiento.

En la actualidad es Director de la Escuela Universitaria Altamira, Investigador Responsable del Grupo de I+D+i de Inteligencia de Marketing, y Director de la Cátedra de Imagen y Proyección Regional de la UC. Además, es vocal de la Junta Directiva de la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (AEMARK).

Es Profesor Titular de la Universidad de Cantabria en la que imparte, entre otras asignaturas, «Marketing para Emprender» en el Máster en Emprendimiento. Ha impartido varios seminarios sobre metodologías de investigación en emprendimiento en el Tecnológico de Monterrey.

Su actividad investigadora ha dado lugar a la publicación de 30 artículos científicos publicados en revistas internacionales y nacionales de reconocido prestigio, entre las que cabe destacar International Journal of Advertising, International Marketing Review, Computers in Human Behavior, Interacting with Computers, Journal of Risk Research, Service Industries Journal, Journal of Business Ethics, Tourism Management, e International Journal of Hospitality Management.

Además, es autor de 9 capítulos de libro publicados en obras colectivas de investigación, ha dirigido cinco tesis doctorales y en la actualidad está dirigiendo otras dos.

Finalmente, ha participado en más de 30 proyectos de investigación con financiación pública y privada, varios de ellos como Investigador Principal.

# EL PAPEL DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN EL PROCESO EMPRENDEDOR: DEFINICIÓN, TIPOLOGÍA, FUNCIONES E IMPACTO EN LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

## *THE ROLE OF BUSINESS INCUBATORS IN THE ENTREPRENEURIAL PROCESS: DEFINITION, CLASSIFICATION, FUNCTIONS AND IMPACT ON THE CREATION OF NEW BUSINESSES*

**Resumen:** Numerosos estudios han respaldado la importancia de las incubadoras de empresas como infraestructuras de apoyo al emprendimiento. En consecuencia, este capítulo se centrará en su análisis e impacto en el proceso de emprendimiento con dos partes claramente diferenciadas.

En primer lugar, se define el concepto de incubadora de empresas, con aportaciones del ámbito académico y práctico, se describen las diferentes tipologías existentes y se analizan los diversos servicios ofrecidos por las incubadoras.

En segundo lugar, se analizan los procedimientos propuestos en la literatura para la medición del desempeño de las incubadoras de empresas, con especial atención a su impacto en el proceso emprendedor. Por último, se plantea la importancia de estudiar más a fondo los factores relacionados con las percepciones o satisfacción del emprendedor incubado como medio para evaluar la influencia de las incubadoras sobre la intención emprendedora.

**Palabras clave:** Incubadora de empresas, proceso emprendedor, percepción del incubado, intención emprendedora.

**Abstract:** Many studies have reinforced the importance of business incubators as infrastructures to support entrepreneurship. Accordingly, this chapter will focus on their analysis and impact on the entrepreneurial process with two distinct parts.

Firstly, we define the business incubator concept, with inputs at academic and practical level, we describe the different existing typologies and we analyze the services provided by incubators.

Secondly, we analyze the procedures proposed in the literature for measuring business incubators' performance, with particular attention to their impact on the entrepreneurial process. Finally, we propose the importance of deeper studies of the factors related to perceptions or satisfaction of the incubated entrepreneur as a means to evaluate the influence of incubators on entrepreneurial intention.

**Keywords:** Business incubator, entrepreneurial process, perception of incubating, entrepreneurial intention.

## INTRODUCCIÓN

El registro de la primera incubadora de empresas en el mundo indica que se estableció en 1959 en el Centro Industrial de Batavia de Nueva York. El propietario de un inmueble de gran tamaño, al no encontrar un inquilino que lo rentara, optó por subdividirlo en espacios y ofrecerlos a una diversidad de arrendatarios que comenzaron a demandar consultoría empresarial y apoyo financiero. Desde el establecimiento de esta primera incubadora al día de hoy, la mayoría de las mismas se han establecido como resultados de iniciativas públicas con el fin de fomentar la creación de empleos, incentivar el desarrollo económico y la comercialización de las innovaciones universitarias, aunque también se han establecido algunas por iniciativas privadas con el objeto de incubar nuevos negocios de alto potencial de crecimiento (Hackett y Dilts, 2004a).

Puesto que el proceso emprendedor tiende a aparecer caótico, complejo y comprimido en el tiempo y numerosos intentos de crear una empresa terminan en fracaso (Aldrich y Martínez, 2001), muchos gobiernos, reguladores e inversores privados consideran conveniente ayudar a empresas «débiles» pero «prometedoras», incubándolas hasta que hayan desarrollado estructuras de negocio auto-sustentables (Hackett y Dilts, 2004a). Las incubadoras de empresas apoyan lo largo de todo el proceso de creación de un negocio, desde la etapa de pre-incubación (Giordano, 2015), previa a la constitución de la empresa, hasta la post-incubación, enfocada a la consolidación de la misma (Hackett y Dilts, 2004a; Aerts et al., 2007; Bergek y Norrman, 2008). Por tanto, las empresas que buscan ayuda pueden obtener ventajas en sus etapas de formación y desarrollo (Studdard y Munchus, 2009).

Al igual que se ha producido un incremento exponencial en el número de incubadoras, pasando sólo en Estados Unidos de 12 en 1980 a 1.400 en 2006 (Knopp, 2007), en el ámbito académico también se ha podido apreciar un incremento en el interés por su estudio (Al-Mubarak y Busler, 2013; Mian, 2014).

Phan et al. (2005) señalan en su trabajo que los estudios académicos de incubadoras de empresas pueden dividirse en: a) aquellos que se enfocan en las compañías localizadas en estas instalaciones, b) aquellos que intentan proveer una evaluación del desempeño de las incubadoras, c) aquellos orientados al entorno de la región o país donde se encuentra la incubadora y d) aquellos que examinan al emprendedor individual o al equipo de emprendedores que se encuentran incubados.

Sin embargo, a pesar del notable interés suscitado por las incubadoras de empresas desde los años 80 (Phan et al., 2005), la investigación científica en este ámbito ha sido muy limitada hasta la última década (Voisey et al., 2006). En este sentido, Ascigil y Magner (2009) señalan la necesidad de profundizar en la investigación sobre las variables del proceso de incubación que mejor expliquen y pronostiquen sus resultados y lo hacen para países con una economía desarrollada para posteriormente ser completado por Giordano (2015) en un país en vías de desarrollo. Amezcua (2010) destaca la falta de trabajos empíricos que evalúen el impacto de las incubadoras por la falta de datos longitudinales, llevando a cabo su estudio a partir de la base de datos que genera con 950 incubadoras que incubaron aproximadamente 18.500 empresas entre 1990 y 2008. En la misma línea, Schwartz (2011) pone de manifiesto la escasez de estudios sobre los efectos de los servicios ofrecidos por las incubadoras en el proceso de emprendimiento y el crecimiento de las empresas.

Por eso, conforme a Hackett y Dilts (2004b) se requiere mayor investigación que aborde la escasa convergencia en los términos y conceptos relacionados a las incubadoras-incubación, a la escasez de clasificaciones de incubadoras teóricamente significativas, a la carencia de modelos de proceso en la incubación de empresas y los retos en la definición y medición del «éxito» de la incubadora y del incubado.

De ahí que, en este capítulo empezaremos, en un primer apartado, repasando varias definiciones propuestas de incubadora de empresas, para después analizar diferentes tipologías descritas en la literatura y los diversos servicios que ofrecen en el proceso de emprendimiento.

En la segunda parte del capítulo, se examina el impacto de las incubadoras de empresas en el proceso emprendedor, analizando los procedimientos propuestos en la literatura para la medición de su desempeño. Para finalizar planteamos la importancia de estudiar más a fondo los factores relacionados con las percepciones o satisfacción del emprendedor incubado como un medio para evaluar el efecto de las incubadoras sobre la intención emprendedora.

## LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS: CONCEPTO, CLASIFICACIÓN Y LOS SERVICIOS QUE OFRECEN

### CONCEPTO DE INCUBADORA DE EMPRESAS

De acuerdo a la National Business Incubation Association (NBIA, 2005), la incubadora de empresas es una herramienta de desarrollo económico diseñada para acelerar el crecimiento y éxito de empresas a través de un conjunto de recursos y servicios de apoyo empresarial.

No obstante, en la literatura encontramos aportaciones que añaden matices a esta definición. Así por ejemplo para Maital et al. (2008), una incubadora de empresas es un programa dirigido a conservar de manera confortable y segura a empresas «infantes», a través de una variedad de recursos de apoyo y servicios, hasta que estas empresas son suficientemente fuertes y maduras para dejar la incubadora y prosperar por su propia cuenta.

Más aún, conforme a Hackett y Dilts (2004a), la incubadora debe considerarse además como una red de actores, tanto individuos como organizaciones, que incluyen desde el equipo de administración y consejo de la incubadora, así como a las empresas incubadas, comunidades locales, universidades, contactos de industria, expertos que proveen asesoría y mentoría a los incubados, *business angels*, entre otros. Es así como, con esta red, las incubadoras buscan fortalecer tanto las habilidades actuales de los incubados como enriquecer su base de habilidades a través de facilitarles la transferencia de información relevante y de conocimiento (Ascigil y Magner, 2009).

Con respecto a las incubadoras universitarias, para Todorovic y Suntornpithug (2008) éstas son vistas como jugadores económicos importantes que complementan actividades de educación en emprendimiento. De hecho, desde inicios de la década de los ochenta, las universidades de Estados Unidos incrementaron sus iniciativas de impulso al emprendimiento, desde el registro de patentes y licenciamiento, la creación de incubadoras de empresas, parques tecnológicos y *spin-outs*<sup>1</sup> universitarios, e invirtiendo inclusive en nuevas empresas (Rothaermel et al., 2007).

---

<sup>1</sup> El autor señala en su artículo el término de *spin-outs* de manera indistinta al concepto de *spin-offs* universitarias

De acuerdo a Lee y Osteryoung (2004), las incubadoras de empresas universitarias son un sistema innovador diseñado para apoyar a los emprendedores, particularmente a aquellos orientados a la tecnología, en el desarrollo de nuevas empresas, proveyéndoles una variedad de servicios y vinculando a los emprendedores con talento humano, tecnología, capital y conocimiento para acelerar el desarrollo del nuevo negocio. Una incubadora universitaria contempla los programas de incubación patrocinados por una universidad para apoyar empresas nuevas y pequeñas, ofreciéndoles apoyo durante sus primeras etapas de desarrollo, destacando la particularidad de las incubadoras universitarias por ser instrumentos para mejorar la calidad de la educación de negocios a través de un aprendizaje activo y el de ofrecer acceso a los emprendedores a recursos que de otra manera serían inalcanzables para una nueva empresa (Todorovic y Suntornpithug, 2008).

De acuerdo con la Comisión Europea (2008) en el documento titulado «*Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies*», para impulsar la creación de empresas innovadoras provenientes de estudiantes e investigadores, una de las medidas recomendadas es el establecimiento de incubadoras de empresas que construyan fuertes lazos con la comunidad empresarial y financiera. Así mismo, el documento destaca que una manera de medir más fácilmente la creación de *spin-offs* universitarios es justo a través de las incubadoras de empresas.

Las incubadoras de empresas universitarias no sólo son populares en países desarrollados sino que están obteniendo importancia en economías emergentes. Hay un reconocimiento creciente de las limitaciones que tiene el sector gubernamental en el crecimiento económico, por lo cual el rol de la educación está siendo también reconocido e impulsado en economías en vías de desarrollo, siendo aquí donde las incubadoras universitarias contribuyen a vincular iniciativas del sector privado con el sector académico para la creación de riqueza. Cabe destacar que dichas incubadoras no solamente apoyan a la creación de nuevos productos sino que simultáneamente reducen el riesgo asociado (Bathula et al., 2011).

## **CLASIFICACIÓN DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS**

Las incubadoras han sido clasificadas siguiendo diferentes criterios pero principalmente en base al objetivo por el que han sido creadas. Por ejemplo, acelerando el desarrollo económico regional y capitalizando así la oportu-

nidad de inversión o bien comercializando la investigación académica. Sin embargo, clasificarlas no es tarea fácil ya que, siendo la mayoría sin fines de lucro, con forma de sociedad pública/privada, no hay dos incubadoras exactamente iguales, y aunque la meta final de las incubadoras sea desarrollar empresas y promover el emprendimiento, éstas tienen diferentes prioridades (Bollingtoft y Ulhoi, 2005). También se realizan clasificaciones de incubadoras en relación a quién las patrocina, del sector público y/o privado (Voisey et al., 2006), y frecuentemente están vinculadas o patrocinadas por instituciones académicas, entidades gubernamentales, cámaras de comercio y por organizaciones con fines de lucro (NBIA, 2005; Rubens et al., 2011).

A continuación la Tabla 1 sintetiza algunas de las tipologías de incubadoras más relevantes según diversos autores.

## LOS SERVICIOS DE LAS INCUBADORAS

Patzel y Shepherd (2009) señalan que mientras muchos emprendedores son conscientes de la necesidad de fortalecer sus competencias para desarrollar con éxito su empresa, usualmente son reacios a pagar por servicios de asesoramiento o capacitación (Storey, 2003). Los gobiernos conscientes de este problema, buscan proveer a los emprendedores conocimiento empresarial de manera sencilla y de bajo coste, como parte de las políticas para estimular el emprendimiento en diferentes países (Lundström y Stevenson, 2005), y entre las iniciativas de apoyo a los emprendedores se encuentran precisamente las incubadoras de empresas.

Voisey et al. (2006) hacen mención a cuatro áreas en donde el proceso de incubación crea valor: a) el diagnóstico de las necesidades del negocio, b) la selección y el seguimiento de los servicios ofrecidos por la incubadora, c) la provisión de financiamiento y d) el acceso a la red de contactos. Del mismo modo, Lee y Osteryoung (2004) indican ciertos factores críticos relacionados con una administración efectiva de un sistema de incubación: a) acceso a expertos de negocios *in situ*, b) acceso a financiamiento y capital, c) apoyo financiero en especie, d) apoyo de la comunidad, e) redes de negocios, f) capacitación emprendedora, g) proceso de selección de incubados, h) vinculación con la universidad y i) programa de trabajo concreto con políticas claras y procedimientos.

En particular, se han llevado a cabo diversas investigaciones para identificar los servicios que las incubadoras ofrecen a los emprendedores que, en general, pueden clasificarse como tangibles o intangibles (Aerts et al., 2007).

**Tabla 1.** Tipologías de incubadoras según la literatura

Autor	Tipologías
Aemoudt (2004)	Mixtas
	Orientadas al desarrollo económico
	Tecnológicas
	Sociales
	De investigación básica
Peters et al. (2004)	Sin fines de lucro (ej.: incubadoras locales)
	Con fines de lucro (ej.: organizaciones privadas)
	Vinculadas a las universidades
Bollingtoft y Ulhoi (2005)	Con fines de lucro orientadas a bienes raíces
	Corporativas sin fines de lucro
	Colaborativas con fines de lucro
	Académicas
	De capital semilla con fines de lucro
Von Zedtwitz y Grimaldi (2006)	Regionales
	Universitarias
	Virtuales
	De comercio (no afiliadas a otra organización)
	Corporativas (afiliadas a grandes compañías)
Kilcrease (2011)	Con fines de lucro
	Sin fines de lucro apoyadas por el gobierno
	Sin fines de lucro con apoyo privado
	De capital semilla con fines de lucro
	Incubadoras universitarias
Rubens et al. (2011)	Sin fines de lucro
	Con sociedad pública/privada
	Vinculadas/patrocinadas: Instituciones académicas
	Entidades gubernamentales
	Cámaras de comercio
	Organizaciones con fines de lucro

Fuente: Elaboración propia.

Dada la similitud entre algunos de estos servicios, Abduh et al. (2007) proponen una clasificación en tres grupos principales: a) instalaciones y servicios relacionados, b) asesoramiento y servicios relacionados al apoyo en negocios y c) acceso a redes de incubadoras. Por otro lado, con base en una revisión de literatura, Bergek y Norrman (2008) los resumen de manera similar, y posteriormente, Schwartz y Göthner (2009) y Schwartz (2011) hacen sus propuestas de clasificación, en las que a pesar de existir algunas diferencias coinciden en lo sustancial. En la tabla 2, se presentan los principales servicios que ofrecen las incubadoras según los trabajos de diferentes autores.

**Tabla 2.** Servicios ofrecidos por las incubadoras de empresas

Autor	Serv. físicos	Mentor en negocio	Desarrollo de plan de negocio	Vinculación con financiación	Redes de contacto	Otros
Mian (1996)	X	X	X	X	X	
Colombo y Delmastro (2002)	X	X			X	
Lee y Osteryoung (2004)	X	X		X	X	Transferencia tecnológica I+D Capacitación
Abduh et al. (2007)	X	X				
Aernoudt (2004)	X	X		X	X	
Kilcrease (2011)	X	X		X	X	
Rubens et al. (2011)	X	X	X	X	X	Asesoría en derechos de autor y patentes y capacitación
Vanderaeten y Matthyssens (2012)	X	X			X	Servicios de apoyo compartidos (secretaría, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la efectividad de estos servicios, Peña (2004) evidenció que la capacitación y asesoría en negocios son los únicos significativos para explicar el crecimiento de las nuevas empresas incubadas en España. Resultados que difieren al trabajo de Abduh et al. (2007), quienes señalan que en términos de valor agregado, los emprendedores consideran que los espacios flexibles y a bajo coste y las instalaciones ofrecidas por la incubadora son los servicios más valiosos para el desarrollo de sus empresas.

Las incubadoras de empresas han sido sujetas a intensas discusiones académicas y políticas alrededor del mundo (Schwartz, 2011). A medida que se ha generado investigación sobre ellas, diversos autores han propuesto aspectos relevantes a considerar en un esfuerzo de identificar las mejores variables para medir su desempeño y los resultados esperados por las mismas.

Voisey et al. (2006) hacen mención a cinco puntos que las incubadoras debieran realizar con el fin de llegar a ser exitosas: a) establecer métricas claras de éxito, b) proveer liderazgo emprendedor, c) desarrollar y entregar servicios de valor agregado a los incubados, d) desarrollar un proceso de selección racional de nuevas empresas y e) asegurar que los incubados obtengan acceso a recursos humanos y financieros.

Hu et al. (2009), Schwartz y Göthner (2009) y Kilcrease (2011) enfatizan que un elemento clave del impacto de las incubadoras es que provean servicios de calidad a sus incubados con el fin de desarrollar sus habilidades de negocios y como consecuencia se incrementen sus oportunidades de éxito una vez fuera de la incubadora de empresas.

En este mismo sentido, tanto Smilor (1987) como Schwartz (2011) señalan que si la incubadora es capaz de proveer a los emprendedores una fuerte experiencia en campos específicos de negocios, generará un enorme valor a su comunidad, apoyando a resolver de manera rápida los problemas de las nuevas empresas y acortando su curva de aprendizaje. Hay estudios que concluyen que las incubadoras de empresas que tienen más impacto en el éxito de sus incubados son aquellas que proveen un servicio de calidad, tanto en asesoría de negocios como en redes de contactos (Rice, 2002; Peters et al., 2004; O'Neal, 2005).

Hasta el momento, se ha presentado una panorámica general sobre algunos de los aspectos del contexto de incubación. Con el fin de ilustrar de manera sintética una revisión de literatura, se presenta a continuación un resumen de diversos autores (Tabla 3).

Tabla 3. Principales enfoques teóricos sobre el proceso de incubación de empresas

Autor	Descripción general de incubadora (servicios)	Unidad de estudio / Metodología	Objetivo del estudio	Algunos resultados
Hackett y Dilts (2004a)	Espacios físicos compartidos, servicios de apoyo estratégico, seguimiento y asesoría en negocios, ofreciendo una red de contactos	Teoría orientada a opciones reales	Proponer una teoría de incubación de empresas	Presentan una teoría de incubación basada en el enfoque de «opciones». El desempeño de la incubación de empresas está en función del crecimiento y desempeño financiero de los incubados al final del proceso. Dicho desempeño descansa en un modelo del proceso de incubación con tres constructos (selección, seguimiento y asistencia y abundancia de recursos).
Hackett y Dilts (2004b)	La definición de su artículo 2004a	Revisión de literatura	Identificar las orientaciones de investigación en materia de incubación de empresas y oportunidades para investigación futura.	Se cuenta con poca investigación enfocada a los emprendedores incubados, a las innovaciones que ellos buscan difundir y a los resultados que las incubadoras han logrado.
Phan et al. (2005)	Instituciones enfocadas a ayudar nuevas empresas, con conocimientos y recursos compartidos	Revisión de literatura	Identificar áreas de oportunidad de investigación en base a literatura revisada, que permita desarrollar un marco sistemático sobre el proceso de incubación	Concluyen que un buen modelo explicativo de incubadora de empresas no puede ser alcanzado sin referenciar directamente a los emprendedores incubando su empresa. Se requiere mayor investigación a nivel de la naturaleza del emprendedor y sus equipos de trabajo.
Rothaemel y Thursby (2005)	Acceso a instalaciones, laboratorios, así como asesoría en negocios y vinculación con inversionistas, posibles socios y guía en propiedad intelectual	Empresas incubadas, investigando si fracasan, se gradúan o continúan en incubación. Estudio longitudinal	Análisis del rol de la incubadora de base tecnológica de una universidad en la transferencia y/o éxito de nuevas empresas de base tecnológica, particularmente si el vínculo universitario reduce la probabilidad de fracaso.	Las nuevas empresas que comercializan una tecnología de la universidad tienen menos posibilidad de fracaso. Las empresas incubadas vinculadas con el profesorado, tienden a retardar su proceso de graduación pero no tienen efecto en el fracaso. Limitación: estudio de una sola incubadora. Futuras líneas: investigar si la reducción en fracaso o tiempo de retraso para graduarse se debe a las características de empresa de base tecnológica, el profesorado, la tecnología involucrada o una combinación.

Autor	Descripción general de incubadora (servicios)	Unidad de estudio / Metodología	Objetivo del estudio	Algunos resultados
Voisey et al. (2006)	Diagnóstico de necesidades de negocio, selección y proveeduría de servicios de negocio, apoyo en financiamiento y acceso a red de contactos (apoyado en Campbell et al. (1985))	Proyectos incubados. Metodología de caso de estudio utilizando métodos cuantitativos y cualitativos.	Identificar desde el punto de vista del incubado, los servicios más utilizados y los beneficios obtenidos a través de la incubadora.	Provee un marco conceptual que identifica medidas de desempeño de las empresas incubadas dentro del contexto de incubación, particularmente tanto medidas "duras" como "suaves".
Hackett y Dilts (2008)	Describen el proceso de incubación como aquel representado por incubadoras de empresa, ángeles y organizaciones de <i>venture capital</i> con el fin de facilitar el proceso emprendedor.	Las incubadoras de empresas. Desarrollo de un instrumento de encuestas y su aplicación transversal a 53 incubadoras de Estados Unidos.	Desarrollar un conjunto de escalas que pueden ser utilizadas en predecir una teoría de incubación, identificando posibles constructos, sus dimensiones y relaciones.	El considerar como unidad de estudio a la incubadora y a los incubados como "entrada" es una limitación ya que las incubadoras en raras ocasiones tienen "entradas" de calidad uniforme. Se requiere el desarrollo de nuevas escalas que permitan reflejar de mejor manera la variabilidad extrema de las "entradas" de la incubadora.
Eshun (2009)	Medio ambiente de estímulo al crecimiento y desarrollo de nuevas empresas.	Descripción de dos ejemplos prácticos de empresas.	Propone una perspectiva de incubación a empresas actuales para mejorar sus productos, crear nuevos productos, tecnologías o modelos de negocio.	Resalta la importancia de que las organizaciones adopten una orientación emprendedora y que fomenten en los emprendedores la identificación, reconocimiento y fortalecimiento de nuevas ideas.

Fuente: Elaboración propia.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E IMPACTO DE LA INCUBADORA DE EMPRESAS**

Se han realizado diversos análisis empíricos utilizando diferentes variables para medir el desempeño de las firmas incubadas. Algunas de ellas enfocadas al nivel de innovación de la empresa considerando tanto las actividades de investigación y desarrollo realizadas como las actividades de patentamiento o los gastos incurridos en investigación y desarrollo (Westhead, 1997; Radosevic y Myrzakhmet, 2009). Otros enfoques de medición son el crecimiento en términos de empleo, ventas o rentabilidad (Colombo y Delmastro, 2002; Löfsten y Lindelöf, 2002; Delmar y Wiklund, 2008; Schwartz, 2011).

Aunque algunos autores como Peluchette (1993) y Greenhaus y Callanan (1994) señalan criterios de éxito más «suaves», como lo son el éxito y el bienestar personal del emprendedor tanto en el trabajo como en la familia y la satisfacción profesional, Parasuraman et al. (1996) consideran que la investigación en cuanto al éxito del emprendedor está limitada a medidas «duras» como el desempeño de la empresa.

De acuerdo a Rubens et al. (2011), las incubadoras de empresas deben proveer beneficios económicos directos e indirectos alrededor de su comunidad, esto les genera una serie de retos tales como el educar a la comunidad en lo que es y lo que no es una incubadora, posicionar la imagen de la incubadora en la región, obtener el compromiso de su comunidad y obtener financiación para sus operaciones actuales y futuras. Para dar respuesta a estos retos, la incubadora debe generar un modelo de negocio robusto. Siendo algunas recomendaciones a considerar por parte de las incubadoras las siguientes: a) contar con un mínimo de metros cuadrados para incubados que les permitan una auto sustentabilidad, b) desarrollo de políticas de salida para alentar la graduación de empresas, c) creación de un consejo de directores, d) procesos de reclutamiento de emprendedores, e) conocer el contexto inherente en el ciclo de vida y procesos de una incubadora y f) contar con un gestor de incubadora experimentado

Bajo este contexto, las incubadoras de empresas representan para el emprendedor un entorno formalmente diseñado para estimular el crecimiento y desarrollo de nuevas empresas, incrementando sus oportunidades de obtención de recursos destinados a facilitar el desarrollo y comercialización de nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevos modelos de negocio (Eshun, 2009).

Aunado a esto, las incubadoras de empresas generan un beneficio de imagen a los nuevos negocios ya que les otorga credibilidad y un símbolo de calidad debido a que reciben servicios de incubación que los acompañan en el proceso (Schwartz, 2011). Por otro lado, un rol primario de las incubadoras de empresas es fortalecer y enriquecer las habilidades de las empresas incubadas (Ascigil y Magner, 2009).

Un tema que interesa a los investigadores es en qué medida las incubadoras de empresas influyen en el desarrollo económico de sus regiones. De acuerdo a Adkins et al. (2002), el objetivo más importante de una incubadora de empresas es ayudar a que las nuevas empresas crezcan, logrando hacerlas lo suficientemente exitosas en el plano financiero para dejar la incubadora y contribuir a la economía a través de la generación de empleos.

Es así que el desempeño de las incubadoras se ha medido con base en métricas duras (tales como el crecimiento de la empresas incubadas, sus ventas, empleos generados). No obstante, muchos cuestionan el éxito financiero y el grado de impacto en el desarrollo económico proveniente de las empresas graduadas de la incubadora (Kilcrease, 2011).

Por otro lado, Bergek y Norrman (2008) señalan que las incubadoras de empresas tienen diferentes objetivos de acuerdo al tipo de incubadora y a su ubicación, por lo cual el impacto económico no es necesariamente la meta central para ciertas incubadoras. Más aún, no hay un acuerdo de cuáles son las variables relevantes para medir el impacto económico (Bigliardi et al., 2006).

Del mismo modo, diversos estudios han encontrado que en los primeros años de existencia de las nuevas empresas, los ingresos que generan pueden ser muy bajos o inclusive nulos (Gilbert et al., 2006; Niefert et al., 2006), por lo cual, las ventas parecen ser un indicador poco apropiado para medir el desempeño de la empresa incubada (Rothaermel y Thursby, 2005; Schwartz, 2011).

Estas limitaciones en las métricas de resultados de las empresas incubadas alcanzan el ámbito de evaluación del impacto de las propias incubadoras sobre el éxito de sus clientes. Ante estas limitaciones, Schwartz (2011), señala la importancia de considerar como una de las medidas de desempeño de las incubadoras el grado de crecimiento de las empresas graduadas, considerando como crecimiento tanto el indicador de empleo como de ventas.

Por otro lado, Voisey et al. (2006) consideran además las métricas suaves como parte de los resultados obtenidos por una incubadora, distinguiendo

las que tienen impacto sobre las percepciones del emprendedor (como veremos más adelante), así como aquellas relativas al desempeño de las incubadoras de empresas, tales como son: el crecimiento de la experiencia del staff y el reconocimiento de la comunidad empresarial.

Como se ha visto, si bien se considera que las incubadoras de empresas deben de apoyar a desarrollar empresas exitosas, existen aún discrepancias en relación a cuáles son los criterios de medición del desempeño de una incubadora. Un esfuerzo para dar respuesta a esta cuestión es la investigación desarrollada para conocer más sobre las percepciones del propio emprendedor y cuál es la influencia del servicio prestado por la incubadora en la intención de emprender y en los factores que determinan la misma.

### **PERCEPCIONES DEL EMPRENDEDOR EN RELACIÓN AL IMPACTO DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS**

El éxito de un incubado no sólo depende del tipo de servicio que la incubadora le ofrece, sino también de cómo le es proveído ese servicio (Bhabra-Remedios y Cornelius, 2003; Bergek y Norrman, 2008). Por tanto, un aspecto importante a considerar en la medición del impacto de las incubadoras de empresas es la percepción del emprendedor sobre la eficiencia de la misma. De acuerdo a Hannon y Chaplin (2001), las percepciones de los clientes acerca de la disponibilidad y calidad de los servicios influye en las actitudes acerca del impacto relativo de las incubadoras en el éxito de sus incubados. Sin embargo, son poco conocidas las contribuciones de los programas de incubación desde la perspectiva de los emprendedores incubados (Abduh, 2003; Meru y Struwig, 2011; Giordano, 2015).

En este sentido, Hannon (2005) hace mención a que a pesar de que existe mucha literatura sobre incubadoras de empresas, muy poco se ha desarrollado en relación al proceso de incubación, lo que genera una brecha entre los estudios de incubadoras de empresas y la investigación de los servicios ofrecidos por las incubadoras, así mismo no se cuenta con información sobre cómo los emprendedores perciben la importancia de los servicios recibidos (Meru y Struwig, 2011).

Abduh et al. (2007) realizan un estudio empírico sobre percepciones de emprendedores sobre el servicio de la incubadora, utilizando un marco

conceptual llamado «matriz de satisfacción». Los resultados empíricos del estudio les permite concluir que los emprendedores en programas de incubación mantienen percepciones favorables con respecto a la utilidad de la mayoría de los servicios ofrecidos por las incubadoras, sin embargo, las percepciones de los emprendedores en el desempeño de las incubadoras en términos de proveer estos servicios, resultó relativamente menor al esperado para la mayoría de los servicios evaluados.

En la medida en que las personas viven una formación emprendedora, sus actitudes e intenciones hacia el emprendimiento tienden a cambiar significativamente (Krueger, 2000; Peterman y Kennedy, 2003). Además, las experiencias relevantes que enfrentan, ocasionan cambios en las creencias que subyacen a sus actitudes e intenciones emprendedoras (Krueger, 2007). Dado lo anterior, es posible que las incubadoras de empresas tengan un papel fundamental en el proceso psicológico-cognitivo del emprendedor, ya que dicho proceso es influenciado por el aprendizaje y las experiencias vividas.

## **INFLUENCIA DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS EN LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA**

Diferentes autores destacan lo importante que es que las incubadoras de empresas apoyen de manera eficiente a los emprendedores, con el fin de que éstos puedan concretar la creación y crecimiento de empresas exitosas. Dado que las incubadoras brindan este apoyo a los emprendedores no sólo en las primeras etapas de crecimiento de la empresa, sino desde la fase previa a su creación, los servicios ofrecidos por las mismas pueden influir en las diferentes variables explicativas de la intención emprendedora. Desde esta perspectiva, Voisey et al. (2006) mencionan que en el contexto de incubación de empresas se debe considerar como parte de los resultados obtenidos aquellos resultados cualitativos que provean un contexto de valor para las necesidades y progreso de sus clientes.

Existen una serie de actividades que, al ser vividas por el emprendedor dentro de una incubadora de empresas, pueden influir en su intención emprendedora. Del mismo modo, actividades similares que son experimentadas dentro de un marco académico de cursos de emprendimiento, pueden incidir en la intención de emprender (Kuehn, 2008).

Al tener acceso a las incubadoras de empresas, las personas tienen la posibilidad de vincularse con otros emprendedores, mentores, consultores y *role models*, lo que les permite acceder a vínculos internos y externos de la misma incubadora (Bollingtoft y Ulhøi, 2005; Buche y Scillitoe, 2007; Ascigil y Magner, 2009). Este capital social generado por la incubadora, da como resultado un entorno en donde existe una valoración social positiva del emprendimiento, lo que afecta a las percepciones, ocasionando que el convertirse en emprendedor sea considerado como una carrera viable (Kickul, 2006; Fernández et al., 2009), influyendo así en la deseabilidad percibida.

De la misma manera, varios de los factores considerados por Voisey et al. (2006) dentro de las «mediciones suaves» están relacionadas con la factibilidad percibida. Por ejemplo, el aumento de la profesionalidad del emprendedor, la mejora de las habilidades de gestión del negocio o el aumento de la confianza en sí mismo inciden en la autoeficacia percibida. Del mismo modo, la productividad en networking con colegas (capital social) y el acceso a costes reducidos por el uso de recursos de la incubadoras pueden considerarse como dimensiones de las condiciones facilitadoras.

Incluidos en la oferta de servicios de las incubadoras, se encuentra la capacitación y la asesoría a los emprendedores. La inversión en conocimiento tanto a través de información como de capital humano es un determinante primario del comportamiento de la toma de riesgo, puesto que aquellos con más conocimiento aparentemente toman más riesgos, no porque sean menos adversos al riesgo, sino porque están mejor informados (Gifford, 2010). Es entonces, cuando la adquisición de conocimiento obtenido a través de las incubadoras de empresas, permite a los emprendedores incubados incrementar su autoeficacia percibida, un resultado que corrobora Giordano (2015) en el estudio empírico de su tesis doctoral.

En la misma línea, Fayolle y Degeorge (2006) señalan que la educación en emprendimiento parece ser un terreno fértil para desarrollar la autoeficacia percibida, ya que contribuye a conocer cómo uno se ve a sí mismo y si uno cree que será capaz de convertirse en un emprendedor exitoso. Siendo el proceso de incubación un conjunto de servicios orientados a proveer un contexto formativo en emprendimiento, pudiera establecerse que la incubadora influye positivamente en la autoeficacia percibida.

Prodan y Drnovsek (2010), al establecer un modelo conceptual de intenciones emprendedoras para la generación de spin-offs universitarias, proponen que las redes personales y los *role models* impactan a la autoeficacia

como a la intención emprendedora. Al aplicar el estudio empírico sobre el modelo, obtienen que las redes de contacto inciden directamente sobre la autoeficacia percibida y los *role models* sobre la intención emprendedora. Sin embargo, Krueger (2000) afirma que los *role models* afectan a la intención en la medida en que afectan a las percepciones de deseabilidad y factibilidad.

Bergek y Norrman (2008) señalan que las incubadoras de empresas proveen un «puente» entre el emprendedor y el medio ambiente, con el fin de incrementar su talento emprendedor y/o los recursos críticos tales como conocimiento, capital financiero y capital humano (Mian, 1996; Rickne, 2000; Rice, 2002; Bollingtoft y Ulhøi, 2005; Grimaldi y Grandi, 2005; Hindle y Yenciken, 2004; Begley et al., 2005).

Dado que un medio ambiente fértil, rico en recursos tangibles como infraestructura física, o laboratorios y recursos intangibles como capital humano, oportunidades de capacitación impulsan la intención emprendedora (Feldman, 2001; Niosi y Bas, 2001; Foo et al., 2005; Fini et al., 2009), resulta claro que los emprendedores apoyados en una incubadora de empresas percibirán la existencia de condiciones facilitadoras necesarias para poner en marcha su negocio (Giordano, 2015).

De acuerdo a Lüthje y Franke (2003) se logra un impacto positivo en las intenciones emprendedoras cuando la persona percibe accesible diversos apoyos como la asesoría por parte de consultores, por lo que resulta evidente que las incubadoras de empresas, al proveer este tipo de servicios, juegan un importante rol en el proceso emprendedor. De esta forma, puede afirmarse que el acceso a conocimiento empresarial fortalece la percepción de los emprendedores en cuanto a que son más alcanzables sus metas estratégicas (Patzel y Shepherd, 2009), siendo entonces clara la influencia de los servicios de incubación sobre la autoeficacia y la factibilidad percibida de los emprendedores.

Finalmente, Giordano (2015) puso de manifiesto que puesto que su estudio de la actuación de la incubadora se centraba en las percepciones de los incubados, una adecuada gestión de la incubadora no sólo requería de un buen desempeño en la provisión de estos servicios, sino que además había que comunicarlo y explicarlo adecuadamente a los usuarios. Es decir, que se deben establecer los mecanismos de información adecuados para que los incubados puedan percibir la calidad de los servicios prestados por la incubadora en su máxima expresión, de modo que sea evidente la influencia que tienen para favorecer la creación de su negocio.

## CONCLUSIONES

Con todo lo expuesto anteriormente, es evidente que las incubadoras de empresas juegan un importante papel en promover y apoyar el proceso emprendedor, lo que justifica su enorme crecimiento durante las últimas décadas, tanto en el ámbito práctico como académico.

En este capítulo hemos tratado de revisar y comentar someramente algunos de los trabajos más relevantes recogidos en la literatura más reciente sobre incubadoras de empresas, haciendo especial hincapié en dos aspectos diferenciados.

En primer lugar, desde un punto de vista más general, abordando su definición, clasificación y la amplia gama de los servicios ofrecidos. Y en segundo lugar, desde un punto de vista más práctico, analizamos su desempeño en el proceso de creación de una empresa, valorando el impacto de las percepciones del emprendedor en relación a los servicios ofrecidos por ellas.

La valoración de los emprendedores sobre los servicios de las incubadoras representa un factor externo a los modelos de comportamiento que puede facilitar la toma de decisiones a diversos sectores públicos y privados que impulsan el establecimiento de incubadoras de empresas como promotoras de la creación de empresas.

La evidencia de que los servicios provistos por las incubadoras contribuyen a incrementar la autoeficacia de los incubados para crear su propio negocio y a mejorar las condiciones para desarrollar dicho proceso a través del acceso a recursos de diferente naturaleza, justifican su existencia y la mayor inversión en las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABDUH, M. (2003): Exploring factors affecting perceived value added contributions of business incubation programs to tenants in Australia (Doctoral dissertation, La Trobe University).
- ABDUH, M.; D'SOUZA, C.; QUAZI, A. y BURLEY, H. (2007): «Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services», *Managing Service Quality* 17(1), pp. 74-91.

- ADKINS, D.; SHERMAN, H. y YOST, C. (2002): *Incubating in Rural Area: Challenges and Keys to Success*, Athens OH: NBIA Publications.
- AERNOUDT, R. (2004): *Incubators: Tool for Entrepreneurship?*, *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.
- AERTS, K.; MATTHYSSENS, P. y VANDENBEMPT, K. (2007): «Critical role and screening practices of European business incubators», *Technovation*, 27(5), pp. 254-267.
- AL-MUBARAKI, H. y BUSLER, M. (2013): «The Effect of Business Incubation in Developing Countries», *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(1), pp. 19-25.
- ALDRICH, H. y MARTINEZ, M. (2001): «Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), pp. 41-56.
- AMEZCUA, Alejandro S. (2010): «Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy» (2010), *Public Administration – Dissertations*, Paper 80.
- ASCIGIL, S. y MAGNER, N. (2009): «Business Incubators: Leveraging Skill Utilization through Social Capital», *Journal of Small Business Strategy* 20(1), pp. 19.
- BEGLEY, T.; TAN W. y SCHOCH, H. (2005): «Politico-economic factors associated with interests in starting a business: a multi-country study», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), pp. 35-55.
- BERGEK, A. y NORRMAN, C. (2008): «Incubator best practice: a framework», *Technovation* 28(1/2), pp. 20-28.
- BHABRA-REMEDIOS, R. y CORNELIUS, B. (2003): *Cracks in the egg: improving performance measures in business incubator research*, In Paper for the Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
- BIGLIARDI, B.; DORMIO, A.; NOSELLA, A. y PETRONI, G. (2006): «Assessing science parks performances: Directions from selected Italian case studies», *Technovation*, 26(4), pp. 489-505.
- BOLLINGTOFT, A. y ULHOI, J. P. (2005): «The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?», *Journal of Business Venturing*, 20(2), pp. 265-290.
- BUCHE, M., y SCILLITOE, J. (2007): «Influence of gender and social networks on organizational learning within technology incubators», *Mid American Journal of Business*, 22(1), pp. 59-68.

- COLOMBO, M. y DELMASTRO, M. (2002): «How effective are technology incubators? Evidence from Italy», *Research Policy*, 31(7), pp. 1103-1122.
- COMISIÓN EUROPEA (2002): Benchmarking of business incubators, Brussels.
- COMISIÓN EUROPEA (2008): Entrepreneurship in higher education, especially in non-business studies, Final Report.
- DELMAR, F. y WIKLUND, J. (2008): «The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), pp. 437-457.
- ESHUN, P. E. Jr. (2009): «Business incubation as strategy», *Business Strategy Series*, 10(3), pp. 156-166.
- FAYOLLE, A. y DEGEORGE, J. (2006): «Attitudes, intentions, and behaviour: New approaches to evaluating entrepreneurship education», *International entrepreneurship education. Issues and newness*, pp. 74-89.
- FELDMAN, M. (2001): «The Entrepreneurial Event Revisited: Firm Formation in a Regional Context», *Industrial and Corporate Change*, 10(4), pp. 861-891.
- FERNÁNDEZ, J.; LIÑÁN, F. y SANTOS, F. (2009): «Cognitive aspects of potential entrepreneurs in Southern and Northern Europe: An analysis using GEM-data», *Revista de economía mundial*, (23), pp. 151-178.
- FINI, R.; GRIMALDI, R. y SOBRERO, M. (2009): «Factors fostering academics to start up new ventures: an assessment of Italian founders' incentives», *The Journal of Technology Transfer*, 34(4), pp. 380-402.
- FOO, M.; WONG, P. y ONG, A. (2005): «Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition», *Journal of Business Venturing*, 20(3), pp. 385-402.
- FORLANI, D. y MULLINS, J. (2000): «Perceived Risks and Choices in Entrepreneurs' New Venture Decisions», *Journal of Business Venturing*, 15(4), pp. 305-322.
- GIFFORD, S. (2010): Risk and uncertainty, In *Handbook of entrepreneurship research* (03-318), Springer New York.
- GRIMALDI, R. y GRANDI, A. (2005): «Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models», *Technovation*, 25(2), pp. 111-121.
- GILBERT, B.; MCDOUGALL, P. y AUDRETSCH, D. (2006): «New venture growth: A review and extension», *Journal of Management*, 32: 926-950.

- GIORDANO, K. (2015): *Influencia de las Incubadoras de Empresas Universitarias en el Proceso Emprendedor. Una Aplicación para el Tecnológico de Monterrey*, Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria.
- HACKETT, S. y DILTS, D. (2004a): «A real options-driven theory of business incubation», *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), pp. 41-54.
- HACKETT, S. y DILTS, D. (2004b): «A systematic review of business incubations research», *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), pp. 55-82.
- HACKETT, S. M. y DILTS, D. M. (2008): «Inside the black box of business incubation: Study B-scale assessment, model refinement, and incubation outcomes», *The Journal of Technology Transfer*, 33(5), pp. 439-471.
- HANNON, P. (2005): «Incubation policy and practice: building practitioner and professional capability», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), pp. 57-75.
- HANNON, P. y CHAPLIN, P. (2001): *The UK Incubation Impact Assessment Study: Identification of Best Practice*, UKBI, Birmingham.
- HINDLE, K. y YENCKEN, J. (2004): «Public research commercialization, entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model», *Technovation*, 24(10), pp. 793-803.
- HU, B.; LIU, R. y QIU, Z. (2009): How to Enhance the Efficiency of University Student Incubator: the Application of Total Service Quality Management Model, *In Computer Sciences and Convergence Information Technology*, Fourth International Conference, pp. 1619-1624.
- KILCREASE, K. (2011): «Multi-factor assessment of service delivery in Business Incubators», *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(2), pp. 80-95.
- KICKUL, J. (2006): «Pathways to new business opportunities: innovations and strategies for the entrepreneurial classroom», *International Entrepreneurship Education: Issues and Newness*, 168.
- KNOPP, L. (2007): *2006 State of the Business Incubation Industry*. Athens, Ohio: NBIA Publications.
- KRUEGER, N. (2000): «The cognitive infrastructure of opportunity emergence». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), pp. 5-23.
- LEE, S. y OSTERYOUNG, J. (2004). «A Comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea», *Journal of Small Business Management*, 42(4), pp. 418-426.

- LÖFSTEN, H. y LINDELÖF, P. (2002): «Science parks and the growth of new technology-based firms'academic –industry links», *Research Policy*, 31(6), pp. 859-876.
- LUNDSTRÖM, A. y STEVENSON, L. (2005): *Entrepreneurship policy: Theory and practice*, New York: Springer Science + Business Media.
- LÜTHJE, C. y FRANKE, N. (2003): «The «making» of an entrepreneur: Testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT», *Research and Development Management*, 3(2), pp. 135-147.
- MAITAL, S., RAVID, S.; SESHADRI, D. y DUMANIS, A. (2008): «Toward a Grounded Theory of Effective Business Incubation», *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 33(4), pp. 1-13.
- MERU, A. y STRUWIG, M. (2011): «An Evaluation of the Entrepreneurs' Perception of Business-Incubation Services in Kenya», *International Journal of Business Administration*, 2(4), pp. 112.
- MIAN, S. (1996): «Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms», *Research policy*, 25(3), pp. 325-335.
- MIAN, S. (1997): «Assessing and managing the university technology business incubation: an integrative framework», *Journal of Business Venturing*, 12(3), pp. 251-285.
- MIAN, S. (2014): «Business Incubation Mechanisms and Entrepreneurial Support: Emerging Structures of US Science Parks and Incubators,» *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 23(4), pp. 419-435.
- NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION (2005): State of the business incubator industry. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- NIEFERT, M.; METZGER, G.; HEGER, D. y LICHT, G. (2006): Hightech-Gründungen in Deutschland: Trends und Entwicklungsperspektiven. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim.
- NIOSI, J. y BAS, T. (2001): «The competencies of regions: Canada's clusters in biotechnology», *Small Business Economics*, 17(1-2), pp. 31-42.
- O'NEAL, T. (2005): «Evolving a Successful University-Based Incubator: Lessons Learned from the UCF Technology Incubator», *Engineering Management Journal*, 17(3), pp. 11-25.
- PATZELT, H. y SHEPHERD, D. (2009): Strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs'Assessment of Policy Programs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), pp. 319-340.

- PEÑA, I. (2004): «BUSINESS INCUBATION CENTERS AND NEW FIRM GROWTH IN THE BASQUE COUNTRY», *Small Business Economics*, 22(3/4), pp. 223-236.
- PETERS, L.; RICE, M., y SUNDARARAJAN, M. (2004): «The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process», *Journal of Technology Transfer*, 29(1), p. 83.
- PHAN, P.; SIEGEL, D., y WRIGHT, M. (2005): «Science parks and incubators: observations, synthesis and future research», *Journal of Business Venturing*, 20(2), pp. 165-182.
- PRODAN, I., y DRNOVSEK, M. (2010): «Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: An empirical test», *Technovation*, 30(5), pp. 332-347.
- RADOSEVIC, S. y MYRZAKHMET, M. (2009): «Between vision and reality: Promoting innovation through technoparks in an emerging economy», *Technovation*, 29(10), pp. 645-656.
- RICE, M. (2002): «Co-production of Business Assistance in Business Incubators: An Exploratory Study», *Journal of Business Venturing*, 17(2), pp. 163-187.
- RICKNE, A. (2000): *New technology-based firms and industrial dynamics. Evidence from the technological system of biomaterials in Sweden, Ohio and Massachusetts*, Dissertation, Department of Industrial Dynamics, Chalmers University of Technology, Göteborg.
- ROTHAERMEL, F., y THURSBY, M. (2005): «University-incubator firm knowledge flows: Assessing their impact on incubator firm performance», *Research Policy*, 34(3), pp. 305-320.
- RUBENS, A.; JACKSON, G. y ANDREWS, C. (2011): «Conducting a feasibility analysis and assessing success of a business incubator: An applied study», *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(2), pp. 42-60.
- SCHWARTZ, M. y GÖTHNER, M. (2009): «A multidimensional evaluation of the effectiveness of business incubators – An application of the PROMETHEE outranking method, Environment and Planning C», *Government and Policy*, 27(6), pp. 1072-1087.



**CONDICIONES PARA EL DESARROLLO  
EMPRENDEDOR**

***CONDITIONS FOR ENTREPRENEURIAL  
DEVELOPMENT***

**María Messina Scolaro**

## Índice

Introducción .....	132
Factores que inciden en el éxito de los emprendedores .....	133
Proceso emprendedor .....	135
Modelos de Proceso Emprendedor con énfasis en la formación de la vocación emprendedora .....	136
Proceso emprendedor que abarca desde la idea de negocio hasta los primeros años de vida de la empresa .....	137
Propuesta de un Modelo de Proceso emprendedor .....	139
Construcción de condiciones para el desarrollo emprendedor .....	140
Ecosistema emprendedor .....	140
Diseño de un ecosistema emprendedor .....	144
Conclusiones .....	145
Bibliografía .....	146

# **Autora**

## **María Messina Scolaro**

messina@ccee.edu.uy

Profesora Titular en la Universidad de la República (Uruguay). Coordinadora de la Red temática de emprendedurismo de la Universidad de la República (EMPRENUR).

Contadora Pública, Universidad de la República (1996), Diploma de Posgrado en Administración, Universidad de la República (1999), Máster en Gestión Avanzada, Universidad de Deusto – España (2001), DEA en Gestión Avanzada, Universidad de Deusto – España (2008) y Máster en Desarrollo Emprendedor e Innovación, Universidad de Salamanca – España (2016).

Líneas de investigación en Educación Emprendedora, Factores de éxito emprendedor y Ecosistema Emprendedor.

Estancias de capacitación en Programa STVP de la Universidad de Stanford (Estados Unidos) y WEAmericas» Regional Program – Office of International Visitors Leadership Program Department of State (Estados Unidos).

Conferencista invitada en Argentina, Ecuador, México y Cuba.

Libros y contribuciones en congresos y otros eventos académicos, nacionales e internacionales.

Dirección de Trabajos Fin de Máster y Trabajos Fin de Grado.

Docencia de Emprendedurismo y Administración en Carreras de Grado, Educación Permanente y Posgrados (Posgrado en Sistemas de Información de la Organizaciones y Gestión de Empresas de TI, Posgrado de Economía y Gestión para la inclusión).

Actividades de enseñanza en emprendedurismo en Argentina, México y Cuba.





# CONDICIONES PARA EL DESARROLLO EMPRENDEDOR

## *CONDITIONS FOR ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT*

**Resumen:** Los emprendimientos o empresas jóvenes son sumamente vulnerables al entorno ya que tienen serias dificultades para sobrevivir por diferentes factores. Esta situación es aún peor en América Latina y El Caribe, en donde el porcentaje de fracasos también es muy alto (Kirberg, 2014).

Para poder mejorar la tasa de mortandad de las empresas es relevante conocer qué factores afectan la supervivencia, los cuales pueden ordenarse en dos grupos: referidos a las características de los emprendedores y los correspondientes a las características de la empresa.

Luego de conocer los factores de éxito de un emprendimiento y su presencia en las diferentes etapas del Proceso Emprendedor, se está en condiciones de evaluar y diseñar o rediseñar un ecosistema emprendedor que brinde buenas condiciones para emprender.

Para diseñar un Ecosistema Emprendedor se propone seguir tres etapas: conocer el estado actual de la creación de nuevas empresas y los diferentes actores participantes; definir un modelo institucional y los tipos de instrumentos a utilizar y diseñar políticas de emprendimiento que generen condiciones que permitan generar ecosistemas de negocios para la generación y supervivencia de empresas con mayores niveles de éxito.

**Palabras clave:** emprendedor, entorno, ecosistema.

**Abstract:** Entrepreneurship or young companies are very vulnerable to the environment as they have serious difficulties to survive due to different factors. This situation is even worse in Latin America and the Caribbean, where the percentage of failure is also very high (Kirberg, 2014).

In order to improve the death rate of enterprises, it is important to know which factors affect survival, which can be categorized in two groups: regarding the characteristics of the entrepreneurs and the characteristics of the enterprise.

After knowing the business success factors and their presence in the different stages of the Entrepreneurial Process, it is possible to evaluate and design or re-design an entrepreneurial ecosystem that brings about good conditions to start a business.

To design an Entrepreneurial Ecosystem the following three steps are proposed: getting updated on the current situation of the creation of new enterprises and the different actors involved, defining an institutional model and the types of instruments to be used and designing policies for entrepreneurship, that build conditions which allow for the generation of business ecosystems to support the generation and survival of more successful enterprises.

**Keywords:** entrepreneurship, environment, ecosystem.

## INTRODUCCIÓN

El emprendedurismo contribuye al desarrollo económico, la generación de puestos de trabajo, la inclusión social, la reducción de la pobreza y el desarrollo de la innovación. Eso ha derivado en el interés de políticos, académicos y organismos internacionales en el proceso de creación de nuevos emprendimientos.

Los emprendimientos o empresas jóvenes presentan una alta tasa de mortalidad en sus primeros años de vida debido a diferentes factores que las afectan, situación que es aún pero en América Latina y El Caribe.

Debido a la importancia de los emprendimientos para el desarrollo económico es relevante trabajar para mejorar la supervivencia de los emprendimientos. Es por ello que el propósito de este capítulo es realizar una propuesta para la construcción de condiciones para el desarrollo emprendedor que permita crear un adecuado ecosistema emprendedor.

El capítulo se estructura de la siguiente forma: en el primer epígrafe se presentan los factores que inciden en el éxito de los emprendedores, en el segundo se exponen diferentes modelos de proceso emprendedor; en el tercero se realiza una propuesta de metodología para la construcción de condiciones para el desarrollo emprendedor que plantea el concepto de ecosistema emprendedor y las etapas de diseño del mismo; para finalizar, en el último epígrafe se aportan las conclusiones.

## **FACTORES QUE INCIDEN EN EL ÉXITO DE LOS EMPRENDEDORES**

Los emprendimientos o empresas jóvenes son sumamente vulnerables al entorno, tienen serias dificultades para sobrevivir por diferentes factores, por lo cual presentan una alta tasa de mortandad en sus primeros años de vida. Esta situación es aún peor en América Latina y El Caribe, en donde Kirberg (2014) encuentra que si bien la tasa de emprendedores es alta, el porcentaje de fracasos también es muy alto.

Además de Kirberg (2014), se encuentra en la bibliografía y en diferentes estudios empíricos la referencia a múltiples factores que influyen en el fracaso de un emprendimiento. Pena (2002) menciona que diferentes investigaciones han identificado a modo de ejemplo factores como la inexperiencia en el área de negocios, la fuerte competencia y la fragilidad de las estructuras financieras de los emprendimientos. Sin embargo no existe unanimidad o investigaciones completamente esclarecedoras, y siguen los investigadores en un gran esfuerzo por analizar cada una de las variables del entorno y del ambiente interno de los nuevos emprendimientos que puedan considerarse factores críticos de éxito o fracaso.

Se debe tenerse presente que el surgimiento y desarrollo de empresas es un fenómeno multidimensional, en el cual existen distintos factores que lo afectan (Kantis, Federico y Menéndez, 2012).

Se presentan a continuación algunas clasificaciones de los factores que hacen algunos autores, y servirán de base a nuestra clasificación:

Buame (1992) clasifica los factores en sociales, culturales, institucionales y económicos.

Para Gonzalo, Federico y Kantis (2013) el conjunto de factores relevantes son: el perfil, background y redes de los emprendedores; su acceso a recursos claves (financieros, humanos, información, etc.); el desarrollo de rutinas organizacionales y, finalmente, el proceso de toma de decisiones.

García y Jiménez (2012) hacen referencia a los factores de carácter personal (características del emprendedor, el perfil, el background y la experiencia previa.

Otros autores hacen referencia a las características del emprendedor, el acceso a recursos y el tipo de proyecto dentro de los principales determinantes

del crecimiento inicial de las empresas (Baum et al. 2001; Davidsson et al. 2006; Storey, 1994; Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Cooper et al. 1994).

Algunos autores hacen referencia a factores de tipo sociodemográfico, que son aquellos ajenos al emprendedor, sobre los cuales no puede decidir como son: el sexo, la edad y su contexto (cultura, valores, normas formales e informales, instituciones, etc) (Leiva, 2013; Grant, 1996; Ayerbe y Larrea, 1995; Ripollés, 2011; Huuskonen, 1993 entre otros).

Storey (1994) agrupa los factores en tres categorías diferentes: determinantes específicos de la empresa, determinantes específicos del empresario, y determinantes relacionados con la estrategia.

Varios autores mencionan factores referidos a la *gestión de la organización* como la dirección estratégica, los factores de riesgo, la experiencia, la integridad y las cualidades gerenciales (Otero, 2011; Kantis, 2010), el proceso de toma de decisiones, las rutinas organizacionales, las estructuras financieras, la cantidad de emprendedores (Harper, 2008).

Messina y Hochsztain (2015) identifican como factores de éxito la experiencia previa como emprendedor y la obtención de financiamiento en etapas tempranas.

Kantis (2010) dice que, en general, el crecimiento y desarrollo de las nuevas empresas depende de varios factores que están vinculados a (1) las características del emprendedor, (2) las dimensiones del capital relacional, y (3) las características del mercado junto con algunos factores de tipo estratégico.

A partir de las clasificaciones realizadas por diferentes autores se observa que los factores pueden agruparse en dos grupos: aquellos que hacen referencia a las características de los emprendedores y los factores referidos a las características de la empresa.

(1) las características de los emprendedores: de carácter personal (características del emprendedor, el perfil, el background y la experiencia previa), factores de tipo sociodemográfico, que son aquellos ajenos al emprendedor, sobre los cuales no puede decidir como son: el sexo, la edad y su contexto (cultura, valores, normas formales e informales, instituciones, etc) y el capital relacional de los emprendedores;

(2) las características de la empresa: el tipo de proyecto, el *entorno más próximo a la empresa* (sobre todo la localización geográfica y la estructura del sector industrial), *el acceso a recursos claves* (financieros, humanos, información, etc.), aspectos referidos a la *gestión de la organización* como la dirección

estratégica, los factores de riesgo, la experiencia, la integridad y las cualidades gerenciales, el proceso de toma de decisiones, las rutinas organizacionales, las estructuras financieras y la cantidad de emprendedores.

Una vez presentados los factores involucrados en el desarrollo de un emprendimiento, el próximo paso para diseñar un ecosistema emprendedor, es conocer las condiciones de esos factores en la región que estamos analizando (Kantis, Menéndez y Federico, 2012).

Para conocer las condiciones de esos factores es importante considerar el Proceso Emprendedor.

## **PROCESO EMPRENDEDOR**

Al proceso que se realiza para la creación de una empresa lo podemos denominar proceso emprendedor. Para conocer dicho proceso debemos identificar las actividades o etapas que lo conforman, la relación entre ellas, los insumos y resultados del proceso.

El interés por conocer dicho proceso ha llevado a varios autores a definir modelos de proceso emprendedor (Shapero, 1984, McClelland, 1961; Shapero-Varela, 2001; Timmons, 1999; Gibb, 1988; Martin, 1989, referenciado por González 2004; Greenberger y Sexton, 1988; Huuskonen, 1993; Ayerbe & Larrea, 1995; Reynolds, 1997; Gibb & Ritchie, 1982; Kantis, Ishida, & Komori, 2002; Varela & Bedoya, 2006, entre otros).

En esos modelos de proceso emprendedor se pueden identificar algunos que incorporan etapas previas al surgimiento de la idea de negocio, en lo que algunos autores denominan la formación de la vocación emprendedora (Huuskonen, 1993 y Ayerbe y Larrea, 1995), y otros modelos que hacen hincapié en las etapas que inician con la idea de negocio y terminan con la creación o primeros años de vida de la empresa.

Dentro del grupo de modelos que comienzan con la formación de la vocación emprendedora se identifican los siguientes: Modelo de Shapero (1984), Modelo de factores de Martin (1989), Greenberger y Sexton (1988), Huuskonen (1993) y Ayerbe y Larrea (1995). Dentro de los modelos que inician con la idea de negocios se puede mencionar: McClelland (1961), Shapero – Varela definido por Varela en 2001, Timmons (1999), Gibb (1988), Reynolds (1997), Gibb y Ritchie (1982), Kantis e Ishida (2002) y Varela y Bedoya (2006).

A continuación se presentan algunos de esos modelos, a partir de los cuales se propone un proceso emprendedor.

## **MODELOS DE PROCESO EMPRENDEDOR CON ÉNFASIS EN LA FORMACIÓN DE LA VOCACIÓN EMPRENDEDORA**

### **Modelo de Shapero (1984)**

Shapero en el proceso emprendedor distingue tres fases:

*Fase previa* durante la cual ocurren una serie de eventos personales que inciden en el sujeto creándole el deseo a ser emprendedor,

*Fase de deseo*: en la cual se presentan una serie de factores y circunstancias que pueden hacer que el sujeto se transforme en un emprendedor potencial,

*Fase de acción* es la etapa en la cual el sujeto actúa para crear la empresa, lo que sucederá si consigue los recursos necesarios.

### **Greenberger y Sexton (1988)**

Para estos autores para que la persona adopte una disposición positiva a crear una empresa se deben dar tres componentes imprescindibles: visión, percepción y personalidad.

La *visión* es la imagen que el emprendedor tiene inicialmente sobre el tipo de negocio que desea emprender y la forma con que debe actuar para alcanzar el éxito, lo cual incluye su comportamiento personal y el de todo el equipo de personas de la empresa.

La *percepción* hace referencia a cómo las personas imaginan o estiman que serán los resultados de sus futuras acciones.

La propia *personalidad* del emprendedor, sus capacidades esenciales y características.

Una vez que la persona tiene una disposición positiva a crear una empresa, hace falta que se comprometa con ese deseo, para eso los autores dicen que se debe dar la acción conjunta de cuatro factores críticos que son: autopercepción, control poseído, acontecimientos importantes y soporte social.

La *autopercepción* es cómo se percibe a sí mismo el sujeto. Consideran que sólo si el individuo se considera a sí mismo como un emprendedor entonces terminará siéndolo.

El *control poseído*, para estos autores, es que el individuo considere que la creación de su empresa es el medio para incrementar su control sobre las cosas, permitiéndole la realización de sus aspiraciones.

Los *acontecimientos importantes* que ocurren en la vida del futuro emprendedor, influirán positiva o negativamente en la decisión de crear una empresa.

Es importante que el emprendedor tenga un soporte social que reafirme su creencia en la nueva empresa. El soporte social está formado por la actitud de sujetos próximos al emprendedor como la familia, amigos y otros emprendedores.

### Ayerbe y Larrea (1995)

Para estos autores, al igual que para Huuskonen, lo realmente imprescindible es tener vocación emprendedora, por lo que ponen el énfasis en la generación de dicha vocación.

El proceso de generación de la vocación emprendedora comienza con el deseo de ser empresario y la percepción de la capacidad de serlo. A partir de ahí la persona puede generar la idea de negocio y si tiene un entorno favorable y se presenta algún acontecimiento precipitador puede consolidarse una vocación emprendedora, que lo lleve a crear su propia empresa.

## **PROCESO EMPRENDEDOR QUE ABARCA DESDE LA IDEA DE NEGOCIO HASTA LOS PRIMEROS AÑOS DE VIDA DE LA EMPRESA**

### **Modelo Shapero-Varela**

Consideran que el proceso emprendedor consta de cinco etapas:

Etapla *motivacional (Gusto)*: comprende el sistema educativo, social y cultural en el cual se encuentra la persona, que pueden generar o no el gusto por emprender.

Etapa *situacional (Oportunidad)*: se refiere a la identificación de oportunidades a partir del análisis del entorno que rodea al emprendedor.

Etapa *psicológica (Decisión)*: es la decisión de seguir una carrera empresarial, lo cual depende de la factibilidad que tiene de la oportunidad de negocio.

Etapa *analítica (Plan de Negocios)*: es el análisis profundo y detallado de la oportunidad de negocio para convertirla en un plan de negocio.

Etapa *económica (Recursos)*: es la etapa en la cual se deben realizar acciones para conseguir los recursos para dar inicio a la empresa.

### Reynolds, 1997

Plantea un proceso que empieza cuando una o más personas tienen una idea empresarial y finaliza cuando la empresa ésta establecida y ha superado los primeros años de actividad, logrando consolidarse en el mercado.

Reynolds realiza una analogía con la creación biológica que atraviesa por cuatro etapas: concepción, gestación, infancia y adolescencia. El pasaje de una etapa a otra se da a través de períodos de transición, no existiendo límites claramente establecidos entre las distintas etapas ya que no es un proceso de progreso lógico y lineal.

La *concepción* se inicia con la idea de negocio, teniendo el emprendedor el deseo e interés en llevar adelante acciones para concretar su idea de negocio.

La etapa de *gestación* se inicia cuando el emprendedor realiza acciones concretas para llevar adelante la idea de negocio. A quienes realizan esa primera transición desde la concepción de una idea hasta la etapa de la gestación de la misma se los denomina emprendedores nacientes. En la etapa de gestación el emprendedor validará su idea y conseguirá los recursos necesarios para concretar su idea de negocio.

La *infancia* surge de la segunda transición. Comienza cuando el proceso de gestación finaliza y la empresa empieza a funcionar. Se estima que la infancia dura cinco años, ya que es período de aprendizaje y afianzamiento que necesitan las empresas nuevas.

Cuando la empresa se consolida, se da la tercera transición pasando de la infancia a la *adolescencia*.

### **Gibb y Ritchie (1982)**

Definen un proceso de seis fases a través de las cuales va avanzando el individuo que intenta implementar su idea empresarial. Se representa en la Figura 5.

Este modelo comienza con la motivación para emprender, es decir por los estímulos que recibe el emprendedor que lo motiva a emprender (genera la vocación emprendedora). Este comienzo podría determinar la inclusión dentro del primer grupo de modelos, pero incluye las etapas siguientes realizando un buen detalle de cada etapa desde la búsqueda de ideas hasta el nacimiento de la empresa que incluye el desarrollo de las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa.

### **Kantis e Ishida (2002)**

El enfoque de Kantis e Ishida establece que las etapas de creación de una nueva empresa se dividen en tres principales: *gestación del proyecto*, *puesta en marcha (start up)* y *desarrollo inicial*.

La primera etapa, de *gestación*, comienza con la motivación para emprender e incluye, además, la formación de las competencias empresariales, la identificación de la idea de negocio y la elaboración del proyecto.

En la *puesta en marcha* se pasa de la preparación del proyecto a la decisión de emprender, para lo cual las actividades centrales se concentran en el acceso a los recursos y su organización.

La tercera etapa denominada por Kantis *desarrollo inicial*, comprende los primeros años de vida que son críticos para la supervivencia de una empresa, pues comprende confrontar el proyecto con la realidad.

## **PROPUESTA DE UN MODELO DE PROCESO EMPRENDEDOR**

Si se consideran los diferentes modelos presentados, tenemos un proceso que tiene una etapa a la cual podemos denominar previa o motivacional que comprende los factores y circunstancias que motivan al emprendedor generando la actitud o vocación emprendedora, y una etapa de creación y desarrollo de la empresa que comienza con la idea de negocio. Entre ambas etapas existe una transición que se debe a motivadores que hacen que esa vocación se transforme en comportamiento emprendedor llevando a la creación de la idea de negocio y las etapas posteriores hasta la empresa consolidada. En la Figura 1 se representan las etapas principales consideradas por los modelos incluidos en este grupo.

**Figura 1.** Modelo de Proceso Emprendedor

Formación de la vocación emprendedora	Proceso de creación de la empresa				
Aspectos personales	Búsqueda de ideas	Validación de la idea	Identificación de recursos	Creación de la empresa	Primeros años de la empresa
Condiciones sociales y económicas					
Comunidad, familia, etc.					
Antecedentes (formación, experiencia, etc)				Puesta en Marcha	Desarrollo inicial
Adquisición de habilidades			Diseño y gestación		
Deseo de emprender	determinación				
Individuo	Emprendedor naciente			Empresario y equipo	

Fuente: Garzozí, R, Messina; M. Moncada, C. Ochoa; J., Ilabel, G., Zambrano, R. (2014).

## CONSTRUCCIÓN DE CONDICIONES PARA EL DESARROLLO EMPRENDEDOR

Una vez presentados los factores de éxito de un emprendimiento y las etapas del proceso emprendedor, se muestra en la siguiente tabla los factores agrupados en las diferentes etapas. Es importante aclarar que la mayoría de los factores se encuentran en todas las etapas, por lo cual en la tabla lo que se hace es poner para cada etapa los factores que tienen mayor influencia.

Luego de conocer los factores de éxito de un emprendimiento y su presencia en las diferentes etapas del Proceso Emprendedor, se está en condiciones de evaluar y diseñar o rediseñar un ecosistema emprendedor que brinde buenas condiciones para emprender.

### ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Previo a hacer una propuesta de metodología para el diseño de un ecosistema emprendedor, se presentan algunos conceptos previos que permitirán comprender el concepto de ecosistema.

Dentro de las diferentes teorías de estudio de emprendimiento se encuentra la Teoría Institucional de North (1993). Para ese autor el Marco Institucional estará formado por las *instituciones* y *organizaciones* y *organismos* que se han creado como consecuencia de las instituciones.

**Tabla 1.** Factores de éxito según la etapa del Proceso Emprendedor

Etapas Factores	Formación de la vocación emprendedora	Creación y desarrollo de la empresa			
		Diseño y gestación	Puesta en marcha		Desarrollo inicial
		Búsqueda y validación de la idea	Identificación de recursos	Creación de la empresa	Primeros años
Perfil					
Background					
Experiencia					
Cultura					
Valores					
Normas					
Instituciones					
Cap. Relacional					
Tipo proyecto					
Localización					
Sector					
Recursos					
Gestión					

Fuente: elaboración propia.

Un antecedente importante del ecosistema es la teoría de Porter (1990) que se la ha denominado «El Diamante de Porter».

Aunque su tesis original se aplicó a las naciones, Porter reconoció que la mayoría de la actividad económica se da a nivel regional, por lo cual sus ideas se aplican no sólo a regiones sino también a ciudades.

«El Diamante de Porter» sobre la ventaja de una nación consta de cuatro determinantes:

*Condiciones de los factores:* personal, recursos físicos, nivel de conocimiento, recursos de capital, y otros factores que repercuten en la calidad de vida de la población.

*Condiciones de la demanda:* la composición de la demanda, las exigencias de los compradores, tamaño y tasa de crecimiento de la demanda, forma en que se internacionaliza la demanda interna.

*Industrias relacionadas y de apoyo:* proveedores competitivos a nivel mundial que generan ventajas en las industrias secundarias, industrias conexas competitivas capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor.

*Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad:* cómo se administran y compiten, metas que desean alcanzar, motivación de sus empleados y directivos, grado de rivalidad interna.

Al diamante se le agregaron otros dos factores que influyen en todos los otros determinantes que son el *azar* y *el gobierno*.

## La metáfora del ecosistema

La primera referencia a la metáfora del ecosistema en la bibliografía de negocios se encuentra en un artículo de James Moore (Moore, 1993).

Moore define el ecosistema de los negocios como un espacio de *interconexión y dependencia mutua entre agentes económicos*, y considera que para el éxito y la supervivencia de las organizaciones es indispensable una buena salud colectiva.

El término ecosistema ha cobrado auge en los últimos años en América Latina a través del trabajo desarrollado por el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin). El FOMIN, fundado en 1993 como parte del Banco Interamericano de Desarrollo, ha incluido un importante trabajo en la difusión del emprendimiento dinámico<sup>1</sup> y participado en experiencias de desarrollo de ecosistemas de emprendedores.

---

<sup>1</sup> Hay diferentes definiciones que en general comprenden: empresas con una ventaja competitiva, capaces de generar un gran número de empleos y crecer a una tasa muy superior al promedio de su industria.

El FOMIN *define un ecosistema de emprendimiento* como «una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas» (FOMIN, 2011, pág. 8).

El término ecosistema fue desarrollado por Daniel Isenberg, quien define el ecosistema empresarial como una combinación de los siguientes componentes: liderazgo, gobierno, cultura, casos de éxito, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, educación, infraestructura, clusters, redes de personas, servicios de apoyo, y clientes (Isenberg, 2010).

Algunos autores plantean que es necesario tener un Sistema Nacional de Emprendimiento para lograr un buen ecosistema emprendedor (Kantis, Angelelli, & Moori-Koening, 2004).

El Sistema Nacional de Emprendimiento comprende una variedad de factores que influyen en la adquisición de competencias necesarias para emprender.

Los factores que identifican (Kantis, Angelelli, & Moori-Koening, 2004) son los siguientes:

Tres factores fundamentales: Condiciones culturales, Sociales y Económicas, Sistema Educativo y Estructura y dinámica productiva. A esos se les agrega: el Capital Social, el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, el Mercado de factores, las Regulaciones y las Políticas.

En base a los conceptos planteados, se puede ver que en un ecosistema emprendedor deben participar diferentes actores del sector público y privado.

Según (Urbano & Veciana, 2001), en general, cuando se analizan ecosistemas de emprendimiento se constatan múltiples y diversas iniciativas de todo tipo de instituciones, pero falta coordinación, existiendo duplicación y solapamiento entre ellas, lo cual afecta a los resultados. Por eso es importante que se defina una metodología de diseño de un ecosistema emprendedor.

## DISEÑO DE UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Para diseñar un Ecosistema Emprendedor se propone seguir tres etapas que se detallan a continuación:

1. Conocer los diferentes actores participantes (Gonzalez, 2004): conocimiento del estado actual de la creación de nuevas empresas y tejido empresarial, estudio del contexto cultural (instituciones informales) que incide en la aparición de emprendedores, empresas y su desarrollo; identificación y estudio de las distintas organizaciones políticas (de las que surgen las normas formales) implicadas en el proceso emprendedor; identificación de las actuales normas formales orientadas a estimular el proceso emprendedor; identificación de las instituciones privadas que participan en el proceso emprendedor.
2. Se debe definir un modelo institucional y los tipos de instrumentos a utilizar. En ese modelo se deben definir diversidad de perfiles institucionales y roles a desempeñar, estableciendo mecanismos de coordinación que busquen evitar duplicaciones de actividades. Deben participar y articular los sectores público (incluye políticas y sistema educativo entre otros) y privado. (Kantis, Menéndez, & Federico, 2012).
3. Diseñar políticas de emprendimiento que generen condiciones que permitan generar ecosistemas para la generación y supervivencia de empresas con mayores niveles de éxito.

Las políticas de emprendimiento deben contemplar el modelo institucional y el tipo de instrumentos teniendo en cuenta el rol de los distintos actores. Las mismas pueden tener influencia en el corto o largo plazo. Las de corto plazo son políticas que impactan en aquellos factores que participan en la transición de proyectos empresariales a empresas, mientras que las de largo plazo: son las políticas que influyen en los factores que inciden en el incremento de la base de emprendedores, es decir, en la decisión de emprender como alternativa ocupacional.

**Tabla 2.** Políticas de emprendimiento en el Proceso Emprendedor

Etapas  Factores	Formación de la vocación emprendedora	Creación y desarrollo de la empresa			
		Diseño y gestación	Puesta en marcha		Desarrollo inicial
		Búsqueda y validación de la idea	Identificación de recursos	Creación de la empresa	Primeros años
Perfil					
Background					
Experiencia					
Cultura	Políticas de largo plazo	Políticas de corto plazo			
Valores					
Normas					
Instituciones					
Cap. Relacional					
Tipo proyecto					
Localización					
Sector					
Recursos					
Gestión					

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

En este trabajo para lograr el propósito planteado se partió de una búsqueda de referentes teóricos y resultados de estudios empíricos para identificar los factores que mayor influencia tienen en el desarrollo emprendedor. Posteriormente se realizó una presentación de modelos de proceso emprendedor

que permitió concluir en una propuesta de modelo de proceso emprendedor, en el cual se ubicaron los factores de éxito que se presentaron anteriormente.

Finalmente se propuso una metodología de tres etapas para diseñar el ecosistema emprendedor que comienza con conocer los diferentes actores participantes, siguiendo por definir una modelo institucional y tipos de instrumentos a utilizar, y finalmente se propuso diseñar políticas de emprendimiento, de corto y largo plazo, que permitan crear ecosistemas emprendedores adecuados para la generación y supervivencia de empresas.

La metodología propuesta además de utilizarse para el diseño del ecosistema emprendedor, debería utilizarse en formar periódica con el objetivo de realizar el diagnóstico y ajustes que permitan mantener buenas condiciones en los factores de éxito que se presentan en las diferentes etapas del proceso emprendedor.

## BIBLIOGRAFÍA

- AYERBE, M. y LARREA, I. (1995): *La actitud de ser empresario*, Edición de las Diputaciones de Guipuzcoa y Álava y del Gobierno Vasco, San Sebastián.
- BUAME (1992): «Stimulation of entrepreneurship an integrative approach», European Small Business Seminar.
- CARDOZO, A. (2010): *La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas.
- DAVIDSSON, P.; DELMAR, F. y WIKLUND, J. (2006): *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Cheltenham, Reino Unido: Elgar.
- BAUM, J.; LOCKE, E. y SMITH, K. (2001): «A multidimensional model of venture growth». *Academy of Management Journal*, 44(2), pp. 292-303.
- COOPER, A.; GIMENO-GASCON, F. y WOO, C. (1994). «Initial human and financial capital as predictors of new venture performance», *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 371-96.
- EISENHARDT, K. y SCHOONHOVEN, C. (1990): «Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988», *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 504-29.

- FOMIN (2011): *Guía de emprendimientos dinámicos*. <http://es.scribd.com/doc/36375389/MIF-FOMIN-Guia-de-Emprendimientos-Dinamicos>.
- GARCÍA, P. y JIMÉNEZ, A. (2012): «Emprendedores y empresas. La construcción social del emprendedor». Lan Harremanak. *Revista de Relaciones Laborales*, 24.
- GARZOZI, R.; MESSINA, M.; MONCADA, C.; OCHOA, J.; ILABEL, G. y ZAMBRANO, R. (2014): *Planes de negocios para emprendedores* (2014): e b o o k : <http://www.proyectolatin.org/index.php/es/component/booklibrary/510/view/55/Econom%C3%ADa/18/planes-de-negocios-para-emprendedores>.
- GIBB, A. (1988): *Stimulating new business development*. Ginebra.
- GIBB, A. y RITCHIE, J. (1982): «Understanding the process of starting small business». *European Small Business Journal*, 1.
- GONZÁLEZ, F. (2004): «Incidencia del Marco Institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía». Sevilla: Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.
- GONZALO, M.; FEDERICO, J. y KANTIS, H. (2013): «Crecimiento y adaptación en un contexto de crisis internacional: los casos de tres empresas jóvenes dinámicas argentinas. Programa de Desarrollo Emprendedor» (Prodem) Instituto de Industria (IDEI) Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) Instituto de Industria (IDEI). (inédito).
- GRANT, R. (1996): «Toward knowledge based theory of the firm». *Strategic Management Journal*, 17, especial invierno.
- GREENBERGER, D. y SEXTON, D. (1988): «An interactive model of new venture initiation», *Journal of Small Business Management*, 26(3).
- HARPER, D. (2008): «Towards a theory of entrepreneurial teams». *Journal of Business Venturing*, 23(6), pp. 613-626.
- HUUSKONEN, V. (1993): «The process of becoming an entrepreneur a theoretical framework of factors influencing entrepreneurs «Star-Up Decision (Preliminary Results)». *Entrepreneurship and Business Development*.
- ISENBERG, D. (2010): «Cómo comenzar una revolución emprendedora». *Harvard Business Review*.
- KANTIS, H. (2010): *Aportes para el diseño de Políticas Integrales de Desarrollo Emprendedor en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- KANTIS, H. (2008): *Aportes para el diseño de Programas Nacionales de Desarrollo Emprendedor en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- KANTIS, H.; ANGELELLI, P. y MOORI-KOENING, V. (2004): *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- KANTIS, H.; ISHIDA, M. y KOMORI, M. (2002). *Empresarialidad en Economías Emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. México: Biblioteca Felipe Herrera.
- KANTIS, H.; MENÉNDEZ, C. y FEDERICO, J. (2012): *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos*. CAF.
- KIRBERG, A. S. (2014): «Sobre el emprendimiento en América Latina: mitos y realidades». Cuaderno Profesional de Marketing-UNIMEP, 2(1), pp. 35-41.
- LEIVA, J. (2013): «¿Quién crea MIPYMES en Costa Rica?». *TEC Empresarial*, 7(2).
- MCCLELLAND, D. (1961): *The achievement society*. New York: Von Nostrand.
- MESSINA, M. y HOCHSZTAIN, E. (2015): «Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en técnicas de data mining (Entrepreneurial success factors: An exploratory study based on Data Mining Techniques)», *TEC Empresarial*, 9(1), pp. 30-40.
- MOORE, J. (1993): «Predadores y presas: una nueva ecología de la competencia», *Harvard Business Review*.
- NORTH, D. (1993): *Instituciones, cambios institucional y desempeño económico*, México: Fondo de Cultura Económica.
- OTERO, A. (2011): *Factores claves en el proceso de acceder a recursos financieros en Colombia para nuevos empresarios*.
- PENA, I. (2002): «Intellectual capital and business start-up success». *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), pp. 180-198.
- PORTER, M. (1990). «The Competitive Advantage of Nations». *Harvard Business Review*(2).
- REYNOLDS, P. (1997): National panel studies of business start - ups: research program status report and policy implications. Babson College.
- RIPOLLÉS, M. (2011). *Aprender a emprender en las universidades*. Arbor.
- SHAPERO, A. (1984): *The entrepreneurial Event in: KENT; C.A.* (ed. ) The Environment for Entrepreneurship. Lexington Book.
- STOREY, D. J. (1994): *Understanding the Small Business Sector*, Londres: Routledge.
- TIMMONS, J. (1999): *New Venture Creation Entrepreneurship For The 21st. Century*. Boston: rwin Mc Graw Hill.

- URBANO, D. y Veciana, J. (2001): Marco Institucional formal de la creación de empresas en Catalunya. Barcelona: Department d economia de la empresa. Universitat Autònoma de Barcelona.
- VARELA, V. R. (2001): *Innovación empresarial: «Arte y Ciencia en la creación de empresas»*. Segunda edición. Editorial.
- VARELA, R. y Bedoya, O. (2006): *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. Estudios Gerenciales, 22(100).



**EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA Y LA  
EQUIDAD EN EL DISEÑO DEL IMPUESTO  
SOBRE INGRESOS PERSONALES EN CUBA**

***SELF-EMPLOYMENT AND EQUITY IN THE  
DESIGN OF PERSONAL INCOME TAX IN CUBA***

**Mariuska Sarduy González  
Saira Pons Pérez**

## Índice

Introducción .....	156
Desarrollo .....	157
El impuesto sobre la renta personal en Cuba .....	160
Antecedentes del impuesto sobre ingresos personales .....	161
Conclusiones .....	171
Bibliografía .....	172

## Autores

### Mariuska Sarduy González

msarduy@fcf.uh.cu

Profesor titular. Doctora en Ciencias Contables y Financieras del Departamento de Finanzas. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. Licenciada en Contabilidad y Finanzas. (1994). Máster en Contaduría (1999). Máster en Finanzas (2005). Graduada del Diploma Europeo de Administración y Dirección de Empresas (DEADE). (2000) - Doctorado en Ciencias Contables y Financieras (2012)

Estancia de investigación Universidad de Valladolid. España en el periodo 2010-2011. Línea de investigación sobre Investigación sobre la Administración Tributaria. Coordinadora de la Maestría en Finanzas y la Especialidad de Administración Tributaria.

Premio especial que otorga la Universidad de La Habana, «Al Colectivo de investigación más destacado en el trabajo de investigación y en la promoción de los procesos innovativos» (2012).

Numerosas publicaciones de artículos en revistas indexadas, libros y contribuciones en congresos y otros foros académicos, nacionales e internacionales.

Miembro del Comité Científico en la *Revista Science Of Human Action*. Adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas, Contables, de la Fundación Universitaria Luis Amigo.

Miembro de la Junta Directiva de la Sociedad Cubana de Banca y Finanzas Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

Docencia impartida en materias como Sistema Presupuestario, Sistema Tributario, Evasión Fiscal, Evaluación de Políticas Públicas, Administración Financiera del Estado, Hacienda Pública. Autora de dos libros que se utilizan para la docencia de Pregrado.



### Saira Pons Pérez

saira@ceec.uh.cu

Profesora del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana. Licenciada en Economía. Trabajó en el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) del Ministerio de Economía y Planificación. Es autora de diversos artículos relacionados con las Finanzas Públicas. Ha colaborado en la publicación de varios libros tanto en Cuba como en el extranjero. Ha impartido clases y seminarios en universidades de Chile, España, Noruega y Estados Unidos.





# EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA Y LA EQUIDAD EN EL DISEÑO DEL IMPUESTO SOBRE INGRESOS PERSONALES EN CUBA

## *SELF-EMPLOYMENT AND EQUITY IN THE DESIGN OF PERSONAL INCOME TAX IN CUBA*

**Resumen:** El trabajador por cuenta propia constituye una pieza clave en el cumplimiento de las obligaciones fiscales con la introducción en Cuba de impuesto sobre la renta o en un impuesto sobre ingresos personales, siendo así como se identifica esta figura dentro del sistema tributario cubano. El Estado actualmente está dejando de recaudar por la presencia de evasión fiscal, lo cual se debe a que los contribuyentes en general ven el impuesto a pagar muy elevado comparándolo con los gastos del negocio y con los gastos de su vida cotidiana. La realización de una encuesta en La Habana, a trabajadores por cuenta propia sobre la consideración de sí el impuesto es equitativo o no y a partir de los resultados obtenidos, la formulación de propuestas que contribuyen al perfeccionamiento del diseño del mismo ha sido el objetivo de la presente investigación.

**Palabras clave:** Capacidad Contributiva, equidad social, carga impositiva.

**Abstract:** The self-employed worker is a key player in fulfilling tax obligations, with the introduction in Cuba of the income tax or personal income tax, thus identifying this figure with the Cuban tax system. The State nowadays is failing to collect taxes due to the presence of tax evasion, which is because the contributors in general see the tax payable as very high compared with their business and daily life expenses.

A survey was conducted in Havana, to self-employed on the consideration of whether the tax is equitable or not and from the results obtained, the formulation of proposals that contribute to improving its design has been the objective of this research work.

**Keywords:** Fiscal Capacity, social equity, tax burden.

## INTRODUCCIÓN

La misión fundamental del sistema tributario es la de proporcionar los recursos precisos para el desarrollo de las actividades públicas y coadyuvar en la ordenación de los comportamientos sociales y económicos de los distintos agentes dentro del sistema económico.

Como parte del sistema fiscal, el sistema tributario está constituido por un conjunto sistematizado de gravámenes que permiten materializar y dar cumplimiento efectivo a las obligaciones tributarias de los contribuyentes a los que va dirigido, diferenciados en impuestos, tasas y contribuciones especiales, siendo los primeros la categoría más representativa dentro de los tributos.

Dicho lo anterior, los elementos básicos que componen un sistema tributario, son: los principios tributarios, la estructura tributaria, un cuerpo jurídico o de disposiciones legales y los medios institucionales a los que genéricamente se denomina administración tributaria, cuya estructura debe plantearse atendiendo no sólo a finalidades de índole nacional sino considerando las relaciones internacionales existentes.

La equidad, del sistema tributario es uno de los preceptos básicos que debe regir tanto en el diseño del sistema en general como en el establecimiento de las figuras que conforman el ordenamiento fiscal y la misma se relaciona con la distribución de la carga tributaria que significa observar la capacidad contributiva de quienes reciben la incidencia de los tributos. Respecto a este principio, se deben diferenciar dos aspectos: la equidad horizontal que se configura cuando sobre individuos con idéntica capacidad contributiva soportan cargas tributarias iguales y la equidad vertical, que consiste en que los individuos, reciban un tratamiento diferencial en la medida que presenten un nivel desigual de capacidad contributiva, es decir que soporten una mayor carga tributaria relativa cuanto mayor capacidad contributiva tengan<sup>1</sup>.

La aceptación del sistema tributario es un elemento fundamental para lograr el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales. Esta aprobación depende de varios factores, entre ellos, la moderación de la carga tributaria; la opinión que los contribuyentes tengan del destino de los impuestos; la

---

<sup>1</sup> En este sentido, la equidad vertical significa otorgar una función redistributiva a la tributación, observando el sesgo regresivo o progresivo de cada tributo que compone el sistema tributario y del propio sistema como un todo.

relación entre la administración tributaria y los contribuyentes entre otros aspectos.

En la aplicación del sistema tributario cubano, el nivel de desarrollo social alcanzado por la sociedad cubana ha significado, una importante fortaleza. La apreciación de la calidad y abastecimiento de los bienes públicos constituye en sí, una condicionante para garantizar un incremento considerable del cumplimiento voluntario de la tributación, a su vez la valoración de la falta de equidad y eficiencia en el diseño del impuesto sobre ingresos personales por los obligados a su pago, está trayendo consigo consecuencias negativas para el desarrollo económico, financiero y social del país.

El Estado actualmente está dejando de recaudar ingresos por la presencia de evasión fiscal, donde una de las causas que se valoran es la percepción de los contribuyentes de que el impuesto a pagar muy elevado en relación a los gastos del ejercicio de la actividad y los gastos de la vida cotidiana.

En tal sentido el objetivo de la presente investigación es desarrollar propuestas concretas para el diseño del impuesto sobre ingresos personales que garanticen la equidad y la eficiencia.

## **DESARROLLO**

Los impuestos son tan antiguos como la propia historia de la sociedad, de ahí que la evasión fiscal siempre haya sido una preocupación de los gobiernos, hace siglos, Platón expresó: «cuando existe un impuesto sobre la renta, el hombre justo pagará más y el injusto menos por una misma cantidad de renta», (Rosen,1987:297), sin embargo, el análisis económico moderno de ella se basa en modelos generados en la primera mitad de la década del 70, planteando dos actores centrales, el contribuyente que busca maximizar los beneficios esperados y la administración tributaria que busca maximizar la recaudación neta. Su origen se encuentra en los estudios económicos de la actividad criminal a cargo del premio nobel de Economía Gary Becker en su artículo «Crimen and punishment»: an Economic Approach, publicado en 1968, y en los análisis de decisión en economías de incertidumbre de (Tulkens y Jacquemin, 1971).

Los primeros en desarrollar un modelo para estimar la evasión fueron (Allingham y Sandmo, 1972 sobre el supuesto de que todo individuo racional tiende a maximizar su rendimiento, de ahí que la tendencia natural sea la

evasión de impuestos, por lo que la pregunta que define el modelo inicial es: ¿por qué declaran o cumplen con sus obligaciones los contribuyentes?, considerando como determinantes del cumplimiento:

- La probabilidad de que sea detectada la evasión (efecto positivo sobre cumplimiento).
- La multa o penalización por evadir (efecto positivo sobre cumplimiento).
- La tasa impositiva (efecto ambiguo, sorprendentemente).
- El monto de ingresos (efecto ambiguo, aunque algunos autores consideran que con la disminución de los ingresos también disminuye el atractivo de la evasión).

Las aplicaciones econométricas que se han hecho de este modelo alrededor del mundo verifican que el enfoque tradicional no es suficiente para explicar el comportamiento del contribuyente. En primer lugar, señalan que los niveles de evasión son inferiores a los que predice el modelo y no quedan explicados en su totalidad por las tasas reales de inspección y penalización, situadas en niveles inferiores a los que explicarían los niveles de cumplimiento real.

El trabajo de Martínez, Castillo y Rastrollo (2009) explica que en un primer momento, el modelo original no fue generalizado y extendido, debido a la ambigüedad de los resultados. Las primeras líneas de trabajo en la extensión del mismo consistieron en la consideración de la oferta de trabajo, con el interés de incluir el tratamiento del ingreso como variable endógena (Cowell, 1985). Otra generalización de la formulación inicial fue la inclusión de la naturaleza repetida de la decisión de declarar ingresos y, por tanto, la consideración dinámica del cumplimiento (Coricelli et al. 2010).

Junto a estas extensiones iniciales, el modelo de original ha registrado un gran número de ampliaciones en distintas direcciones durante los últimos treinta años, en parte recogiendo las orientaciones aportadas por la evidencia empírica y en buena medida, tomando como base la riqueza que aportó la teoría de juegos (Szabó, Gulyás y Tóth, 2009).

En las distintas líneas desarrolladas se incorporaron algunos de los argumentos aportados desde otros campos de investigación, entre los que cabría destacar los relativos al enfoque suave de la psicología y la sociología (Cullis y Lewis, 1997), o aquellos aportados por la economía experimental (Kleven et al. 2010). Así, por ejemplo, considerando lo observado a partir de los estudios econométricos y de los experimentos realizados, la investigación teórica

exploró las implicaciones de introducir mayor riqueza en los impuestos y en la estructura de penalizaciones, incluyendo funciones de pagos a cuenta; cambios institucionales relacionados con la existencia de información imperfecta sobre los parámetros de la política fiscal, como la probabilidad de inspección y la verdadera tasa de inspección. Igualmente, tomando en consideración las hipótesis de trabajo formuladas desde la evidencia con métodos cualitativos y experimentales en el contexto de la psicología fiscal y de la economía experimental, la investigación teórica ha ido incorporando el papel de la moral y de la interacción social en las decisiones de evadir o cumplir (Martínez et al., 2009).

Martínez-Vazquez y Alm (2002), resumen un conjunto importante de estudios empíricos que hacen referencia al peso decisivo de las instituciones como determinante fundamental de la evasión fiscal. Una de las variables institucionales que dichos autores sugieren es la *norma social*, entendida como un patrón de comportamiento, determinado por la aprobación social. En otras palabras el comportamiento del individuo tiende a ser acorde a lo que es socialmente aceptado; por tanto, esta variable indica que los individuos van a incurrir en la evasión siempre que ellos consideren que constituye la norma social y que es aceptada por otros.

La *norma social* puede ser afectada a través de políticas para una mayor participación, la búsqueda de apoyo popular para los programas gubernamentales, el grado de satisfacción para con los servicios públicos y el compromiso del gobierno para fortalecer el grado de fiscalización. También puede ser medida a través de cómo una persona juzga, en términos morales, el cumplimiento de las normas tributarias; si considera que es correcto o incorrecto evadir.

Otra manera es a partir de la percepción por parte del ciudadano acerca de la justicia en materia de carga tributaria y la retribución por parte del Estado. Por último, se puede agregar como vía de medición de esta regla, lo que el individuo piensa que es el estado de opinión entre los contribuyentes.

Recientemente se ha ido gestando un conjunto de aportaciones que pretenden explicar el comportamiento fiscal a partir de la predisposición individual hacia el cumplimiento o la evasión. Este es el caso de las explicaciones basadas en la teoría de la equidad, la teoría de la confianza, la moral fiscal o la teoría del desplazamiento, que además trata de plasmar la interrelación entre determinados modos de intervención de los gobiernos y el efecto positivo o negativo que esa intervención puede ocasionar de forma indirecta al afectar la motivación interna.

Según Martínez et al., 2009 puede apreciarse cierta incidencia de aspectos normativos en el cumplimiento de los contribuyentes. La predisposición a la evasión se asocia con las percepciones de inequidad del sistema. Además, las percepciones de inequidad horizontal parecen guardar relación con el tamaño de las empresas. Así, las empresas pequeñas y medianas tienden a percibir el sistema fiscal como injusto respecto a otros grupos o a empresas más grandes.

Han sido muchas las tesis evaluadas para explicar la evasión de impuestos, la literatura es prodiga en cuanto modelos aplicados, a juicio de las autoras y coincidiendo con Suero (2004) y sin discrepar con todo lo anteriormente analizado, la aceptación del sistema tributario es un elemento fundamental para lograr el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

La aceptación del sistema tributario vincula aspectos como, la moderación de la carga tributaria; un sistema tributario que impone una carga excesiva puede ser visto como injusto y expropiatorio; la opinión que los contribuyentes tengan del destino de los impuestos; si estos perciben que los recursos se gastan bien, que se financian bienes públicos en cantidad y calidad suficiente, entonces habrá una menor predisposición a cumplir con el pago de las obligaciones y finalmente, la relación entre la administración tributaria y los contribuyentes; en la medida en que los trámites tributarios sean expeditos y los contribuyentes reciban un trato justo y digno, estos tendrán una mayor y mejor disposición a pagar sus impuestos (Sarduy, 2012).

## **EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA PERSONAL EN CUBA**

A partir de año 2010 en Cuba, se anuncian una serie de cambios económicos y sociales con el propósito de perfeccionar el sistema socialista, lo que condujo a la puesta en marcha de un cambio estructural y de conceptos, un reordenamiento laboral y tributario tratando de suprimir los enfoques paternalistas que desestimulan la necesidad de trabajar para vivir y con ello reducir los gastos improductivos.

El trabajador por cuenta propia<sup>2</sup> constituye una pieza clave en el cumplimiento de las obligaciones fiscales principalmente en relación con la intro-

---

<sup>2</sup> Trabajador por cuenta propia: es aquel trabajador que siendo o no propietario de los medios y objetos de trabajo no están sujetos a un contrato laboral con entidades jurídicas y no reciben remuneración salarial. (Definición tomada del Anuario Estadístico de Cuba 2012, «Empleos y Salarios», capítulo 7, edición 2013, <http://www.one.cu>).

ducción en Cuba de impuesto sobre la renta o en un impuesto sobre ingresos personales, siendo así como se identifica esta figura dentro del sistema tributario cubano.

El desarrollo del trabajo por cuenta propia en el proyecto social cubano puede sintetizarse en tres momentos: antes de los noventas, durante los noventas y después del año 2010. Uno de los rasgos más significativos de este tipo de trabajo en la etapa más reciente ha sido su dinamismo, expresado en el crecimiento de la cantidad de trabajadores, el número de actividades autorizadas y el incremento de su contribución al presupuesto estatal.

## **ANTECEDENTES DEL IMPUESTO SOBRE INGRESOS PERSONALES**

Los antecedentes del impuesto sobre los ingresos personales radican desde los primeros años de la revolución, ya que el 14 de julio de 1959 se promulga la Ley No. 447 de Reforma Tributaria que estableció el impuesto complementario sobre ingresos personales que gravaba los ingresos por más de 4 000 pesos anuales por intervalos hasta 500.000 pesos anuales, con tipos progresivos del 5 al 60 %; y un gravamen sobre la renta personal con el impuesto sobre las retribuciones al trabajo, que gravaba tanto a las personas naturales como jurídicas a través de dos grupos, donde para las retribuciones extraordinarias de ejecutivos y directivos de sociedades de capital privado se establecía un tipo impositivo del 6 % y para los demás tipos de retribuciones, se gravaba una magnitud del 3 %.

En 1962 la Ley No. 447 fue derogada por la Ley No. 998 de 5 de enero de ese mismo año, la cual estableció un impuesto sobre los ingresos que tuvo como sujetos a los gerentes, administradores, empresarios y socios, presentando una escala progresiva del 11,9 % hasta el 70 %. Esta escala se aplicaba por tramos de ingresos, hasta 250 pesos el primero y el último, a los ingresos superiores, a 2.500 pesos anuales.

En 1967 la puesta en práctica de la imposición directa sobre los ingresos personales tuvo una suspensión, pausa que tuvo lugar a través de la Ley No. 1213 del 7 de julio de 1967<sup>3</sup>, en la cual se eliminan las obligaciones fiscales

---

<sup>3</sup> La Ley No. 1213/67 estuvo vigente hasta 1997, exonerando de todo tipo de impuestos a las personas naturales y jurídicas que se dedicaran a la explotación pecuaria, agrícola o pesquera

a la población, exonerándola del pago del impuesto a las remuneraciones y salarios de los trabajadores, a las empresas estatales y a una parte del sector privado.

En la Ley que se hace referencia anteriormente se admitía la imposición directa al trabajo por cuenta propia, el cual se gravaba a través de una cuota fija mensual. Este impuesto fue modificado por el Decreto Ley No. 14 que data de 7 de julio de 1978 y por la Resolución 23 de diciembre de 1985 (CETSS – CEF)<sup>4</sup>.

La aplicación de un gravamen a la renta personal fue retomada en la Ley No. 73 de 1994. Al respecto Gil (2003) expresó:

... representa un marco legal de referencia cuyo objetivo central es establecer los principios esenciales de la tributación y las distintas figuras tributarias. Solo mediante la ley se puede establecer, modificar o suprimir tributos, o sea, la facultad legislativa en materia tributaria es exclusiva de la Asamblea Nacional del Poder Popular.

La implementación de la Ley tributaria comenzó de forma gradual y paulatina en el año 1995, compuesta por once impuestos, tres tasas y una contribución, dentro de los impuestos determinados se encontraba el impuesto sobre los ingresos personales.

La necesidad de regular las rentas percibidas por sectores específicos que obtenían y obtienen niveles de ingresos superiores a la media de los trabajadores del sector estatal es una de las causas fundamentales de la aplicación de este impuesto, siendo necesario regular las rentas percibidas por estos sectores específicos controlando así la liquidez en mano de la población; además la imperante necesidad de crear en los ciudadanos el hábito de contribuir al financiamiento de los gastos públicos, forjando una cultura tributaria en el país, demostrando así el carácter educativo del aporte a través de este tributo.

Otro criterio que justifica cabalmente el empleo de este tributo es que fue y sigue siendo un componente clave para lograr la aceptación social y transparencia del sistema garantizando una redistribución más justa de los ingresos.

La introducción de esta figura tributaria permitió establecer una relación contributiva directa de los individuos al sustento de las actividades del Estado

---

<sup>4</sup> CETSS: Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (actualmente Ministerio de Trabajo y Seguridad Social). CEF: Comité Estatal de Finanzas (actualmente Ministerio de Finanzas y Precios).

sobre la base de su capacidad de pago, adicionándole al sistema impositivo rasgos de justicia social en relación con otras formas de imposición. Resultó efectivo como mecanismo de control y regulador de los ingresos de las personas naturales; actuando también como un factor importante en la toma de decisiones macroeconómicas (Gil, 2003).

En 1995 y en 1996 se emitieron las Resoluciones del Ministerio de Finanzas y Precios No.24 y No.21 donde se establecían normas para efectuar el pago del impuesto sobre ingresos personales, tanto para los ingresos en moneda libremente convertible o moneda extranjera como en moneda nacional respectivamente.

En la Resolución No. 20 del año 1996 se establece el procedimiento para el pago del impuesto sobre ingresos personales de los representantes de los productores agrícolas, pecuarios y avícolas en general, que acuden al mercado agropecuario.

En el año 2007 se estableció la Resolución No. 277 sobre las normas específicas para el pago y liquidación del tributo que se trata en pesos convertibles o monedas extranjeras, por las gratificaciones que recibían los trabajadores que contratados a través de las agencias empleadoras o entidades autorizadas.

La Resolución No. 80 del año 2008 estableció el pago de este impuesto a los productores de tabaco tapado, sobre la base de la retención del 5 % de los ingresos brutos.

Para sectores específicos como el de los trabajadores por cuenta propia, las Cooperativas de Crédito y Servicios, los transportistas, los arrendadores de muebles e inmuebles, los humoristas del Centro Promotor del Humor, entre otras, también se dictaron un número relevante de normativas en relación a este impuesto.

La Resolución No. 286 del 7 de diciembre del año 2010 también regula normas relacionadas con el pago del impuesto sobre ingresos personales y otros tributos; la cual fue derogada el 6 de diciembre de 2011 cuando se aprobó la Resolución No. 298 que aprueba otras regulaciones pertinentes al pago de dicho impuesto.

Referente a la Resolución No. 286 hay que resaltar que se logra un paso de avance con respecto a la equidad redistributiva del impuesto, debido a que se introdujo en la escala progresiva un mínimo exento de 5.000 pesos.

La determinación de los lineamientos de la nueva Política Económica y Social en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y su posterior

puesta en marcha, especialmente los relacionados con el reordenamiento laboral que contienen la autorización para el desarrollo de negocios privados en numerosas áreas; la ampliación de las licencias para el trabajo por cuenta propia, incluyendo la contratación por particulares de mano de obra, con las debidas regulaciones laborales; la autorización de la comercialización de la producción generada por actividades privadas; el pago de un impuesto escalonado, en pesos cubanos, sobre la renta para los auto empleados y los pequeños empresarios privados con un propósito regulador para evitar concentraciones indeseadas de riqueza y el uso indebido del trabajo asalariado, además de la contribución a sufragar los gastos sociales del Estado en materia de educación, salud, entre otros, dieron paso a la necesidad del surgimiento de una nueva ley tributaria que se adecuara a todos los cambios antes descritos, pues la Ley No.73/94 ya no se ajustaba al nuevo escenario económico.

Al respecto, el Lineamiento 57 de la Política Fiscal, expresa: «el sistema tributario estará basado en los principios de la generalidad y la equidad de la carga tributaria. En su aplicación se tendrá en cuenta la capacidad económica de los sujetos obligados a su cumplimiento y las características de los territorios. Se establecerán mayores gravámenes para los ingresos más altos, a fin de contribuir, también por esta vía, a atenuar las desigualdades entre los ciudadanos».

El 23 de julio de 2012 fue promulgada la Ley No. 113, integrada por 25 tributos donde se establecieron siete nuevos impuestos más que en la derogada Ley 73/94, siguiendo vigente el que recae sobre los ingresos personales.

Como se ha explicado, el impuesto sobre ingresos personales desde sus inicios ha justificado su presencia en el sistema fiscal cubano con la búsqueda de la protección de los sectores de más bajos ingresos, pero aún en su diseño han faltado cuestiones importantes que tienen efecto sobre la percepción del contribuyente de si el impuesto es equitativo o no, tales, como el reconocimiento de ser un pequeño propietario, la exigencia de una contabilidad certificada, las posibilidades de facturación de mercancías al por mayor, entre otras cuestiones, provocando, sobre todo en el sector del trabajo por cuenta propia, que constituye el que mayor incidencia tiene sobre este impuesto, se observen altos niveles de evasión fiscal, dada la percepción del contribuyente que evadiendo el pago del mismo se garantiza un ingreso máximo.

El gobierno cubano a través de un sistema de racionamiento mantiene el gasto social necesario para desarrollar y preservar los derechos y logros sociales alcanzados en más de cincuenta años de revolución, que es para todos los individuos por igual, pero las diferencias existentes en los ingresos monetarios

de los ciudadanos debido a la difícil situación económica que ha atravesado el país desde los años noventa, impacta directamente sobre la equidad, lo que presupone una sociedad muy justa pero poco equitativa. Esta es una valoración realizada por aquellas personas ya sean o no, contribuyentes.

El impuesto sobre ingresos personales, es la figura tributaria que más justicia necesita tener dentro del sistema, lo cual solo se logrará si su estructura cuenta con los estándares máximos de equidad y de eficiencia. Mientras más equitativo sea el impuesto, adaptándose más a la capacidad contributiva de los contribuyentes, existirá menos disposición a la evasión.

Para conocer sobre las consideraciones sobre la política tributaria actual, los problemas de aceptación del sistema tributario, específicamente el criterio de los contribuyentes sobre el establecimiento del impuesto sobre ingresos personales, se realizó una encuesta en La Habana, siendo los trabajadores por cuenta propia los protagonistas de esta investigación.

El universo seleccionado estuvo representado por la población de trabajadores por cuenta propia que pertenece al régimen general de tributación, siendo el tamaño de la muestra 300 auto empleados. Se realizó un muestreo probabilístico, es decir, aleatorio, donde todos los sujetos pertenecientes a la población tomada presentaban la posibilidad de ser elegidos para responder la encuesta. Se escogió esta provincia, debido a que por su condición de capital constituye la de mayor cantidad de licencias otorgadas a nivel de país (26,8 %) y por la diversidad de las actividades económicas que en la misma se llevan a cabo.

Los municipios se abarcaron en su totalidad, se priorizaron los de mayor otorgamiento de licencias: Centro Habana, Playa, Plaza y Habana del Este. Por su parte, las actividades elegidas para realizar las encuestas fueron las de mayor peso proporcional en la recaudación del impuesto sobre ingresos personales. En total se consideraron 32 tipos de actividades.

De forma general un análisis descriptivo de la base de datos revela que el 63 % de los encuestados pertenecen al sexo masculino, por lo tanto el 37 % son mujeres. El promedio de edad es de 42 años. La mayoría poseen nivel medio como grado de calificación profesional, representando esto el 67 % de la muestra.; y 77 meses, es decir, aproximadamente 6 años, corresponde la media del tiempo que llevan ejerciendo el trabajo por cuenta propia los encuestados, ya que la mayoría lleva de 0 a 5 años en el negocio representando esto el 52 %.

La encuesta se conformó con doce preguntas relacionadas directamente con el sistema tributario en su conjunto. El resultado de la misma se plasma a continuación:

La pregunta realizada a los contribuyentes relacionada con ¿se considera el pago del impuesto un deber social?, el 58 % de los contribuyentes encuestados reconoce que el pago de los impuestos es un deber social y el 68 % se sienten satisfechos, en menor o mayor grado, con los servicios públicos que brinda el Estado, resultados que se contradicen con los obtenidos posteriormente.

Ante la interrogante de ¿cómo se manifiesta la retribución del Estado hacia el obligado al pago del impuesto? el 72 % de los encuestados declaran que no existe retribución por parte del Estado hacia ellos como obligado al pago del impuesto, demostrándose así que la retribución que esperan los trabajadores por cuenta propia no está directamente relacionada con el disfrute de bienes y servicios públicos en cantidad y calidad, esperan una retribución relacionada con beneficios fiscales y disminuciones en los impuestos.

Relacionado con lo anterior, la pregunta sobre sí muestra satisfacción por los servicios públicos brindados por el Estado, es válido dejar plasmado que la satisfacción que sienten los ciudadanos hacia los servicios públicos es prácticamente hacia la salud y la educación, no dejando de hacer sus críticas sobre ellos. Un poco menos de la mitad no reconoce como este tipo de servicio el acceso a las calles, el alcantarillado, comunales, el alumbrado público, entre otras; servicios fuertemente criticados por los pocos que los reconocen, enfatizando que deben mejorar grandemente en calidad y cantidad, principalmente en los municipios más apartados del centro de La Habana.

Sobre el criterio de considerar necesario omitir ingresos a la hora de hacer la declaración jurada para determinar el impuesto a pagar, el 43 % y el 44 % de los encuestados exponen que a veces y que sí respectivamente, es necesario omitir ingresos a la hora de realizar la declaración jurada para determinar el impuesto a pagar. Expresan que la causa de este comportamiento se debe a los altos gastos de la vida cotidiana y del negocio, sumándole los altos impuestos y la falta de un mercado mayorista para comprar insumos, teniendo que optar por el mercado negro debido a que es menos costoso. La presencia del sentimiento de no retribución es otra de las causas más fuertes de este fenómeno.

Plantean además, que no se tienen en cuenta las inconsistencias de algunas actividades, pudiéndose poner como ejemplo los arrendadores de viviendas, especialmente los que operan en moneda libremente convertible (CUC), que

no entienden porque tienen que pagar una cuota fija del impuesto lo mismo en temporada alta que en temporada baja de turistas en la isla.

El por ciento de los trabajadores por cuenta propia que plantean que no evaden (13 %), lo justifican expresando que no quieren tener problemas judiciales y otros lo consideran innecesario.

En cuanto al reconocimiento de la justeza en el sistema fiscal cubano, el 72 % de la muestra piensa que es justo, aludiendo que en realidad las leyes no son severas, reconocen que en otros países del mundo son más rígidos e injustos los sistemas tributarios. Aunque no dejan exento que todavía hay mucho que perfeccionar, principalmente en el tema del impuesto sobre los ingresos personales, que es el tributo que más los afecta, tanto así.

Al respecto de la rigidez en la estructura de los tipos impositivos diseñada en la escala progresiva, el 57 % refleja ese sentimiento general de considerar que la escala progresiva de los tipos impositivos es rígida o poco flexible.

Los que tienen la opinión de que el sistema fiscal es injusto argumentan su respuesta alegando que se toman muchas decisiones por instituciones que afectan sus niveles de ingresos y de por sí su bienestar.

En lo referente a si se siente satisfecho con los niveles de ingreso que le genera su actividad, los resultados obtenidos resultan interesantes, ya que de 300 encuestados 278 (93 %) argumentan que sus ingresos son suficientes para llevar una vida sin grandes preocupaciones y 13 (4 %) de ellos expresa que los mismos son elevados permitiéndole esto disfrutar de comodidades de carácter material principalmente.

Solo 9 (3 %) contribuyentes no se sienten satisfecho con sus niveles de ingresos, alegando que la actividad que llevan a cabo no les permite obtener grandes ganancias, sumándole a eso además, el por ciento cuestionable de impuestos que tienen que pagar y los gastos del propio negocio.

Una opinión generalizada es la preferencia a tener un negocio propio a ser un trabajador estatal, ya que por muy mínimo que sean los ingresos en el trabajo por cuenta propia exceden en cuantía a los que reciben los que se contratan en entidades estatales.

El 77 % de los individuos encuestados consideran que existe complejidad en los procedimientos para realizar el pago de los impuestos, opinan que la administración tributaria debería hacerle más viables y rápidas estas operaciones.

A la pregunta de que sí durante el tiempo que lleva ejerciendo la actividad ha sido objeto de inspección por la administración tributaria, el 78 % de los individuos plantean que sí han sido inspeccionados.

Con respecto al tema de las inspecciones resulta relevante plantear que dentro de los que contestaron que nunca se han sometido a una inspección existen trabajadores por cuenta propia que llevan ejerciendo la actividad por más de 10 años y nunca han sido inspeccionados, evidenciando la falta de control de la administración tributaria.

Otro elemento es la existencia de actividades que son más inspeccionadas que otras, pudiéndose plantear como ejemplo las cafeterías y vendedores de bisutería de metal y dentro de las menos inspeccionadas los transportistas.

La opinión de un contribuyente sí otro es o no evasor en una actividad igual o similar a la suya constituye un aspecto muy importante, por ello se realizó una pregunta al respecto en la encuesta, arrojando como resultado que el 98 % respondiera que el resto si evade impuestos y que los menos propensos a evadir son los que tienen menos experiencia, es decir, poco tiempo en el negocio, además se repetía en los encuestados con frecuencia: en todo el mundo se evade por qué aquí en Cuba sería diferente.

En el cuestionamiento de ¿cómo se sentirían si los miembros de su colectivo (familia) conocieran que es un evasor de impuestos?, para la mayoría de las personas la opinión de la familia en todas las decisiones que toman tanto en el negocio como en la vida personal es importantes, por tal cuestión se estructuró una pregunta para verificar el grado de importancia que tiene para los contribuyentes que sus familiares conozcan que es un evasor de impuestos.

El 77 % expresó que sí le preocupa que lo sepan por muchas causas, primeramente sería un mal ejemplo para sus hijos, los cuales si tuvieran conocimientos de ello pudieran convertirse en evasores, asumiendo el riesgo de ser penalizado por la ley o tal vez desarrollar un rechazo hacia el familiar por ser evasor, adjetivo que debe ir contra los principios de todos los seres humanos.

El 23 % expresó que no le preocupa que el núcleo familiar tenga el conocimiento que es evasor de impuestos. Plantean que son entendidos y hasta apoyados, porque al final esa acción contribuye en menor o mayor cuantía al desarrollo de toda la familia, por lo que se mantienen dejando de pagar obligaciones al fisco del cual manifiestan, que no reciben retribución alguna.

Dentro de los encuestados el 95 % percibe como elevada la carga tributaria.

La última pregunta hace referencia a la cantidad de sujetos que están convencidos de que la evasión fiscal es un delito por el cual pueden ser severamente sancionados. El 79 % están conscientes de que es un delito y que pueden ser sancionados, el 20 % muestran su conocimiento pero expresan que aquí en Cuba es muy difícil que prueben que son evasores debido a la falta de control por parte de la administración tributaria y solamente, el 1 % también reconoce que es un delito evadir pero defienden la opinión de que la sanción es solamente una multa.

Después del análisis de los resultados de las encuestas se procedió a la estimación de un modelo de evasión para Cuba utilizando técnicas econométricas para lo cual se seleccionó un Modelo Logit de elección binaria.

Este tipo de modelo permite la modelización de variables cualitativas a través del uso de técnicas propias de las variables discretas<sup>5</sup>. Cuando el uso de la función de distribución garantiza que el resultado de la estimación esté acotado entre 0 y 1 existe la alternativa de relacionar la variable endógena ( $Y_j$ ) con las variables explicativas ( $X_{kj}$ ) por medio de una función de distribución logística dando lugar al Modelo Logit siguiente:

$$\text{Evasión} = \beta 1 * \text{ingreso} + \beta 2 * \text{tasa} + \beta 3 * \text{multa} + \beta 4 * \text{detección}$$

La modelización tiene como paso previo, la codificación, proceso por el cual las alternativas de las variables se transforman en códigos o valores cuánticos, susceptibles de ser modelados utilizando técnicas econométricas. Primeramente se verifica la pertinencia del modelo clásico de utilidad esperada para el caso cubano y seguidamente se aplica.

En la estimación se incluyeron además, variables de control socio-demográfico para verificar su significación: sexo, edad, calificación, actividad que realiza el trabajador por cuenta propia y el tiempo que lleva ejerciendo la misma.

Mediante una estimación econométrica se verificó que al combinar las variables de equidad y justicia fiscal, se logra una predicción perfecta de los niveles de evasión. Específicamente el contribuyente siempre evade cuando declara que el sistema es justo pero es necesario evadir (5 %), cuando piensa que no es justo y cree que a veces hay que evadir (11 %) y finalmente cuando no es justo y manifestó que siempre hay que evadir (8 %).

---

<sup>5</sup> Variable discreta: variable formada por un número finito de alternativas que miden cualidades.

A partir de la estimación del modelo tradicional de evasión y su versión extendida, se verifica que las variables que explican significativamente la evasión en Cuba son: la edad, la calificación, el grado de satisfacción con los servicios públicos, la posibilidad de ser descubierto y opinión de la familia; por el contrario no resultan significativas: percibir que existe una retribución por parte del Estado, considerar el pago del impuesto un deber social, apreciar que el sistema es justo, los niveles de ingresos obtenidos, la probabilidad de una inspección, la existencia de complejidad en el momento de pagar las obligaciones y que otros resulten evasores.

Derivado del análisis desarrollado se pueden realizar distintas propuestas para el establecimiento de las líneas de perfeccionamiento del impuesto sobre ingresos personales, las cuales se enfocan a garantizar los estándares máximos de equidad y se vinculan con el cumplimiento de las siguientes medidas:

1. Implantar un mínimo no imponible que garantice una mayor progresividad y protección a las capas de más bajos ingresos de la imposición directa.
2. Introducir deducciones de la base imponible que tomen en cuenta las circunstancias personales y familiares de los contribuyentes, como pérdidas por la ocurrencia de catástrofes naturales, accidentes, minusvalía, gastos por enfermedad, mantenimiento de personas sin ingresos, etc.
3. Fortalecer el papel del régimen general eliminando los tratamientos particulares e injustificados a sectores específicos, lo que redundará en una mejora de la equidad horizontal.
  - Modificar la escala progresiva vigente.
  - Garantizar la sencillez de los procedimientos.
4. Elevar los efectos estabilizadores del impuesto, ya que en la medida en que esta figura impositiva se haga general, se disminuya el incumplimiento y se apliquen estas recomendaciones, mejorará su impacto estabilizador.
5. Eliminar la facultad de los órganos locales del Poder Popular de incrementar las cuotas mensuales para las actividades del trabajo por cuenta propia, siendo la administración tributaria la encargada de ello, con criterios uniformes para su aplicación.
6. Permanecer con el proceso de deducción de los gastos necesarios y reales incurridos, acercando la tributación a la renta neta.

7. Eliminar la deducción de tributos que por su carácter constituyan formas de utilización de la renta.
8. Documentar y establecer un procedimiento para la realización de reformas del impuesto sobre ingresos personales.
9. Introducir coeficientes correctores a los distintos tipos de renta favoreciendo aquellas formas que impliquen esfuerzos productivos tangibles.
10. Proyectar los pagos a cuenta teniendo en cuenta criterios de equidad horizontal.
11. Establecer un diseño integral e integrado del impuesto que se trata con respecto a otras figuras, evitando el doble gravamen, la sobreimposición o el no gravamen de capacidades contributivas latentes según sea el caso. Entre ellas se pueden identificar el impuesto sobre utilidades, el impuesto sobre la transmisión de bienes y herencias y los impuestos indirectos al consumo.
12. Establecer mecanismos eficaces de evaluación y ajustes de medidas tributarias vinculadas al impuesto sobre ingresos personales.

En la medida que a estas cuestiones se les dé cumplimiento, se logrará mejorar la capacidad recaudatoria, los niveles de equidad, la eficiencia y la configuración técnica del impuesto sobre ingresos personales, pudiéndose convertir este tributo en el pilar básico de la tributación en Cuba, jugando el verdadero papel que le corresponde y garantizando el alcance de los objetivos de la política fiscal adoptada.

## CONCLUSIONES

1. La experiencia internacional ha demostrado que el impuesto sobre la renta personal puede ser eficiente cuando los contribuyentes aceptan el sistema tributario y la política fiscal vigente. Esto requiere ante todo una amplia cultura fiscal del contribuyente, buena información y una adecuada gestión de los recursos públicos obtenidos.
2. A partir 1994 con la reforma tributaria se le asignaron importantes funciones al impuesto sobre ingresos personales, siendo una de las principales garantizar la adecuada equidad y justicia social de la imposición.

3. La legislación y gestión del impuesto sobre los ingresos personales limitan la eficacia de este importante instrumento y el mismo tiene una escasa capacidad recaudatoria, una generalidad muy limitada, tanto por el número de personas gravadas, como los rendimientos sujetos a gravamen.
4. Atendiendo el resultado de las encuestas realizadas, los trabajadores por cuenta propia perciben el sistema tributario como justo aun cuando muestran inconformidad con los parámetros establecidos (el porcentaje de gastos deducibles) y disposición a evadir.

La principal recomendación de esta investigación es la importancia de la valoración por parte de los organismos relacionados en el diseño y aplicación del impuesto sobre ingresos personales de las propuestas realizadas en el trabajo, derivadas de los resultados obtenidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLIGHAM, M.C. y SANDMO, A.L. (1972): «Income tax evasion: a theoretical analyses», *Journal of Public Economics*, No. (3-4), pp. 323-338.
- ALBI, E.; GONZÁLEZ-PÁRAMO, J. M. y ZUBIRI, I. (1992): *Teoría de la hacienda pública*. Barcelona: Ariel Ediciones.
- BECKER, G.S. (1968): «Crime and Punishment- an Economic Approach», *Journal of Political Economy*, No. 76(2), pp.169-217.
- CAMERON, A. y TRIVEDI, P. (2009): *Microeconometrics using STATA*. Texas: STATA Press.
- Decreto Ley No. 141/93 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- CORICELLI, G.; JOFFILY, M.; MONTMARQUETTE, C. y VILLEVAL, M. C. (2010): «Cheating, Emotions, and Rationality: An Experiment on Tax Evasion». Author manuscript, published in *Experimental Economics* 13, 2 (2010) pp. 226-247.
- COWELL, F.A. (1985): «Tax evasion with labour income», *Journal of Public Economics*, No. 26.
- CULLIS, J.G. y LEWIS, A. (1997): «Why people pay taxes: From a Conventional Economic Model to a Model of social convention», *Journal of Economic Psychology*, No. 18, pp. 305-321.

- FRANCISCO, L. (2004): *Análisis y propuesta de perfeccionamiento del sistema tributario cubano*. Tesis de Maestría Internacional para optar al título de Máster en Hacienda pública y Administración financiera, UNED, IEF, AEAT, CIAT, CEDDET, La Habana, Cuba.
- GIL, A. (2003): *Gastos tributarios: Breve análisis de su impacto en el sistema tributario cubano*. La Habana: Ministerio de Finanzas y Precios.
- KLEVEN, H.J.M.; KNUDSEN, M.B.; KREINER, C.T.; PEDERSEN, S. y SAEZ, E. (2010): «Unwilling or unable to cheat? Evidence from a randomized tax audit experiment in Denmark». Nber working paper series: <http://www.nber.org/papers/w15769>. Consulted 08.10.2012.
- Ley No. 447/59 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Ley No. 998/62 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Ley No. 1213/67 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Ley No. 14/78 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Ley No. 73/94 del Sistema Tributario. Gaceta Oficial de la República de Cuba, No. 8 Extraordinaria, La Habana, 4 de agosto de 1994. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios.
- Ley No. 113/2012 del Sistema Tributario. Gaceta Oficial de la República. La Habana, 23 de julio del año 2012. Ministerio de Finanzas y Precios.
- MARTÍNEZ, F.P.; CASTILLO, C. A. y RASTROYO, H. M<sup>a</sup>. (2009): «Los enfoques de análisis de la evasión fiscal. Una revisión actual de la investigación». En Papeles de trabajo: *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, No. 35. España. Universidad de Málaga. 2009.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2013): Anuario Estadístico de Cuba 2012 .Empleos y salarios.
- PASCUAL, D. (2012): *Modelo de gestión de la equidad del sistema tributario*. Tesis de diploma para optar al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2011): Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 18 de abril de 2011.
- Resolución No. 24-1995 del MFP. Normas para el Pago del Impuesto sobre ingresos personales.
- Resolución No. 21 1996 del MFP. Normas para el pago del impuesto sobre ingresos personales en Moneda Nacional.

- Resolución No. 277, de 2007 de MFP. Normas específicas para el pago y liquidación del Impuesto sobre Ingresos Personales en pesos convertibles (CUC).
- Resolución No. 80 del año 2008 de MFP. Normas el pago del impuesto sobre los ingresos personales a los productores de tabaco tapado, sobre la base de la retención del cinco por ciento (5 %) de los ingresos brutos.
- Resolución No. 286 de 2010 de MFP. Normas relativas al pago de los impuestos sobre los ingresos personales, sobre las ventas, sobre los servicios públicos, y por la utilización de la fuerza de trabajo, y las referentes al pago de la contribución a la seguridad social por los trabajadores por cuenta propia.
- Resolución No. 298 de 2011 de MFP. Normas relativas al pago de los impuestos sobre los ingresos personales, sobre las ventas, sobre los servicios públicos, y por la utilización de la fuerza de trabajo, y las referentes al pago de la contribución a la seguridad social por los trabajadores por cuenta propia.
- ROSEN, H. (1987): *Manual de Hacienda Pública. España*: Editorial Ariel Economía.
- SZABÓ A.; GULYÁS L. Y TÓTH I, J. (2009): «The Change in the Share of Tax Evasion»: Estimation With the Help of Agent-Based Tax Evasion Simulator TAX-SIM, in: Semjén and Tóth, pp. 65-83.
- SARDUY, M. (2011): *Administración financiera gubernamental*. La Habana: Félix Varela.
- SARDUY, M. (2012): *Procedimiento de gestión para la medición y corrección del incumplimiento tributario en Cuba*. Tesis para optar al título de Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
- SIMONS, H. (1970): *El impuesto personal sobre la renta*. Madrid: Hacienda pública española.
- TULKENS, H. Y JACQUEMIN, A. (1971): La lutte contre la délinquance: les initiatives privées et leurs rapports avec le secteur public. In: *Revue de Droit penal et de criminologie* (Bruxelles).

**LA RELACIÓN ENTRE LA INNOVACIÓN Y  
LA PRODUCCIÓN MERCANTIL EN DOCE  
PROVINCIAS DE LA REPÚBLICA DE CUBA**

***THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION  
AND COMMERCIAL PRODUCTION IN TWELVE  
PROVINCES OF THE CUBAN REPUBLIC***

**Francisco Manuel Somohano Rodríguez  
José Manuel López Fernández  
Francisco Javier Martínez García**

## Índice

Introducción .....	180
La producción mercantil en la república de Cuba .....	182
Definición de la innovación .....	182
El entorno y la innovación .....	183
Resultados .....	184
Reflexiones .....	185
Bibliografía .....	187

## Autores

### Francisco Manuel Somohano Rodríguez

fm.somohano@unican.es

Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad de Cantabria (España). Miembro del Grupo de Investigación en Contabilidad y Auditoría. Coordinador de la Cátedra Pyme de la Universidad de Cantabria.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Cantabria (1991) y Doctor por la Universidad de Cantabria (2000). Premio de Investigación del Consejo Social de la Universidad de Cantabria 2001.

Investigador en proyectos Universidad-Empresa de la Cátedra Pyme y del Grupo de Investigación en Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Cantabria en sistemas de control de gestión y teoría de la innovación en la pyme.

Autor de diversos artículos, colaborador en libros y aportaciones a congresos, ha participado como investigador en más de una veintena de proyectos contratados por empresas y entidades públicas.

Hasta noviembre de 2015 ha sido director de tecnología y web del proyecto Finanzas para Mortales de la Fundación UCEIF.



### José Manuel López Fernández

lopezfm@unican.es

Profesor Asociado en la Universidad de Cantabria (España). Miembro del Grupo de Investigación en Contabilidad y Auditoría. Coordinador de la Cátedra Pyme de la Universidad de Cantabria.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Cantabria (1991); Diplomado en Nuevas Tecnologías para la Gestión Empresarial por la Escuela de Organización Industrial de Madrid (1993) y Doctor por la Universidad de Cantabria (2013).

Doctorado a través del Programa de Doctorado de la Universidad de Cantabria «Metodologías y líneas de investigación en contabilidad y auditoría», que se impartió en México entre los meses de septiembre de 2008 y febrero de 2009.

Estancias de formación predoctoral en las Universidades Autónomas mexicanas de San Luis Potosí, Nuevo León y del Estado de Hidalgo entre septiembre de 2008 y febrero de 2009.

Líneas de investigación en Innovación y Pymes; Ventaja Competitiva y Contabilidad; Capital Intelectual y Divulgación de Información No Financiera sobre Intangibles.

Investigador en proyectos Universidad-Empresa de la Cátedra Pyme y del Grupo de Investigación en Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Cantabria.

Docencia en Historia de la Contabilidad, Contabilidad Financiera, Contabilidad de Gestión y Analítica y Análisis Contable.

Docencia en cursos del Máster en Contabilidad y Auditoría, Máster de Tributación, y del Máster en Emprendimiento.

Controller, Responsable de Administración y Director Financiero en empresas de fabricación y de servicios de Cantabria durante el periodo 1995-2007.

Asesor en Gestión Contable.



## Francisco Javier Martínez García

francisco.martinez@unican.es



Doctor en Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo, donde desempeñó su actividad docente e investigadora desde 1977 a 1994, año en que fue nombrado Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad de Cantabria (UC). Delegado Especial del Rector de la UC con rango de Vicerrector, desde 2006, y Director del área estratégica «Banca, Finanzas y Actividad Empresarial» del Campus de Excelencia Internacional. Anteriormente desempeñó los cargos de Vicerrector de Doctorado y Estudios de Postgrado (2001-2004) y Vicerrector de Ordenación Académica y Profesorado (2004-2006).

Patrono y Director General de la Fundación UCEIF, que alberga al *Santander Financial Institute* (SANFI) y al Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE), y Patrono y Co-Director General de la Fundación FAEDPYME.

Director, profesor e investigador de los Programas de Doctorado de la UC: «Metodologías y Líneas de Investigación en Contabilidad y Auditoría», en convenio con la SEP y CUMex para impartir en México y España (reconocido con el Premio Internacional a la Calidad en el Doctorado de la AUIP) y «Negocios y Gestión de la Actividad Empresarial con aplicación a Pymes, Emprendimiento y Empresa Familiar» que se imparte en convenio con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México; Director del «Máster Internacional en Banca y Mercados Financieros» que se imparte en España (desde 1996; reconocido con el Premio a la Calidad al Postgrado de la AUIP), México (desde 1999), Marruecos (desde 2007), Brasil (desde 2014) y Chile (desde 2016); del «Máster Santander Apolo» formación in-Company del Banco Santander; Co-Director del «Máster en Contabilidad Avanzada y Auditoría» y Co-Director de la Cátedra Pyme de la UC.

Auditor de cuentas inscrito en el ROAC como no ejerciente, miembro de Economistas Contables (EC) y vicepresidente de su Consejo directivo, y miembro del Consejo Directo del Registro de Economistas Contables (REC)

Autor de libros, artículos, ponencias y conferencias, nacionales e internacionales, en contabilidad y análisis financiero, auditoría, banca y Pymes. Ha publicado en las revistas: *Journal of Academy of Business and Economics*, *Revista AECA*, *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, *Contaduría Pública*, *Contaduría y Administración*, *Managerial Auditing Journal*, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, entre otras.

Entre los reconocimientos, ha recibido el Premio de Investigación Contable «José María Fernández Pirla»; el Premio artículos cortos «Carlos Cubillo»; la «Mención Especial del Jurado del Premio Internacional Rodríguez Sastre» y Premio artículos cortos AECA.

# LA RELACIÓN ENTRE LA INNOVACIÓN Y LA PRODUCCIÓN MERCANTIL EN DOCE PROVINCIAS DE LA REPÚBLICA DE CUBA<sup>1</sup>

## *THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND COMMERCIAL PRODUCTION IN TWELVE PROVINCES OF THE CUBAN REPUBLIC*

**Resumen**<sup>2</sup>: Nuestro objetivo es estudiar si las provincias de Cuba que consideramos en este trabajo (Pinar del Río, Matanzas, Villa Clara, Cienfuegos, Sancti Spiritus, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba, Guantánamo e Isla de la Juventud<sup>3</sup>) presentan diferencias estadísticamente significativas en la Producción Mercantil reportada durante los años 2011 a 2014, en función de las innovaciones y racionalizaciones aplicadas durante el periodo 2006 a 2009. También estudiamos si el entorno en el que se encuentran inmersas favorece el que haya una mayor o menor orientación hacia la innovación. Los resultados muestran que las provincias con innovaciones y racionalizaciones superiores a la media, obtienen mayor Producción Mercantil per cápita. Además, aquellas provincias que se encuentran en entornos menos complejos, tienen una menor propensión a realizar este tipo de actividades.

**Palabras clave:** Producción mercantil, innovación, entorno, supervivencia, ventaja competitiva, estrategia.

---

<sup>1</sup> La Cátedra Pyme de la Universidad de Cantabria está patrocinada por el Banco Santander y la Consejería de Economía y Hacienda del Gobierno de Cantabria. Este estudio ha sido subvencionado por la Consejería de Economía y Hacienda del Gobierno de Cantabria.

<sup>2</sup> Este trabajo se enmarca en la investigación que viene realizando la Fundación Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pyme (FAEDPYME) de las Universidades Politécnica de Cartagena, Murcia y Cantabria.

This work is part of the research carried out by the Strategic Analysis Foundation for the Development of the SME (FAEDPYME) of the Polytechnic University of Cartagena, Murcia and Cantabria.

<sup>3</sup> A los efectos de este trabajo, si bien la Isla de la Juventud no es una provincia, sino un municipio, la consideraremos como una provincia.

For the purpose of this work, although Isla de la Juventud is not a province, but a municipality, we will consider it a province.

**Abstract:** The aim of this paper is to study whether the provinces of Cuba that we consider in this paper (Pinar del Río, Matanzas, Villa Clara, Cienfuegos, Sancti Spiritus, Camaguey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba, Guantánamo and Isla de la Juventud) have statistically significant differences in the Commercial Production reported during the years 2011 to 2014, based on innovations and rationalizations implemented during the period 2006 to 2009. We also study whether the environment in which they find themselves favors a greater or lesser orientation towards innovation. The results show that provinces with innovations and rationalizations above average, obtained higher commercial production per capita. In addition, we see how those provinces that are in less complex environments, have a lower propensity to innovate.

**Keywords:** Commercial production, innovation, environment, survival, competitive advantage, strategy.

## INTRODUCCIÓN

Metcalf y Ramlogan (2008) indican que el éxito del desarrollo económico de un país está íntimamente relacionado con la capacidad que éste tenga para adquirir, absorber, diseminar y aplicar tecnologías modernas como una capacidad inmersa en su Sistema Nacional de Innovación. Este se describe como un conjunto de instituciones nacionales que contribuyen a generar y difundir nuevas tecnologías y que proporcionan un contexto en el que gobierno y empresas acuerdan políticas que favorecen el proceso innovador (Metcalf, 1995).

Entre otras instituciones, el Sistema Nacional de Innovación está formado por las universidades que con su actividad investigadora ayudan a desarrollar la actitud innovadora. La innovación no es un factor fácil de categorizar; de hecho, ha sido objeto de múltiples análisis en todos sus aspectos, y apoyar su implantación en el tejido productivo, una actuación constante en los últimos años desde los ámbitos público y privado. Este esfuerzo por impulsar la innovación como elemento nuclear de las políticas económicas de los países y gobiernos se ha mantenido, especialmente durante las dos últimas décadas, debido a que explica una parte del crecimiento económico y del bienestar de las sociedades.

La utilización de la innovación como ingrediente básico de la obtención de ventajas competitivas puede estar creando en las empresas, organismos oficiales, y sociedad en general, una idea excesivamente esperanzadora acerca de su efecto positivo sobre los resultados sin entrar en un análisis, reposado y en detalle, acerca de sus causas y efectos.

Es frecuente considerar que las actividades innovadoras deben ir asociadas a inversiones monetarias y asignación de grandes recursos técnicos y humanos, lo cual en principio parece excluir a cuentapropistas, microempresas y organizaciones de escasa dimensión por no poder tener la estructura suficiente en ese supuesto. Sin embargo, diversos estudios también han corroborado su importancia y que éstas no están exentas de realizar inversiones y actividades en innovación por cuestión de recursos financieros.

El grado de competitividad, la intensidad y la velocidad de crecimiento económico de una región dependen, en gran medida, de cómo se organicen y se articulen las distintas políticas, con especial interés por el apartado de la innovación. Por tanto, nos planteamos la cuestión de si la innovación puede ser tal y como indican los economistas Neo-Schumpeterianos una de las herramientas que proporcione ventajas competitivas (Lin y Huang, 2008) y si los organismos caracterizados como más innovadores tienen mayor probabilidad de obtener mejores resultados que los demás, tal y como establecen trabajos previos (Bierly y Chakrabarti, 1996).

Con todas estas consideraciones, hemos analizado la importancia de las innovaciones y racionalizaciones aplicadas en doce provincias cubanas como soporte básico de la competitividad y si una mayor propensión de la provincia hacia la innovación (una ratio de innovaciones y racionalizaciones por cada mil habitantes superior a la media la muestra analizada) se puede relacionar con una Producción Mercantil per cápita superior a la media. De ser así, el resultado estaría en línea con las ventajas que la innovación proporciona de cara a la obtención de mejores resultados tal y como la literatura de referencia considera (Donate y Guadamillas 2008; Nelson, 1991 y 2008).

También las investigaciones sobre el entorno permiten fortalecer nuestro estudio al considerar que la complejidad y la turbulencia del mismo favorecen la propensión a realizar innovaciones y racionalizaciones de manera más destacada. Por ello, es de interés en la justificación de las políticas públicas que fomenten la innovación (Cañibano et al., 2000) mediante la implantación, consolidación y desarrollo de estrategias y planificaciones orientadas hacia la misma, teniendo presente la coherencia entre éstas y la actitud hacia la innovación (Donate y Guadamillas, 2008).

Nuestra muestra objeto de estudio está conformada por doce provincias cubanas (Pinar del Río, Matanzas, Villa Clara, Cienfuegos, Sancti Spiritus, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba, Guantánamo e Isla de la Juventud).

## LA PRODUCCIÓN MERCANTIL EN LA REPÚBLICA DE CUBA

A los efectos de nuestro trabajo, hemos encontrado datos del P.I.B. de la República de Cuba, pero no hemos obtenido datos detallados del mismo por provincias. Sin embargo, en la página web de la Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba (O.N.E.I.)<sup>4</sup> se muestran datos por provincias de la Producción Mercantil que se define como «la expresión en valor, a precios de Empresa, de los bienes, trabajos y servicios terminados y/o producidos durante el período que se informa y que son destinados a la venta. En el caso de las empresas que tengan actividad comercial incluirán el margen comercial sin impuesto. La producción mercantil abarca todas las actividades económicas, de producción de bienes y servicios que realice la empresa».

Los valores de Producción Mercantil que hemos obtenido de los diferentes «Anuarios Estadísticos Provinciales 2014», hacen referencia a los años 2009 a 2014, si bien no están disponibles para todas las provincias. De cara a mostrar valores comparativos a precios constantes a lo largo de los años que se consideren, hemos optado por deflactar los valores en función del deflactor implícito del P.I.B. a precios Base 1997 publicado en el «Anuario Estadístico de Cuba 2014».

## DEFINICIÓN DE LA INNOVACIÓN

La O.N.E.I. define la *innovación* como «la solución técnica que se califica de nueva y útil, que aporta un beneficio técnico, económico, social y que constituye un cambio en el diseño o la tecnología de producción de un artículo o en la composición del material del producto».

Así mismo y dada la naturaleza de los datos a los que hemos tenido acceso, debemos considerar también la definición de *racionalización*, que la misma O.N.E.I. considera como «la *solución de un problema técnico organizativo o económico organizativo y que su aplicación aporta un beneficio técnico, económico o social*», y considera tres grupos de innovaciones y racionalizaciones:

---

<sup>4</sup> www.one.cu consultado por última vez el 29/02/2016.

- Innovaciones y racionalizaciones presentadas: Se refiere a la cantidad de innovaciones y racionalizaciones presentadas por la unidad durante el año.
- Innovaciones y racionalizaciones concedidas: Es la información de la cantidad de innovaciones y racionalizaciones que fueron concedidas durante el año, para su aplicación posterior.
- Innovaciones y racionalizaciones aplicadas: Es la cantidad de innovaciones y racionalizaciones que se aplicaron durante el año que se informa.

En este trabajo, nos centramos en las innovaciones y racionalizaciones aplicadas, que han sido obtenidas de los documentos «Innovaciones y Racionalizaciones. Indicadores Seleccionados» publicados por la Dirección de Estadísticas Sociales de la O.N.E.I., durante los años 2006 a 2009<sup>5</sup>, a los que se ha tenido acceso a través de internet.

Además, en el «Anuario Estadístico de Cuba 2014», se facilita la información sobre el número de habitantes por provincia que utilizamos para crear una ratio per cápita para el caso de la Producción Mercantil y una ratio de la Innovación y la Racionalización por mil habitantes.

## EL ENTORNO Y LA INNOVACIÓN

Según Crevoisier (2004) el paradigma tecnológico acentúa el papel de la tecnología y más en concreto de la innovación, dentro de los cambios que tienen lugar en el sistema económico. Técnicamente, la innovación puede ser entendida como resultado de la articulación de los recursos disponibles y de su entorno: las relaciones con el resto de organizaciones de su contexto, la dinámica global del sector, la aparición de nuevas técnicas en otros sectores, las relaciones con otros actores dentro del mismo entorno o de más allá de

---

<sup>5</sup> Sólo hemos podido encontrar datos de innovaciones y racionalizaciones para las doce provincias entre los años 2005 y 2009. A través de la página web de la O.N.E.I. hemos tenido acceso a datos de innovaciones y racionalizaciones desde los años 2009 a 2014, publicadas en los Anuarios Estadísticos Provinciales de 2014, pero sólo de tres provincias (Cienfuegos, Pinar del Río y Sancti Spiritus). Para abarcar más provincias, hemos optado por utilizar datos de innovaciones menos actualizados, pero más numerosos que incluyan a las doce provincias que contemplamos en esta investigación.

su área regional y así sucesivamente. Así, la interactuación con el entorno provoca reacciones relacionadas con la innovación para conseguir unas mayores tasas de supervivencia. Naman y Slevin (1993) y Zahra (1991), obtienen evidencia empírica de que las turbulencias del entorno y la complejidad del mismo están positivamente relacionados con la innovación, la asimilación de riesgos y el comportamiento proactivo frente a ese medio hostil para crecer y sobrevivir.

De esta forma, ante entornos menos favorables y turbulentos (en nuestro caso, con una menor capacidad de obtención de Producción Mercantil per cápita) las provincias pueden decantarse por otorgar una mayor importancia a la innovación como fuente de bienestar que pueda proporcionar mejores resultados futuros (en este caso, mayores Producciones Mercantiles per cápita).

## RESULTADOS

En este sentido, observamos que hay una provincia, La Habana, que cuenta con una Producción Mercantil per cápita significativamente superior a las otras provincias y su ratio de innovaciones y racionalizaciones aplicadas por cada mil habitantes es de los más bajos. Pensamos que en este caso, el entorno más favorable en el que se desenvuelve (por ejemplo es el mayor foco turístico de la República) lleva a aprovechar los recursos existentes sin estar obligada a realizar de manera determinante innovaciones.

Entonces, consideramos que es una provincia atípica que distorsiona el análisis y que podría tomarse como un *outlier*, por lo que decidimos darle un tratamiento diferenciado.

Como hemos visto anteriormente, diferentes autores consideran que el entorno puede tener un efecto revulsivo a la hora de mantener una mayor orientación hacia la aplicación de actividades innovadoras que permitan conceder mejores resultados y mayores posibilidades de éxito y supervivencia. Así, el que una provincia presente una mayor propensión a aplicar innovaciones podría estar relacionado con mejores resultados, es decir, mejores Producciones Mercantiles per cápita.

Para estudiar si la innovación conlleva diferenciación estadística entre las Producciones Mercantiles de las provincias, realizamos dos pruebas robustas que nos permitan analizar si hay diferencias estadísticamente significativas

entre las Producciones Mercantiles per cápita obtenidas por las empresas con innovaciones y racionalizaciones aplicadas por encima de la media y el resto.

En primer lugar aplicamos la prueba de la Chi-cuadrado a través del procedimiento tablas de contingencia. Los análisis nos proporcionan diferencias estadísticamente significativas entre las Producciones Mercantiles per cápita de las provincias en función de si aplican más o menos innovaciones y racionalizaciones por cada mil habitantes. Además se observa que a mayor número de innovaciones y racionalizaciones, mayor Producción Mercantil per cápita. En concreto, en el 76,19 % de los casos en los que las innovaciones y racionalizadas aplicadas son superiores a la media, se obtienen Producciones Mercantiles mayores. Por el contrario, esto último sólo se obtiene en el 40,74 % de los casos en los que las innovaciones y racionalizaciones aplicadas son inferiores a la media.

Para reforzar los resultados obtenidos, aplicamos la prueba U de Mann-Whitney, para la que se obtienen diferencias estadísticamente significativas. Se observa también que cuando las innovaciones y racionalizaciones aplicadas son superiores a la media, los rangos promedio de la Producción Mercantil per cápita son mayores.

A la vista de las pruebas robustas realizadas, podemos afirmar que las provincias que aplican innovaciones y racionalizaciones por encima de la media<sup>6</sup> disponen de mejores Producciones Mercantiles per cápita en mayor proporción.

## **REFLEXIONES**

El objetivo del presente trabajo ha sido comprobar si las provincias cubanas de una muestra representativa que cuentan con mayores innovaciones y racionalizaciones aplicadas por cada mil habitantes obtienen mejores Producciones Mercantiles per cápita.

El estudio se ha realizado a través de los datos recabados en distintas publicaciones obtenidas a través de la O.N.E.I. de la República de Cuba. Hemos utilizado información de Producción Mercantil, innovaciones y racionalizaciones aplicadas, y número de habitantes, de las provincias cubanas de Pinar

---

<sup>6</sup> Por cada mil habitantes.

del Río, Matanzas, Villa Clara, Cienfuegos, Sancti Spiritus, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba, Guantánamo e Isla de la Juventud, así como del deflactor implícito del P.I.B. a precios Base de 1997 para homogeneizar los importes numéricos en pesos cubanos referenciándolos a un mismo horizonte temporal.

Baumol (2002) y Jones (2002) destacan la importancia de la inversión en innovación conformándose en el motor fundamental para el crecimiento de la productividad. Pero también hay otras líneas de investigación que consideran que la turbulencia del entorno juega a favor de una actitud proclive hacia la innovación, dado que en entornos estables que cuenten con cierta facilidad para obtener buenos resultados económicos y sociales (por ejemplo por ser zonas con parajes turísticos y climas agradables que reciban turistas con poder adquisitivo medio/alto de manera habitual, fluida y constante) puede que no se considere prioritario arriesgarse en políticas muy orientadas a la innovación que siempre conllevan riesgo e incertidumbre, cuando se puede aprovechar más fácilmente el activo natural que ya cuenta con un mercado consolidado. Por el contrario, la innovación será más probable que pueda potenciarse en entornos turbulentos, en los que haya mayores dificultades de obtener de manera más sencilla buenos resultados económicos en actividades más básicas.

En las doce provincias objeto de este estudio y que hemos analizado, las pruebas realizadas han proporcionado diferencias estadísticamente significativas en la Producción Mercantil per cápita dependiendo de si cuentan con innovaciones y racionalizaciones aplicadas (por cada mil habitantes) por encima de la media, siendo éstas las que obtienen en mayor proporción Producciones Mercantiles per cápita más altas. En el caso de La Habana se observa que obtiene las mayores Producciones Mercantiles per cápita con una de las menores proporciones de innovaciones y racionalizaciones aplicadas. Esto, a nuestro juicio, es un claro ejemplo de entorno favorable que no precisa una actitud proclive a la innovación de manera determinante dado que cuenta con otros activos que ya le proporcionan éxitos y estabilidad, explotando de manera menos arriesgada y más segura sus recursos, por lo que la innovación no está entre sus prioridades.

En nuestra opinión estos resultados están en línea con numerosas investigaciones previas que defienden la importancia de la innovación como factor que puede ayudar a obtener mejores resultados (Cañibano et al., 2000) que permitan el crecimiento de la productividad a nivel macro y micro-económico (Baumol, 2002; Jones, 2002).

Como todas las investigaciones, nuestro trabajo cuenta con una serie de limitaciones que pueden relativizar los resultados obtenidos. En primer lugar, los años de los que disponemos de datos de innovaciones y racionalizaciones aplicadas, no coinciden con los años de los que hemos obtenido valores de Producciones Mercantiles. A la hora de homogeneizar datos económicos, utilizamos un deflactor con base año 1997 del P.I.B. cubano. No obstante, no hemos sido capaces de encontrar datos por provincias de P.I.B., por lo que hemos utilizado datos de Producción Mercantil, los cuales sí que están disponibles de manera separada en la página web de la O.N.E.I. Una vez obtenidos estos datos, hemos aplicado el deflactor del P.I.B. a la Producción Mercantil, lo que podría generar alguna distorsión. Además, el deflactor hace referencia a toda la República de Cuba en su conjunto, pues no hemos encontrado deflatores individuales para cada provincia. Para disponer del mayor número de datos posibles en la muestra, nos hemos centrado para las innovaciones y racionalizaciones aplicadas en los años 2006 a 2009, mientras que para las Producciones Mercantiles utilizamos los años 2011 a 2014. También, prescindimos de las provincias de Artemisa, Guayameque y Ciego de Ávila. Tal vez esto pueda sesgar los resultados de alguna forma.

A nuestro juicio, La Habana es una provincia que por su importancia y riqueza, a los efectos de este trabajo no es comparable con las demás y consideramos que su inclusión desvirtuaría la investigación y los resultados, motivos por los cuales hemos optado por analizarla por separado.

A pesar de las limitaciones consideramos interesantes los resultados encontrados en cuanto a la mayor probabilidad de obtener mejores Productividades Mercantiles per cápita dependiendo del grado de innovación que se realice, lo que puede orientar a los Organismos Oficiales a potenciar políticas orientadas a la innovación de cara a la obtención de mejores resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAUMOL, W. J. (2002): «*The free market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*», Princeton University Press, Princeton.
- BIERLY, P. y CHAKRABARTI, A. (1996): «Generic Knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry», *Strategic Management Journal*, núm. 17, pp. 123-135.

- CAÑIBANO, L.; GARCÍA-AYUSO, M. y SÁNCHEZ, M.P. (2000): «Shortcomings in the measurement of innovation: Implications for Accounting Standard Setting», *Journal of Management and Governance*, núm. 4, pp. 319-342.
- CREVOISIER, O. (2004): «The innovative milieus approach: Toward a territorialized understanding of the economy?», *Economic Geography*, 4(80), pp. 367-379.
- DONATE, M.; GUADAMILLAS, F. (2008): «La relación entre la postura tecnológica de la empresa y su estrategia de conocimiento. Un análisis de su efecto en los resultados», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(4), pp. 29-54.
- JONES, C. I. (2002): «Sources of U.S. economic growth in a world of ideas», *American Economic Review*, núm. 92, pp. 220-239.
- LIN, P.; HUANG D. (2008): «Technological Regimes and Firm Survival: Evidence Across Sectors and Over Time», *Small Business Economics*, núm. 30, pp. 175-186.
- METCALFE, S. (1995): «Technology systems and technology policy in an evolutionary framework», *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), pp. 25-26.
- METCALFE, S.; RAMLOGAN, R. (2008): «Innovation systems and the competitive process in developing economies». *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 2(48), pp. 433-446.
- NAMAN, J.; SLEVIN, D. (1993): «Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests», *Strategic Management Journal*, 14(2), pp. 137-153.
- NELSON, R.R. (1991): «Why do firms differ, and how does it matter?», *Strategic Management Journal*, 12(S2), pp.61-74.
- NELSON, R.R. (2008): «Why do firms differ, and how does it matter? A revision», *Seoul Journal of Economics*, pp.607-619.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2015): «Anuario estadístico de Cuba, 2014».
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2015): «Anuarios estadísticos provinciales, 2014».
- ZAHRA, S.A. (1991): «Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship», *Journal of Business Venturing*, núm. 8, pp. 319-340.

**EL ROL DEL SECTOR PRIVADO EN CUBA**  
***THE ROLE OF THE PRIVATE SECTOR IN CUBA***

**Ricardo Torres Pérez**  
**Leandro Zipitría Deambrosio**

## Índice

Introducción .....	194
Marco de análisis .....	195
Un nuevo escenario y otra oportunidad para el sector privado .....	202
Sector privado: emprendimiento y desarrollo económico.....	208
Reflexiones finales.....	214
Bibliografía.....	216

## Autores

### Ricardo Torres Pérez

ricardo@ceec.uh.cu

Doctor en Ciencias Económicas (Universidad de La Habana) y profesor en el Centro de Estudios de la Economía Cubana.

Ha impartido conferencias en universidades y centros de investigación de varios países de Europa, Asia, América Latina, África y Estados Unidos. Ha publicado varios artículos sobre transformación estructural, políticas industriales y el proceso de transformaciones del modelo económico en Cuba en libros y revistas cubanas y extranjeras.

Entre sus últimas publicaciones se encuentran *Policies for Economic Growth: Cuba's New Era*, en *Cuba's Economic Change in Comparative Perspective* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 2014), *No More Free Lunch: Reflections on the Cuban Economic Reform Process and Challenges for Transformation* (Springer, New York, 2014), *Inversión y asignación de recursos: una discusión del caso Cubano* (Cuban Studies Journal 44, 2016) y *Economic transformations in Cuba: a review* (Third World Quarterly, 2016).



### Leandro Zipitría Deambrosio

leandro.zipitria@cienciassociales.edu.uy

Doctor en Economía por la Universidad de San Andrés, Argentina. Es profesor e investigador en la Universidad de la República (Uruguay). Su especialización es la regulación económica, defensa de la competencia y organización industrial.

Sus trabajos académicos han sido publicados en revistas como *Review of Industrial Organization*, *International Journal of Finance and Economics* y *Economía* (LACEA Journal).

Es consultor en temas de regulación y defensa de la competencia. Ha sido asesor del Ministerio de Economía y Finanzas, la Unidad Reguladora de los Servicios de Energía y Agua y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto en Uruguay. Ha sido consultor de CEPAL, BID, la OPS, y en la actualidad del Banco Mundial.





# EL ROL DEL SECTOR PRIVADO EN CUBA

## *THE ROLE OF THE PRIVATE SECTOR IN CUBA*

**Resumen:** El trabajo analiza el rol de las empresas privadas en el contexto de la economía cubana. Se identifica el contexto institucional donde aquellas operan, en el marco del proceso de actualización del modelo económico. El sector privado en Cuba encuentra diversas limitaciones para su desarrollo –fuertes restricciones a su crecimiento, falta de acceso a financiamiento, restricciones a los mercados donde pueden actuar, entre otros–. Por otra parte, este desarrollo requiere de una reforma del marco en el que operan las empresas del sector público, entre las que se incluye introducir competencia y endurecer su restricción presupuestal. El resultado que se observa, es de empresas concentradas en sectores de baja productividad, vinculadas a productos no transables y servicios. Estos elementos conspiran contra el objetivo de incremento de la eficiencia propuesto en el marco del proceso de actualización del modelo.

**Palabras clave:** economías en transición, sector privado.

**Abstract:** This work analyses the role of private firms in the Cuban economy. It identifies the institutional context where they operate, within the framework of the process of updating the economic model. The private sector in Cuba has several limitations to its development –strong restrictions on growth, lack of access to finance, restrictions on markets where they can perform, among others–. On the other hand, this development requires a reform of the framework in which public sector companies operate, including introducing competition and tightening their budgetary restriction. The result observed is that companies are concentrated in sectors of low productivity, linked to non-tradable sectors and services. These elements work against the objective of increasing the efficiency proposed in the framework of the process of updating the model.

**Keywords:** transition economies, private sector.

## INTRODUCCIÓN

El debate sobre el rol del sector privado en la economía cubana no cesa. Aunque en las economías de mercado es clara su preponderancia sobre otras formas de propiedad como una característica distintiva de estos modelos, existen variaciones notables en las proporciones y las formas concretas que adopta según el país<sup>1</sup>. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en 204 de las 2.000 empresas más importantes del mundo el Estado tiene participación en su capital, mientras que la producción de estas empresas alcanza al 6 % del PIB mundial (OCDE, 2013). Sin embargo, en los propios países de la OCDE la participación de las empresas públicas en el PIB no supera al 6 %, con una tendencia decreciente a través de los años.

Esta discusión adquiere matices particulares en las economías socialistas de planificación central, ya que se entiende que una parte de la tarea asociada a la construcción de la nueva sociedad tiene que ver con la superación de la propiedad privada como forma de producción dominante. Ello plantea frecuentemente una contradicción entre apreciaciones prácticas, las que darían argumentos para el diseño de políticas, y juicios ideológicos. Al ser la única economía centralmente planificada en América, resulta ineludible colocar estas discusiones en el contexto específico de Cuba en los inicios del siglo XXI.

El desarrollo del sector privado va de la mano de una revisión de las tareas del sector público, tanto en lo que refiere a la asignación de recursos, como a su rol regulatorio. Por una parte, en Cuba la asignación de recursos a nivel de la economía en su conjunto continúa centralizada a través del plan anual, que regula no sólo el accionar del Estado y sus empresas –mayoritario en la actividad económica– sino que también incluye los bienes y servicios a que pueden acceder las nacientes empresas privadas. Por otra parte, décadas de control directo de la actividad productiva por parte del Estado –y la confusión que en general existe entre los roles regulatorios y productivos– resulta en un marco de reglas de juego bastante deficiente para el sector privado.

Los profundos cambios que se han propuesto al modelo económico desde 2011<sup>2</sup>, han venido a reposicionar este debate en la esfera pública, gubernamental.

---

<sup>1</sup> La lista es larga, algunas de estas actividades son ferrocarriles (Suiza, Nueva Zelanda, Alemania), energía (Francia, Noruega, Rusia, Brasil, Sudáfrica), aerolíneas (Nueva Zelanda, Francia, Holanda), aeronáutica (Brasil, Francia), entre otras muchas.

<sup>2</sup> Si bien las transformaciones comenzaron bajo el gobierno de Raúl Castro en 2007, dentro del sector agrícola, un programa público, consensuado, con orientación estratégica solo

mental y académica. Este artículo tiene como objetivo analizar el proceso de desarrollo del sector privado en Cuba a la luz del marco institucional en el cuál esta actividad se inserta. Para ello, se analiza el conjunto de reformas que tiene como objetivo impulsar el sector privado en el marco de las reformas llevadas a cabo por el gobierno cubano. Destaca en el análisis la falta de coherencia relativa de los Lineamientos en términos del desarrollo del sector privado, lo que contrasta con otras experiencias en el campo socialista, en particular las de China y Vietnam. Este marco es consistente con, por un lado, las tensiones que se presentan en el propio proceso de «actualización» y por otro, la ausencia de las capacidades básicas en el Estado para regular las actividades del sector privado luego de décadas de planificación central.

El trabajo se ha estructurado en cuatro secciones. Después de la introducción, se abordan algunos elementos conceptuales que permiten situar la discusión que sigue. Esta se centra en la realidad cubana contemporánea, donde se abordan los cambios que han tenido lugar en el sistema de propiedad a partir de 2007 y su ubicación dentro de las transformaciones generales y los desafíos que estos plantean en el orden productivo, luego se ofrecen unas conclusiones generales sobre el tema.

## MARCO DE ANÁLISIS

Luego de una severa crisis económica, producto de la caída del bloque socialista, la economía cubana comenzó una incipiente apertura al resto del mundo en la década de los noventa. Sin embargo, a pesar de esta apertura y algunas tímidas reformas, la economía cubana no ha logrado construir tasas de crecimiento sostenidas que le permitan iniciar la senda de desarrollo económico. Este proceso tiene su punto culminante en los Lineamientos del año 2011, los que sientan las bases políticas de las reformas que la sociedad y

fue adoptado en 2011 por el VI Congreso del Partido Comunista en abril y la Asamblea Nacional en julio de ese año. El documento se conoce como Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, o simplemente «Lineamientos» y traza líneas de acción en un grupo de áreas fundamentales. Para una discusión general véase (Torres, 2014). En abril de 2016 tuvo lugar el VII Congreso del Partido, donde se aprobaron dos documentos para ser discutidos con amplios sectores de la población cubana. Ellos son una conceptualización más extensa del futuro modelo cubano y un plan nacional de desarrollo con horizonte en el 2030. El documento de la conceptualización y los Lineamientos para el período 2016-2021 fueron aprobados por la Asamblea Nacional el 1 de junio de 2016.

la economía cubana buscan impulsar. Uno de los objetivos fundamentales de estos Lineamientos es aumentar la eficiencia general de la economía.<sup>3</sup>

La discusión sobre la estructura de propiedad en Cuba está muy asociada a la visión de planificación de su economía. Los Lineamientos prevén mantener el control centralizado de la economía a través de la planificación (Lineamiento 01), aunque establece un lugar para formas de producción no estatales, principalmente cooperativas, empresas extranjeras (Lineamiento 02) y los denominados «cuentapropistas». Ello prevé una difícil coexistencia entre estas figuras y la planificación, tal cual se ha practicado en el país. Ambos conceptos son claves en el sendero escogido para el desarrollo de la economía cubana, pero requieren de un alineamiento para que los esfuerzos impliquen un cambio de las condiciones económicas actuales.

La planificación en Cuba no sólo involucra las actividades tradicionales de los gobiernos –como la asignación de los recursos para el funcionamiento tanto de los poderes del Estado, como de aquellas actividades que refieren a su rol social como la salud o la educación– sino que también alcanza a las actividades que en otras economías realizan empresas privadas a través de mercados. En Cuba el accionar de las empresas se resuelve de forma centralizada, ya que no hay un mercado que asigne los recursos. Las empresas planifican los recursos para sus actividades, someten sus requerimientos al gobierno central, el que luego decide que recursos dará a cada una según las restricciones que enfrente el sector público en general y no la empresa en particular. Los plazos en los cuáles las empresas reciben los bienes y servicios no siguen, en general, la lógica del mercado sino la del propio sector público. Las empresas reciben los insumos cuando estos están disponibles, no cuando los necesitan, manejan la plantilla de trabajadores que se les asigna no la que requieren para obtener la mejor combinación de capital y trabajo, y reciben los bienes de capital según la discrecionalidad de los ministerios correspondientes y no según las señales del mercado. Por último, no tienen forma de ajustar a los shocks que puedan recibir ya sea al alza o a la baja: si tienen que producir más, no pueden hacerlo dado que esos incrementos no están previstos en el plan, y si deciden reducir la producción –producto de un shock negativo–, corren el riesgo de no recibir recursos en el año siguiente. En resumen, la planificación incorpora de manera muy imperfecta las señales de mercado, y

---

<sup>3</sup> La palabra «eficiencia» aparece 30 veces en los 313 Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido en 2011.

los vínculos entre las empresas y la burocracia hace difícil que estas señales se puedan transmitir y recoger oportunamente.

Los Lineamientos no toman en cuenta esta diferencia, en particular cuando señalan que «La planificación tendrá en cuenta el mercado...», lo cual es un oxímoron: la planificación, en la visión de una economía socialista como la cubana, implica la sustitución del mercado.

Pero existe un elemento más relevante en este intento de emular al mercado. Los mercados tienen reglas claras para que la asignación de recursos sea eficiente. Salvo en situaciones de monopolios naturales, la principal regla que deben seguir las empresas –cualquiera sea su propiedad– es la competencia.<sup>4,5</sup> La evidencia empírica apoya esta proposición. Bartel y Harrison (2005) analizan el impacto que tiene la propiedad de las empresas y el entorno en el que operan, sobre su eficiencia. Encuentran que las empresas públicas son menos eficientes que sus contrapartes privadas, dado un mismo entorno competitivo y financiamiento del gobierno. Sin embargo, el entorno en el que operan es relevante dado que sólo las empresas que reciben financiamiento del gobierno o están aisladas de la competencia, tienen un peor desempeño que las empresas privadas. En este sentido, sostienen que la privatización de las empresas y la reforma del entorno en el que operan son políticas sustitutas. Es decir, un incremento de la competencia o la reducción de subsidios permitirían alcanzar resultados similares a la privatización en términos de mejora de eficiencia. Por tanto, una asignación eficiente de recursos requiere empresas –independientemente de su propiedad– que estén sometidas a la competencia y que subsistan bajo la amenaza de quiebra.

La estructura socioeconómica en la transición al socialismo es heterogénea, dada la coexistencia de múltiples tipos de propiedad, según el sujeto de apropiación que se defina (privada individual, privada capitalista, cooperativa y estatal). La diferencia con otras estructuras semejantes es que se supone que en este proceso se crean las condiciones para que las tipologías sociales o colectivas se vayan constituyendo como dominantes. Un aspecto a tener en cuenta en el análisis es la distinción entre tamaño de la empresa, que remite al término PYMES o MPYMES, y régimen de propiedad, que asume la separación entre privado, estatal, cooperativo e incluso comunal. Generalmente,

---

<sup>4</sup> En los casos de monopolios naturales, la eficiencia productiva prevalece sobre la asignativa, y la mejor decisión es el monopolio, véase Laffont (2005).

<sup>5</sup> En la teoría microeconómica tradicional, la empresa es una función y no dice nada sobre la propiedad, véase el capítulo 5 de MasColel, Whinston y Green (1995).

en las entidades de menor tamaño, no se produce una separación real entre propiedad y gestión, fenómeno que es común en las grandes empresas y que da lugar a una serie de problemas de agencia entre los propietarios y los gerentes (Jensen y Meckling, 1976).

El gran problema de los documentos que guían este proceso es que dan pocas pistas respecto a cómo alcanzar la eficiencia buscada. Sin embargo, la solución es bastante sencilla: se cambia el entorno en el que las empresas operan, o se cambia la propiedad de las mismas (o las dos a la vez). Existe una diferencia esencial entre sustituir un tipo de propiedad por otro, y lograr que las formas más sociales superen en eficiencia a las restantes. Esto es, comparativamente puede resultar relativamente sencillo desde el punto de vista legal-administrativo decidir el traspaso de una mayoría de medios de producción a propiedad común o viceversa. Ahora bien, es una tarea mucho más compleja perfilar el entramado de normas, comportamientos, actitudes y creencias que propicien que estas formas funcionen adecuadamente. Esta preferencia no tiene un carácter normativo, es decir, esa condición no se «merece» o se decreta, debe surgir como resultado de equilibrio de las acciones –preferencias– de los agentes.

A su vez, esto nos traslada hacia la cuestión del carácter de la socialización de los medios de producción. En los países que declararon la construcción de una sociedad socialista, muy frecuentemente este proceso tuvo un carácter meramente formal. O sea, la propiedad social fue esencialmente una aspiración nunca lograda, en tanto, se apreciaron signos inequívocos de que los trabajadores y la sociedad en general no adquirieron el rango de dueños reales, sino meros espectadores de las decisiones que un sector minoritario tomaba en su nombre, a través del control burocrático, no social, de los medios de producción.

Este elemento cardinal perfiló una trayectoria que terminó con esta experiencia histórica, dando paso a procesos de restauración capitalista en los países de Europa Oriental y la URSS. Por otro lado, China y Vietnam han introducido profundas modificaciones a sus sistemas económicos, cuya trascendencia no puede ser evaluada aun en toda su magnitud. La diferencia entre las experiencias de Europa Oriental y de los países socialistas asiáticos, radica en que los primeros sufrieron un colapso de sus economías que las llevó al abandono completo del sistema, mientras que los segundos comenzaron un lento proceso de suplantación de la planificación por el mercado sin abandonar el sistema socialista (Roland, 2000). En cualquier caso, un aspecto central de estas reformas tiene que ver con la transformación de la estructura de

propiedad, brindando un mayor espacio a lo privado<sup>6</sup>, tanto nacional como extranjero, junto a una transformación gradual de las empresas estatales.

En última instancia, la discusión sobre el control de los medios de producción se sustenta no en un Estado presente que protege los intereses de las clases capitalistas, como señala el socialismo, sino en uno ausente del establecimiento de las normas más elementales que sustentan el desarrollo de los mercados. Este fue el caso de Rusia previo a la revolución bolchevique, en la cual el Estado estaba completamente ausente de la vida social y económica (Kenez, 2006).

En el contexto de las economías en transición, la mayor participación del sector privado se sustenta en varias tesis. La primera es quizá, más que nada, política e ideológica. Si se quiere avanzar hacia el capitalismo o la economía de mercado, entonces debe adquirirse una de sus cualidades fundamentales: el dominio de la propiedad privada.

La idea de que el sector privado es también piedra angular de una economía próspera, se ha justificado sobre la base de una amplia variedad de argumentos, generalmente relacionados con una estructura óptima de incentivos a las partes directamente involucradas en la producción: gobierno, propietarios, administradores y empleados. Un esquema de incentivos coherente con los requerimientos de un sistema económico llevaría a la toma de mejores decisiones, lo que redundaría en una mejor asignación de recursos, y a mayores cuotas de innovación, entre otras funciones sociales.

Se han discutido varias posibilidades. En primer lugar, la imprecisa definición de los derechos de propiedad (Stiglitz, 1994). La propiedad social o estatal, que supone que los medios de producción pertenecen a todos, lleva en la práctica a considerar que no se atribuyen a nadie. Esta indefinición de los derechos de propiedad incentiva a los agentes a utilizar los bienes para su beneficio propio, y los desincentiva a perseguir el objetivo para el que han sido asignados originalmente. En última instancia, los agentes no pueden apropiarse de los beneficios de la producción, por lo que terminan aprovechándose de los propios productos fabricados.

En segundo lugar, la intervención del gobierno en el manejo de las empresas puede generar efectos perversos. Numerosos autores plantean que una de las debilidades de la empresa estatal radica en el manejo discrecional de sus asuntos fundamentales por parte del Estado, lo que lleva muy

---

<sup>6</sup> En el modelo chino, se ha destacado muy especialmente el esquema de las empresas comunales (TVE's – town and village enterprises) como una innovación que combina elementos de gestión pública y privada.

frecuentemente a tomar acciones ineficientes, limitando su habilidad para mejorar su rendimiento. Muchas veces los entes públicos acogen una serie de metas extraeconómicas que resultan en diversos objetivos. En estos casos, el problema fundamental es la existencia de múltiples objetivos en las empresas, que los directores deben cumplir a la vez. Mantener el empleo, ser eficientes y conseguir divisas, cumplir con las metas y las exigencias que el sistema pueda imponer según los cambios políticos o necesidades sociales. Este cúmulo de objetivos, muchas veces contradictorios, induce la inercia y dificulta una evaluación clara de la gestión (Dixit, 1997).

Sin embargo, existen ejemplos bien documentados de empresas estatales bien gestionadas en contextos de economías de mercado, lo que remite a la discusión sobre la calidad de la regulación y el entorno en el cual aquellas operan. En general, en las economías socialistas las empresas operan en régimen de monopolio sobre su actividad, o la competencia en el mercado es relativamente baja. Este entorno reduce los incentivos al eficiente uso de los recursos. Este problema está asociado al de las múltiples metas mencionadas anteriormente. Un mercado competitivo implica poner la meta de eficiencia por encima de las demás, objetivo que no es, en muchos casos, el del sistema político.

Otro elemento para sostener la conveniencia del sector privado estriba en las asimetrías de información y la manifestación del denominado «efecto trinquete» (Roland, 2000). Dado que el gobierno tendría un acceso privilegiado a datos sobre el desempeño real de las empresas bajo su dominio, le es más fácil extraer rentas excesivas de las mismas, especialmente de aquellas que son más productivas, lo que termina perjudicando su desempeño. Como los agentes conocen de antemano que serán expropiados en el futuro, disminuyen los incentivos actuales a esforzarse.

La meta de pleno empleo, que sustentan muchas economías socialistas, llevó a incorporar subsidios cruzados de las empresas eficientes a aquellas ineficientes, dada la antipatía de los planificadores hacia la quiebra de empresas públicas o la reestructuración de sectores inviables. Ello lleva al principal y característico elemento que subyace a las economías socialistas, y es el de las restricciones financieras débiles (Kornai, 1986). En estos contextos, el Estado no puede comprometerse a evitar los rescates y ayudas continuas a las empresas en problemas, citando sus obligaciones sociales en términos de empleo, equidad, entre otros. Es decir, el riesgo de bancarrota es mínimo sino inexistente, lo que envía una señal negativa a los administradores y los propios trabajadores, en el sentido de que la empresa se mantendrá funcionando sin importar los resultados obtenidos.

La combinación entre restricciones presupuestales blandas, falta de competencia y propiedad estatal a nivel global de la economía que se observa en las economías socialistas genera múltiples dificultades. Es poco probable que las empresas logren niveles mínimos de eficiencia y que la economía en su conjunto pueda funcionar bajo estas condiciones (Roland, 2000). Debe señalarse que estos tres elementos se observan también en economías de mercado, como fuera señalado por Bartel y Harrison (2005). Sin embargo, estos son fenómenos puntuales o aislados –que aun así tienen impactos importantes sobre la eficiencia agregada de la economía–, más que fenómenos universales y habituales como en las economías socialistas.

En teoría, muchas de estas ventajas se podrían obtener en condiciones de propiedad pública, si se diseñan e implementa un entorno institucional que altere los incentivos de comportamiento de los agentes económicos. En primer orden en los cambios propuestos, se deberían considerar instituciones como la competencia entre empresas públicas y la bancarrota –como mecanismo de endurecimiento de la restricción presupuestaria–, las que propiciarían un adecuado alineamiento entre metas económicas y los intereses más amplios de la sociedad. Sin embargo, ello tiene que ir de la mano con un cambio en el funcionamiento del propio gobierno, ya que la introducción de estas instituciones en las empresas requiere un compromiso a respetar el resultado del mercado y actuar sobre las variables de interés a través de otros instrumentos, como la política tributaria o fiscal.

La diferencia entre los procesos de Europa Oriental y China se dan en el compromiso que impulsa la dirigencia en este último para introducir explícita y claramente los incentivos de mercado, mientras que en los primeros esta incapacidad llevó a que el sistema colapse (Roland, 2000; Naughton, 2006). El arreglo político para esta armazón llama a la consideración de una estructura gubernamental con clara delimitación de las funciones entre las distintas ramas, con controles y contrapesos, que eleven sustancialmente los costos de quiebre del orden estipulado.

El ascenso del sector privado en las economías en transición tiene lugar por varias vías. Por una parte, se privatizan directamente los medios de producción que una vez se organizaron como propiedad estatal. En este camino, hay una amplia experiencia en Europa del Este, e incluso China y Vietnam, y vale resaltar que los resultados han sido ambiguos en cuanto a la mejoría de los resultados (Morris, 2014), lo que tiene que ver tanto con el contexto específico como con las características particulares de los procesos de privatización (Stiglitz, 1994). Este proceso es imposible sin el fortalecimiento de las instituciones y la legitimidad del Estado y su capacidad para hacer cumplir

la Ley. Todo proceso de privatización requiere también de reglas claras. La experiencia de la propia América Latina indica que los inversores descuentan más las dificultades políticas e institucionales, que las posibles ineficiencias que pueda arrastrar la empresa a la hora de fijar el precio que pagarán por las empresas que se privatizan (Chong, Guillen y Riano, 2010). Un proceso de privatización masivo también requiere la construcción de un marco institucional que aliente a los futuros propietarios a invertir y mejorar la eficiencia. Otra posibilidad, que suele ser complementaria, es el estímulo a la entrada de nuevas empresas privadas, generalmente de pequeño tamaño.

El sector privado requiere de acceso a insumos y bienes de capital, tanto del mercado interno como externo. Si la economía se encuentra en un marco de planificación centralizada, o si los sectores en los que opera el sector privado están limitados, ello va a tener consecuencias directas sobre la eficiencia de las propias empresas privadas. Los problemas de eficiencia detallados previamente tanto de la planificación como de las empresas públicas se trasladan a las empresas privadas, lo que juega en contra del resultado buscado en los lineamientos.

La discusión anterior subraya la importancia del contexto en el que operan las empresas, en particular de las acciones que tome el gobierno, en el éxito de la introducción de empresas privadas en la economía. Su desempeño, medido en términos de eficiencia, introducción de tecnología y crecimiento, dependerá del contexto en el que opere y de las reglas que fije el Estado. Sin embargo, las reglas que rigen el accionar de los mercados son distintas de las reglas que configuran una economía centralizada. Sin cambios institucionales importantes, el beneficio de contar con un sector privado estará limitado.

Por último, es imposible pensar en el desarrollo sostenido de un sector privado sin acceso a financiamiento. Existe una vasta literatura en economía que señala la importancia de mercados de capitales desarrollados para que las empresas puedan obtener los recursos que los empresarios en general no tienen para crecer y desarrollarse (Levine, 2005). Esta última, el financiamiento, es quizá la restricción más importante que enfrenta la economía cubana.

## **UN NUEVO ESCENARIO Y OTRA OPORTUNIDAD PARA EL SECTOR PRIVADO**

El modelo económico cubano de los últimos 50 años se ha distinguido por una extrema cautela en lo relativo al involucramiento del sector privado en la actividad productiva, especialmente del capital nacional. Una de las carac-

terísticas distintivas del proceso institucional en Cuba fue la rápida transformación de la estructura de propiedad heredada del período precedente. Al menos dos factores contribuyeron a ello. Primeramente, la oposición de la mayor parte de la burguesía a las transformaciones iniciales fue contrarrestada por una pérdida gradual de su poder económico a través de la nacionalización de sus propiedades. Esto se consumó en pocos años, y la mayor parte de ellos emigró hacia Estados Unidos<sup>7</sup>.

Por otro lado, la instrumentación de un programa de orientación socialista y el acercamiento a la URSS determinaron la identificación con los postulados más ortodoxos que vinculaban el éxito en la construcción de la nueva sociedad al dominio de la propiedad social estatal sobre los medios de producción. Si bien hubo variaciones entre los países socialistas respecto al avance de la propiedad estatal, Cuba se ubicó rápidamente dentro de los países donde aquel dominio representaba un porcentaje mayor de los sectores de la economía. En el caso cubano, incluso sectores de menor significación estratégica como la agricultura de pequeña escala o los servicios personales<sup>8</sup> se ubicaron dentro de esta lógica.

La profunda crisis económica de principios de los noventa puso en la agenda la necesidad de cambiar ciertas reglas de juego, incrementar la eficiencia y permitir nuevas formas de propiedad en la economía. Ello creó las condiciones para el primer gran reacomodo en el sistema de propiedad, que requirió un mandato explícito del Congreso del Partido Comunista y una reforma constitucional desde la Asamblea Nacional.

Como resultado de ese primer paso, se abrieron camino un número reducido pero simbólicamente importante de «cuentapropistas», lo que se correspondería en otros contextos con la pequeña propiedad privada. Este dinamismo inicial languideció desde finales de la propia década del noventa en la medida en que no hubo continuación en los cambios, revirtiéndose muchos de ellos. En varias actividades se postergó indefinidamente el otorgamiento de nuevas licencias, mientras que muchos cerraron los negocios a partir de

---

<sup>7</sup> Esto llevó a que ya a fines de 1960, el peso del sector estatal alcanzara dominara más del 80 % de la industria, construcción y transporte, y alcanzara el 100 % de la banca, comercio mayorista e intercambio exterior.

<sup>8</sup> El proceso conocido como «ofensiva revolucionaria» en 1968, nacionalizó lo que quedaba de propiedad privada, básicamente en el comercio minorista, la distribución y el transporte. Aunque controvertido, se adujo la vinculación de una parte de esta pequeña burguesía a acciones de desestabilización del gobierno cubano, inducidas desde el exterior.

un endurecimiento de las exigencias de las agencias estatales vinculadas a la regulación del sector.

Empezando por las reformas en la estructura de propiedad de la tierra hacia 2007 en busca de un nuevo modelo agrícola, y la posterior flexibilización de condiciones para la operación del «trabajo por cuenta propia» en septiembre de 2010, se han creado las condiciones para el tamaño del sector no estatal sea, a la altura de 2015, el mayor desde los inicios de la década de 1960. En la actualidad se ubica aquí el 28 % de la fuerza de trabajo, un número sin precedentes en 50 años (Tabla 1). Las cifras que muestra el sector privado en Cuba la ubican más cercana a los países de la antigua Unión Soviética, donde la transferencia de la gestión de la tierra y el tamaño del sector terciario permitieron un crecimiento notable de los pequeños negocios dentro de la fuerza laboral. Los niveles actuales llegan a casi el 30 % (Tabla 1), distribuidos a partes iguales entre la agricultura y las actividades urbanas, mayormente servicios. Estos últimos requieren ciertas calificaciones y un nivel mínimo de demanda, lo que hace especialmente atractivas a las ciudades más grandes como puntos de aglomeración. En el caso cubano, el ejemplo más claro es La Habana, que concentra más de la mitad de los nuevos emprendimientos, con solo el 20 % de la población.

**Tabla 1.** Ocupados por tipo de propiedad (miles)<sup>a</sup>

	2007	2015
Ocupados	4 867,7	4 860,5
Estatal	4 036,1 (83 %)	3 459,1 (71 %)
Privado	589,5 (12 %)	1 186,8 (24 %)
Campesinos <sup>b</sup>	451,1	686,8
Trabajadores por Cuenta Propia	138,4	500,0
Cooperativo	242,1 (5 %)	214,6 (5 %)
Agropecuario	242,1	206,9
Resto de sectores	-	7,7

Fuente: (ONEI varios años).

a: Entre paréntesis el porcentaje que representan dentro del total de ocupados.

b: los campesinos incluyen a los usufructuarios y a los miembros de las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS). Los usufructuarios no son propietarios de la tierra y es la categoría que más ha crecido desde 2007, a partir de los sucesivos decretos emitidos para la entrega de tierras que no se cultivan.

La cifra anterior es el resultado de una combinación de procesos simultáneos: entrega de tierras en usufructo a propietarios individuales y cooperativas agrícolas, apertura al «trabajo por cuenta propia» con sucesivas ampliaciones de las actividades en que este segmento puede operar, y constitución de cooperativas fuera del sector agropecuario. En el caso del «cuentapropismo», la cifra de licencias se ha más que triplicado en cuatro años. Ahora bien, ¿cuáles son los objetivos de esta importante transformación teniendo en cuenta la extrema cautela hacia el sector? Y es que no ha sido la atracción de inversión extranjera<sup>9</sup>, sino la ampliación del ejercicio del «trabajo por cuenta propia» lo que resulta más controvertido hasta hoy en la reforma cubana.

Un elemento a destacar es que existen diferencias con otras reformas del pasado. Las modificaciones actuales tienen lugar dentro de un contexto más amplio de cambios en el modelo económico que promueve también una mayor participación de las empresas extranjeras y cambios en la gestión dentro de la propia empresa estatal<sup>10</sup>, si bien a velocidades muy distintas, lo que genera importantes contradicciones a corto plazo. Este programa se ha consagrado en un documento público, consensuado en el marco de la realidad cubana y que propone plazos específicos para cumplir los objetivos propuestos. Otras características distintivas serían que aunque de forma limitada aún, se plantea la posibilidad de una vinculación real con el sector público, a través de contratos de producción y prestación de servicios. Adicionalmente, se ha abierto la posibilidad de mayor vinculación con el sistema financiero, tanto a través del uso de ciertos servicios y la obtención de créditos, lo que a su vez, plantea varios desafíos (León y Pajón, 2015).

No obstante, cabe destacar varios elementos característicos del proceso cubano. En primer lugar, si bien se crean condiciones más favorables para el crecimiento del sector privado y cooperativo, los nuevos documentos también dejan claro que éste siempre será un complemento al sector público, el que

---

<sup>9</sup> La Ley 117 sobre la inversión extranjera, aprobada en marzo de 2014 por la Asamblea Nacional cubana en sesión extraordinaria, incluye a todos los sectores dentro de los destinos potenciales para el inversor foráneo —excepto la educación, salud pública y la defensa—. Sin embargo, el privado nacional está limitado a una lista reducida de actividades, mayormente en servicios simples y manufactura ligera. No obstante, teóricamente, las cooperativas pueden participar en todas las ramas, aunque en la práctica, el perfil sectorial ha sido hasta 2015 muy similar al del «cuentapropismo».

<sup>10</sup> Una diferencia importante, además de los objetivos a largo plazo de la transformación, tiene que ver con el papel que se le otorga a las cooperativas, como forma de propiedad más colectiva que la privada, aunque útil, en principio, para atender muchas de las debilidades de la empresa estatal tradicional.

mantendrá su posición dominante en la economía. Ello implica límites muy claros –y cercanos– para el crecimiento de las entidades no estatales.

En segundo lugar, dado que el objetivo estratégico de la reforma cubana es el logro de la viabilidad económica del sistema, no el establecimiento de una economía de mercado funcional, la privatización masiva de activos estatales no forma parte de las medidas de política económica. Por ello, salvo en ciertas actividades del comercio minorista y la restauración<sup>11</sup>, el desarrollo del sector privado está directamente vinculado con el surgimiento y consolidación de nuevas empresas, casi siempre de pequeño y mediano tamaño, lo que ubica este análisis alrededor del fenómeno del emprendimiento y sus implicaciones. Existen dos diferencias adicionales. Por una parte, los nuevos empresarios tienen que lidiar con un contexto donde no es prioritario el despliegue inmediato de todos los mecanismos e instituciones de una economía capitalista clásica. O sea, a diferencia de otras experiencias, el éxito del proceso no se mide con relación a la maduración de esas condiciones, ya que no constituyen necesariamente el objetivo básico a corto o mediano plazo. De otro lado, el tamaño y estructura de este naciente sector privado no reflejan esencialmente un equilibrio resultante de las características concretas del entorno, sino que dependen de restricciones administrativas deliberadas.

De lo anterior resultan tres consecuencias inmediatas. Se puede esperar que el aumento del sector privado sea relativamente lento, con un incremento rápido en los momentos iniciales en la medida en que se aprovechan las oportunidades más evidentes en un mercado con poca información, y los nuevos empresarios se decantan por actividades con bajos requerimientos de capital. Luego vendría una meseta a partir de llegarse a una paridad en relación con los que entran al mercado y los que fracasan; la demanda efectiva para sostener un volumen determinado de nuevos negocios; y los límites administrativos a la entrada en nuevos sectores. El año 2015 parece ser el inicio de esta etapa. En junio se anunciaba que la cifra de trabajadores en esta modalidad giraba en torno a 504.600 licencias, mientras que a finales de 2015 este total se estimó en 496.400 personas (Manguela, 2016), un número solo ligeramente superior a lo reportado en 2014.

---

<sup>11</sup> En estos sectores se ha puesto en práctica un mecanismo gradual de traspaso de la gestión de unidades de pequeña dimensión (restaurantes, cafeterías, centros de belleza, reparaciones de efectos electrodomésticos) hacia propietarios privados o cooperativas. En la inmensa mayoría de los casos, el Estado conserva la propiedad del inmueble, que se otorga en usufructo a los nuevos gestores.

Si este ritmo de aumento se concentra excesivamente en el ingreso de nuevas unidades, más que en el crecimiento de los negocios más exitosos, es esperable que la productividad progrese lentamente, la sofisticación y complejidad sean bajas, la acumulación insuficiente y los estímulos a la evasión fiscal e informalidad, elevados. Al cierre de 2015, el 22 % de las licencias emitidas correspondían a contratados, fundamentalmente en la elaboración y venta de alimentos y el transporte de pasajeros.

El segundo aspecto tiene que ver con la estructura de mercado. Hasta ahora se va configurando un escenario en el que se observa sectores donde la presencia del sector privado y cooperativo es significativa, observándose una competencia aguda entre ellos, a partir de dos fenómenos. Por un lado, el otorgamiento de licencias para cuentapropistas, que tiene lugar a nivel municipal, no está sujeto a muchas restricciones y las barreras de entrada son efectivamente bajas. Además, en La Habana, que concentra la mayor parte de los emprendimientos autorizados, puede que no sea el municipio actual la demarcación relevante para regular la entrada de nuevos oferentes, teniendo en cuenta las características de la demanda y las ubicaciones preferidas de los nuevos negocios.

Adicionalmente, el «cuentapropismo» y las cooperativas urbanas están concentrándose en un ámbito sectorial muy semejante, lo que intensifica la competencia en este grupo mientras que se mantiene la protección al sector público en los restantes (Tabla 2). Asimismo, la competencia entre las distintas figuras jurídicas es desigual, dado que las cooperativas disfrutan de un régimen legal diferenciado, tienen personalidad jurídica propia y un régimen tributario más laxo.

Esta evolución conspira contra un potencial beneficio dinámico indirecto: inducir un mejoramiento del desempeño de las entidades estatales sobre la base de una mayor exposición a la competencia. No obstante, en cualquier caso esto tendría que ser correspondido con una reforma profunda de la administración de las empresas públicas. La evidencia empírica del trabajo de Bartel y Harrison (2005) se reafirma en la realidad cubana. Los sectores que han observado un mayor dinamismo relativo son aquellos sometidos a la competencia externa (turismo, tabaco, bebidas alcohólicas), en los que hay inversión extranjera directa (turismo) y en donde la restricción de las empresas es –para los estándares de la economía– relativamente dura.

**Tabla 2.** Actividades más frecuentes en el sector privado y cooperativo

	Actividades más importantes	Porcentaje del total
<b>Privado</b>	Elaboración y venta de alimentos	11
	Transporte de carga y pasajeros	10
	Arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios	6
<b>Cooperativas autorizadas</b>	Comercio y gastronomía	63
	Construcción y producción de materiales de la construcción	14
	Servicios personales y técnicos	6

Fuente: (Cubacontemporánea 2015) y (ONEI, 2017). \*en el caso del sector privado, el total se refiere a número de licencias y para las cooperativas se refiere al número de entidades.

## SECTOR PRIVADO: EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO

Las características de la reforma cubana en lo relativo al rol del sector privado la diferencian de otras experiencias de países socialistas, pero su lógica está repleta de contradicciones, las que pueden comprometer los objetivos declarados de las transformaciones y los instrumentos para alcanzarlos.

Un crecimiento significativo de la productividad y la eficiencia medias en la economía no parece alcanzable en el caso cubano sin cambios radicales en el sector público, especialmente la empresa estatal, que se mantiene como dominante en la estructura del empleo y la producción. Dado que no es esperable un proceso masivo de privatizaciones como vía para modificar la estructura de incentivos, cabría esperar que el desarrollo de un sector privado dinámico pudiera contribuir a aumentar la presión competitiva sobre las empresas públicas, lo que no ocurre debido a las razones expuestas anteriormente. Asimismo, no se ha producido una reforma de los mecanismos de gobierno corporativo de las empresas públicas y el entorno que determina la asignación de factores productivos. A ello podría sumarse el escaso avance en la atracción de inversión extranjera, que ha generado pocos empleos nuevos bien remunerados. Por tanto, no resulta paradójico que estas entidades

sufren un drenaje permanente de recursos humanos calificados hacia sectores más atractivos, aunque las ocupaciones de destino no se correspondan con la formación profesional de base de los trabajadores.

Este proceso de ajuste de los trabajadores puede representar un beneficio a corto plazo para el individuo, pero es un derroche de recursos a nivel social. Este drenaje de recursos es más perjudicial aún en el gobierno central, dado que el cambio en el rol regulatorio del Estado, de administrar recursos a regular mercados, requiere de una alta preparación y personal muy calificado. Una alta rotación conspira contra el objetivo de mejorar los estándares de los funcionarios públicos.

El propio sector privado enfrenta un conjunto de restricciones que afectarán negativamente su contribución a la economía nacional. En la práctica, el desarrollo del mismo se corresponde casi íntegramente con el surgimiento de nuevas empresas de tipo PYMES, lo que restringe las posibilidades de realizar un aporte importante al crecimiento económico del país. El dinamismo observado desde que se anunciaron las primeras modificaciones en 2010, confirma que el espíritu emprendedor exhibe gran vitalidad y los nuevos empresarios no esperan la ayuda del Estado para llevar adelante los nuevos proyectos, lo que se ha observado en otros países de recorrido comparable (Myant y Drahokoupil, 2011).

También se confirma el patrón observado en otros países que abandonaron los modelos socialistas. En estas etapas iniciales, la inexistencia de un marco institucional para el desarrollo de los mercados de capitales, el desarrollo e incorporación de tecnología, y servicios de asesoría legal y técnica; dificulta el surgimiento y crecimiento de nuevos emprendimientos en el sector privado. Lo mismo puede decirse del marco legal, que requiere normas e instituciones que no maduran a corto plazo.

El mercado requiere de reglas que sólo un Estado moderno –aquel que adopta una posición reguladora y supervisora del funcionamiento de los mercados– puede dictar, de forma de incentivar su desarrollo sin abandonar los controles y contrapesos necesarios. Este rol del Estado ha evolucionado mucho más lentamente, si es que ha sido planteado en algún momento en Cuba. A pesar de que han pasado cinco años desde los Lineamientos, donde se ha señalado la necesidad de fomentar el mercado, el Estado no ha diseñado ningún plan para dar un mínimo de reglas de juego creíbles para que el sector privado pueda operar, a partir de las reservas respecto al rol de la propiedad privada.

Un entorno con alta incertidumbre contribuye a la búsqueda de rentas y la exigencia de altas tasas de rendimiento a los proyectos, para garantizar

el retorno del capital en el menor plazo posible, lo que se acentúa cuando no existe el apoyo de un sistema financiero profundo y maduro. Se conoce que una buena parte del financiamiento de estos emprendimientos proviene de las denominadas «finanzas informales»<sup>12</sup>, las que a menudo representan remesas externas. Esto derivaría en una situación en la cual se desechan muchos proyectos viables a la vez que se mantienen niveles de precio altos, los que tienen un efecto negativo sobre la eficiencia y la equidad.

Esto refuerza la existencia de brechas que favorecen el desarrollo de la informalidad. Entre ellas se pueden mencionar los límites al crecimiento de los negocios, contenidos en la ley tributaria y que determinan una penalización en la medida en que se contratan cada vez más empleados<sup>13</sup>. Ello atenta contra la eficiencia productiva, toda vez que muchas empresas necesitan tener una escala mínima que les permita ser viables para poder operar. Es decir, la escala óptima de operación varía según la actividad, por lo que aquellas que sean más intensivas en trabajo, terminarán pagando más impuestos. En la práctica esto se constituye en un estímulo directo a la contratación informal en estos sectores.

Por otra parte, la ausencia de mercados formales para el despliegue de una cadena de suministros funcional a las necesidades de esas actividades crea el marco para el avance de redes paralelas de aprovisionamiento, muchas de las cuales tienen su origen en el exterior. Esto debido tanto a la inexistencia de insumos en el mercado doméstico o la lentitud de los mecanismos de contratación cuando se trata con entidades estatales.

Los efectos de este proceso en franco desarrollo incluyen la evasión fiscal (Pons, 2015) y la consecuente afectación a los ingresos públicos, que son fuente directa de financiamiento de las prestaciones universales que caracterizan al modelo cubano. El desconocimiento de la dimensión y la naturaleza de estas actividades impiden una adecuada regulación, por ejemplo, para garantizar el cumplimiento de estándares deseados en el ámbito de la inocuidad de los alimentos, la salud humana, las condiciones de trabajo o las normas medioambientales.

Diversos estudios en América Latina (Pagés, 2010; CAF, 2015), documentan una relación inversa entre el tamaño de las empresas y la productividad

---

<sup>12</sup> Para un análisis de este aspecto, ver Vidal (2013).

<sup>13</sup> De acuerdo a lo establecido en la Ley 113 del sistema tributario, Título VII, sección Quinta, capítulo II, artículo 236.

media. Uno de los problemas estructurales que enfrenta el continente es que tiene demasiadas PYMES que no logran crecer, lo que implica un lastre para el crecimiento de la productividad en el largo plazo, sobre todo si se tiene en cuenta que este segmento constituye una parte significativa de la ocupación total. O sea, en un escenario a medio plazo en el que el porcentaje de empleados en el sector no estatal cubano que hoy alcanza al 27 % se aproxime a 35 o 40 %, se estará creando una brecha productiva notable, con el consiguiente desperdicio de recursos. Sustituir un sector público ineficiente por un sector privado pequeño e ineficiente no redundará en el crecimiento de la economía cubana.

Otra dificultad estriba en la tipología de las actividades donde se ubican los nuevos emprendimientos. Se ha reconocido suficientemente que quizá el principal activo con que cuenta el país para su desarrollo futuro es una fuerza de trabajo con niveles de instrucción altos para los estándares de un país en desarrollo. Esto es el resultado de una política deliberada por parte del gobierno cubano, orientada a proveer una educación accesible a todos los ciudadanos.

Sin embargo, el rendimiento de esa inversión se ha ubicado consistentemente por debajo de lo deseable y se observa una tendencia al descenso en la contribución del capital humano al crecimiento económico (Cribeiro, 2011). En ese contexto, el tipo de actividades aprobadas para el sector no estatal no se corresponden con el perfil descrito para la fuerza laboral cubana. La inmensa mayoría de las actividades incluidas en la lista de autorizaciones se pueden clasificar como de bajo valor agregado, cuyos requerimientos de habilidades complejas es reducido. Esto brinda un espacio muy limitado para emplear eficientemente este recurso clave.

En el plano sectorial de la economía, hasta el momento los servicios constituyen el ámbito predominante en la operación de las actividades no estatales. Ello tiene su lógica en el entorno en el que operan estas empresas: restricciones al empleo, dificultad de asegurar insumos, demanda incierta, dependencia del sector estatal en la planificación, falta de acceso a crédito. No obstante, el direccionamiento explícito de las políticas actuales parece que se encamina a favorecer la participación en un grupo específico de servicios, generalmente de tipo personal.

Al mismo tiempo, es conocido que el sector terciario en Cuba padece, entre otros problemas, de un desbalance estructural atendiendo al peso relativo de los distintos tipos de actividades (Torres, 2014). Es especialmente significativa la participación casi residual que tienen los servicios productivos, que

juegan un papel esencial en el desempeño de otras ramas. Contrario a lo que se verifica en las economías más avanzadas y cada vez con mayor fuerza en los países subdesarrollados de mayor dinamismo, este conjunto de actividades (servicios financieros, legales, técnicos, etc.) tiene un perfil muy bajo. Por su propia naturaleza, este grupo exhibe una productividad superior a la media, son fuente de empleo altamente calificado y permiten activar motores esenciales de progreso económico como la innovación y exportación. Los servicios informáticos son otro sector que enfrenta problemas para desarrollarse, ya que aunque cuentan con una masa crítica de profesionales y técnicos calificados, tienen escasas oportunidades de aprovechamiento intensivo en el país.

Otra característica del sector servicios tiene que ver con su desarrollo en actividades no transables, con la probable excepción de una parte de la restauración y los hostales privados. Las razones para este resultado obedecen a una combinación de regulaciones, mantenimiento e incluso profundización del monopolio estatal sobre el comercio exterior, arreglo monetario y cambiario que obstaculiza el acceso a moneda extranjera para operaciones de comercio exterior, y la propia expansión hacia ramas orientadas principalmente al mercado doméstico.

Aunque los datos desde América Latina dan cuenta en todo caso de una baja participación de los servicios en las ventas externas –alrededor del 10 % (CEPAL, 2011)–, lo cierto es que esta también será la realidad para Cuba, de mantenerse las tendencias actuales. Esto, a su vez, ejercerá una presión en la balanza de pagos, dado que la absorción importadora se mantendrá elevada, a la vez que pueden tener lugar escapes adicionales si se acepta que la financiación de una parte de los «cuentapropistas» proviene de las remesas del exterior, lo que originará inevitablemente un flujo de efectivo en el sentido contrario.

Otros grupos también reflejan estas características. Los modestos requerimientos iniciales de capital, la mayor movilidad internacional resultante de los cambios en la ley migratoria a inicios de 2013, y las deficiencias estructurales del sistema de comercio minorista; han dado lugar a la emergencia de un grupo de pequeños comerciantes de productos importados o incluso aprovisionados en el mercado nacional, pero que exhiben ciclos de escasez. Estos se ampararon inicialmente en la precariedad y discrecionalidad del marco legal, pero las acciones a fines de 2013 les han negado un espacio formal. La percepción reinante es que continúan sus operaciones en la informalidad, teniendo en cuenta que las causas económicas que justifican su existencia se mantienen inalteradas.

La combinación de las deficiencias antes mencionadas supone que el sector privado junto a las cooperativas están emergiendo en actividades de baja productividad y con muy poco margen para su crecimiento, debido a obstáculos estructurales (acceso a financiamiento, infraestructura, restricciones de demanda, ausencia de mercados para la compra de insumos y restricciones para el comercio exterior) junto a otros de tipo regulatorio (restricciones de aumento de escala vía impuestos y fuerza de trabajo, ausencia de competencia con empresas del sector estatal). Esto lleva a que los empleos creados sean de baja calidad relativa, y posiblemente una fuerte conexión con la economía informal, lo que ha sido descrito como una de las razones que explican el pobre incremento de la productividad en América Latina.

En estudios recientes (McMillan y Rodrik, 2011; Pagés, 2010) se demuestra que cuando el desplazamiento de la fuerza de trabajo se produce como norma hacia sectores de baja productividad o donde esta crece lentamente, el llamado componente «intersectorial» del cambio estructural es negativo. Y este último se ha asociado con economías donde la dinámica estructural adversa reduce el crecimiento económico a largo plazo. En Cuba se probó también la existencia de este efecto, aunque debido esencialmente a la desindustrialización, el tipo de servicios predominante y el escaso empuje de los sectores exportadores (Torres, 2011). El hecho es que Cuba puede estar añadiendo otro componente negativo a esta trayectoria, y de paso arruinando la oportunidad de crear un círculo virtuoso entre tipo de puesto de trabajo, mejor compensación de los empleados y reconfiguración de la estructura del empleo en el sector público.

En el análisis de otras experiencias se han descrito cuatro grupos fundamentales de emprendedores, a partir de sus motivaciones para iniciar un negocio (Myant, 2007):

1. *Sin alternativas*: personas que no tendrían otras oportunidades de empleo, por diversas razones, y que inician un negocio propio para garantizar niveles de subsistencia.
2. *Nuevo estilo de vida*: aquí se encuentran generalmente profesionales cuyas oportunidades en el sector público no satisfacen sus expectativas en términos del manejo del tiempo u otros criterios, y que encuentran en estas formas una vía para atender estos aspectos igualmente importantes, aunque no pretenden desarrollar un negocio de gran tamaño.
3. *Intermediarios, árbitros (Kirznerianos)*: este grupo recoge aquellas ocupaciones que generalmente toman ventaja de las ineficiencias del sistema, arbitrando entre las diferencias de precio o los ciclos de escasez en los

diferentes surtidos. El beneficio fundamental proviene de la intermediación y el intercambio, no de la creación de nueva riqueza.

4. *Schumpeterianos*: conciben el nuevo negocio como el eje central de su aporte a la sociedad, invierten significativos recursos económicos y personales, prestan gran atención a la innovación. Son especialmente sensibles al entorno porque han comprometido recursos notables.

El panorama anterior deja entrever que quizá existan pocos de los tipos que más positivamente impactan el desarrollo a largo plazo, es decir, de los Schumpeterianos. Como se demostró, tanto las condiciones iniciales, el entorno, el carácter de las regulaciones y la indefinición respecto a su lugar en la economía y la sociedad, conforman un sector de nuevos emprendedores marcado por la informalidad, la precarización, la heterogeneidad, que no está en condiciones de hacer un aporte significativo al desarrollo económico a largo plazo. Esto es lamentable en el contexto cubano contemporáneo, marcado por un panorama demográfico adverso, la emigración de jóvenes bien preparados y la irrupción en el mercado laboral de nuevas generaciones con proyectos de vida y percepciones del éxito diferentes a lo que ha sido la norma durante las últimas cinco décadas.

## REFLEXIONES FINALES

El análisis presenta la complejidad de desafíos que enfrenta Cuba en la actualidad para levantar las restricciones económicas e impulsar su crecimiento. Sin dudas, la gradual transformación del sistema de propiedad es una de los ejes más importantes y polémicos dentro de la evolución del modelo económico cubano. La discusión acerca del rol del sector privado debe ser adecuadamente asentada en un contexto más amplio, lejos de dogmatismos y esquemas anquilosados en recetas doctrinarias concebidas en épocas distantes cuando no era posible siquiera perfilar los contornos de la sociedad cubana actual, que se empeña en construir una alternativa donde deben existir armónicamente eficiencia económica y justicia social. Los nuevos documentos aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba apuntan hacia la construcción de un entorno regulatorio más coherente para acomodar esta diversificación de las formas de propiedad, previendo incluso el otorgamiento de estatus legal a las empresas privadas domésticas, aunque restringiéndolas a la escala de pequeñas y medianas. También propone una flexibilización

de la función de la empresa mixta, incorporando la posibilidad de que se puedan asociar empresas estatales cubanas con cooperativas y privadas domésticas, junto a la posibilidad de que estas dos últimas gestionen bienes públicos sin transferencia de propiedad. Estos son pasos necesarios en la dirección correcta, pero deberán ser juzgados a partir de la calidad y coherencia de su implementación, que ha sido una de las debilidades del proceso de reformas hasta la actualidad.

Las principales características del marco en el que emerge el nuevo sector privado en Cuba, son las siguientes:

1. La conformación de una economía híbrida, donde coexistirán diversos tipos de propiedad, siempre con la propiedad estatal como formal dominante. Esta convivencia se desarrolla en un marco de planificación centralizada de la economía, con espacios relativamente limitados para el accionar del mercado.
2. El crecimiento del sector no estatal (cooperativo y privado) tiene lugar esencialmente sobre la base del surgimiento de pequeñas unidades productivas, ubicadas en sectores de actividad de escasa importancia estratégica. La privatización masiva de activos públicos ha sido rechazada y es poco probable que despegue con fuerza en los próximos años. Esto conforma una trayectoria diferente de la experiencia cubana respecto a otras experiencias de transición o reformas en modelos económicos socialistas.
3. El sector privado doméstico parece ocupar el espacio menos favorecido dentro del escenario económico cubano. La inversión extranjera es bienvenida en todos los sectores aunque está sujeta a la aprobación de los más altos niveles de dirección del Estado. Una situación similar enfrentan las cooperativas, aunque el ritmo de aprobación de nuevas unidades se ha caracterizado por su lentitud.
4. El fenómeno del emprendimiento debe comprenderse en el contexto de una economía que no es de mercado, y que no se propone ese tránsito explícitamente en los años venideros.
5. La convivencia de diversas formas de propiedad, y sobre todo, de mecanismos de regulación incompatibles supone un reto para la intervención del Estado en la economía y para el logro de los objetivos económicos trazados por los Lineamientos y los nuevos documentos aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, relacionados con el aumento de la eficiencia y la productividad.

El contexto económico cubano incluye una combinación atípica, al coexistir dos tipos de propiedad en escenarios que reproducen dos modelos diferentes. Por una parte, se mantiene con ligeras modificaciones la empresa socialista tradicional como forma dominante, que cumple encargos y funciona de forma diferente a la empresa en una economía de mercado. Aquí se producen pocos cambios en el entorno de las mismas, dado que la competencia desde el sector privado es limitada administrativamente y se mantiene el plan como eje central de la asignación de recursos en la economía. Por otra parte, las nacientes pequeñas y medianas empresas privadas, aunque no completamente libres de las condiciones de las primeras, tienen una alta cuota de autonomía y acceso a financiamiento y más disciplina impuesta por el mercado, dado que el riesgo de quiebra y la caída de los beneficios son posibilidades reales.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, J. A. y VIDAL, P. (2013): «Reglas, incentivos e instituciones», en José Antonio Alonso y Pavel Vidal (eds), *¿Quo Vadis, Cuba? La incierta senda de las reformas*, Catarata, Madrid, pp. 256-297.
- PAGÉS, C. (2010): «La era de la productividad: cómo transformar la economía desde sus cimientos», Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.
- BARTEL, A. y HARRISON A. (2005): «Ownership versus Environment: Disentangling the Sources of Public-Sector Inefficiency», *The Review of Economic and Statistics*, 87(11), pp. 135-147.
- CEPAL (2011): «Experiencias exitosas en innovación, inserción internacional e inclusión social: una mirada desde las PYMES», Santiago de Chile.
- CRIBEIRO, Y. (2011): «Contribución de la fuerza de trabajo calificada al crecimiento económico en Cuba. Principales determinantes» Tesis Doctoral, Facultad de Economía, La Habana.
- CUBACONTEMPORANEA. «Menos trabajadores por cuenta propia» *Revista Cubacontemporánea*, 22 de octubre de 2015.
- CHONG, A.; GUILLÉN, J. y RIANO, A (2010): «Political and institutional environment and privatization prices», *Public Choice*, pp. 142, 91-110.
- DIXIT, A. (1997): «Power of Incentives in Private versus Public Organizations», *American Economic Review Papers and Proceedings*, 87(2), pp. 378-382.

- JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976): «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- KENEZ, P. (2006): «*A History of the Soviet Union from the Beginning to the End*», 2ª edición, Cambridge University Press, Cambridge (Reino Unido).
- KORNAI, J. «The soft budget constraint», *Acta Oeconomica*, 64, pp. 25-79.
- LAFFONT, J. J. (2005): «*Regulation and Development*». Cambridge University Press, Cambridge (Reino Unido).
- LEÓN, J. y PAJÓN, D. J. (2015): «Política crediticia en Cuba: evolución reciente y efectos sobre el sector no estatal», en Omar E. Pérez y Ricardo Torres, (eds), *Miradas a la Economía Cubana. Análisis del sector no estatal*, Editorial Caminos, La Habana, pp. 103-114.
- LEVINE, R. (2005): «Finance and Growth. Theory and Evidence», *Handbook of Economic Growth*, Volumen 1A, Elsevier, pp. 865-934.
- MANGUELA, G. (2016): «Ejercen más de 496 mil 400 cuentapropistas en todo el país.» *Trabajadores*, 10 de enero de 2016.
- MCMILLAN, M. S. y RODRIK D. (2011) «Globalization, structural change and productivity growth», *NBER Working Papers*, n° 17143.
- MORRIS, E. (2014): «Unexpected Cuba», *New Left Review*, 88.
- MYANT, M. (2007): «Economic Transformation in the Czech Republic: a qualified success», *Europe-Asia Studies*, 59(3), pp. 431-450.
- MYANT, M. y DRAHOKOUPIL J. (2011): *Transition economies. Political economy in Russia, Eastern Europe and Central Asia*, Wiley, Hoboken.
- NAUGHTON, B. (2006): *The Chinese Economy: Transitions and Growth*, The MIT Press, Cambridge (Estados Unidos).
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2014): *Anuario Estadístico de Cuba*, Oficina Nacional de Estadísticas e Información, La Habana.
- PIÑERO, C. (2015): «Nuevas cooperativas cubanas: logros y dificultades», en Omar E. Pérez y Ricardo Torres, (eds), *Miradas a la Economía Cubana. Análisis del sector no estatal*, Editorial Caminos, La Habana, pp. 51-62.
- PONS, S. (2015): «¿Por qué evaden impuestos los cuentapropistas en Cuba?» en Omar E. Pérez y Ricardo Torres, (eds), *Miradas a la Economía Cubana. Análisis del sector no estatal*, Editorial Caminos, La Habana, pp. 93-102.

- ROLAND, G. (2000): *Transition and Economics*, MIT Press, Cambridge (Estados Unidos).
- STIGLITZ, J. E. (1994): *Wither socialism?*, MIT Press, Cambridge (Estados Unidos).
- TORRES, R. (2011): «Cambio estructural y crecimiento económico en Cuba», Tesis Doctoral, Centro de Estudios de la Economía Cubana, La Habana.
- TORRES, R. (2014): «Structural problems and changes in Cuba's economic model», en Claes Brundenius y Ricardo Torres, (eds), *No more free lunch. Reflections on the Cuban economic reform process and challenges for transformation*, Springer, Nueva York, pp. 5-22.
- TORRES, R. (2014): «Transformations in the Cuban Economic Model. Context, General Proposal, and Challenges», *Latin American Perspectives*, 41(4), pp. 74-90.
- VIDAL, P. (2013): «La apertura a las microfinanzas en Cuba», en Ricardo Torres y Omar E. Pérez, (eds), *Economía cubana: ensayos para una reestructuración necesaria*, Instituto de Información Científica y Tecnológica, La Habana.

**MICRONEGOCIOS EN CUBA, UNA  
MIRADA DESDE LA OFICINA DEL  
HISTORIADOR DE LA CIUDAD**

***MICROBUSINESSES IN CUBA, A VIEW  
FROM THE OFFICE OF THE  
HISTORIAN OF THE CITY***

**Martha Zaldívar Puig  
Zoe Rodríguez Cotilla  
Iveliz Cánovas Rada**

## Índice

Introducción .....	224
Tendencias en el desarrollo de las mipymes .....	224
El desarrollo de microempresas privadas en Cuba .....	226
Las políticas de desarrollo local a partir del plan maestro de la oficina del historiador de la ciudad de la habana y el trabajo por cuenta propia (microempresas) .....	228
Visión del trabajo por cuenta propia desde sus propios actores .....	232
Consideraciones finales .....	237
Bibliografía .....	238

## Autores

### Martha Zaldivar Puig

martha@fec.uh.cu

Profesora Titular Doctora en la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana (Cuba). Coordinadora de la Línea de Investigación en Gestión Empresarial en apoyo al Desarrollo Local. Miembro de la Red de Estudios sobre Emprendimiento de la Universidad de la Habana y de la Red Iberoamericana de Mipymes. Miembro del Comité Académico de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad de la Habana y del Comité de Doctorado en Administración y Gestión de Empresas. Profesora del Diplomado en Gerencia del Pequeño Negocio del Centro Cultural La Salle-sede La Habana de la Universidad LaSalle México (DF).



Licenciada en Economía (1978) y Doctora por la Universidad de la Habana (2000). Premio Tesis Doctoral Destacada Universidad de la Habana (2000).

Estancias de investigación en la Facultad de Economía de la Universidad de Praga y Bratislava (1986), Facultad de Ciencias Empresariales de Córdoba (España, 1997-1999), profesora invitada en la Universidad Autónoma de Madrid (1998-2000), Instituto Técnico de Nogales (México, 2005) y del Instituto Superior de Administración de la Universidad de Sicilia (1999-2002).

Premio Nacional Academia de Ciencias de Cuba a su equipo de investigaciones (2009) y Premio Academia de Ciencias de Cuba (2010) al libro «Globalización y problemas del desarrollo. Balance de una década. Publicación CEPAL.

Publicaciones de artículos en revistas indexadas, libros y participaciones en eventos científicos nacionales e internacionales.

Participa en el claustro de los programas de Doctorados en la Universidad Experimental de Guayana (Venezuela), la Universidad Técnica de Manabí y la Universidad Técnica de Riobamba (Ecuador). Dirección de 7 tesis doctorales, así como de Trabajos de Máster y Trabajos de Diploma de carrera.

Docencia de Administración de Empresas, Gerencia del Pequeño Negocio, Habilidades directivas y Técnicas de negociación en pre y postgrado

### Zoe Luisa Rodríguez Cotilla

zoe@fec.uh.cu

Profesora Titular Doctora en Ciencias Económicas de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana (Cuba). Miembro de la Línea de Investigación en Gestión Empresarial en apoyo al Desarrollo Local. Coordinadora de la Línea de Investigación Innovación y gestión de procesos empresariales. Miembro de la Red de Estudios sobre Emprendimiento de la Universidad de la Habana. Presidente de la Comisión Nacional de Carrera de Economía y Presidente del Colectivo de Carrera en la Facultad de Economía. Coordinadora del programa de Doctorado Administración y Gestión Empresarial. Miembro del Comité Académico de la Maestría en Administración de Negocios de la UH, de la Maestría en Gestión de Información de la Cátedra UNESCO de la Facultad de Economía y del Comité de Doctorado en Administración y Gestión de Empresas.



Licenciada en Economía (1974) y máster en Administración de Negocios en (1996) Doctora en Economía por la Universidad de la Habana (2000). La profesora posee un aval académico reconocido a nivel internacional. Ha impartido Economía de la Organización Empresarial,

en la Maestría de Gestión de Información en la Universidad Autónoma de México, Xochimilco como profesor invitado, en todas las ediciones realizadas y tutelado tesis; así como, en la República Bolivariana de Venezuela (Misión Sucre), como parte del claustro de la Maestría en Gestión Turística, tutelando tesis y participando en los talleres y defensas. Forma parte del claustro e imparte el diplomado de Administración Pública en la Escuela Superior de Cuadros del Partido y del Gobierno y en las escuelas ramales (Banco Central y Centro de Estudios de Contabilidad, Finanzas y Seguros).

Estancias de investigación Facultad de Ciencias Empresariales de Córdoba, España (1996-1999), profesora invitada en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco (UAM-X). Premio Nacional Academia de Ciencias de Cuba (2009). Posee varias publicaciones de artículos en revistas indexadas, libros y participaciones en eventos científicos nacionales e internacionales. Participa en el claustro de los programas de Doctorados, la Universidad Técnica de Manabí y la Universidad Técnica de Riobamba (Ecuador) Dirección de 5 tesis doctorales, así como de Trabajos de Máster y Trabajos de Diploma de carrera.

Docencia de Administración de Empresas, Administración de Operaciones, Planificación Empresarial, Plan de Negocios, Gestión de la Calidad y Gestión por Procesos, en la Maestría de Administración de Negocios; Economía de la Organización Empresarial, en la Maestría de Gestión de Información; Economía de Empresas Agropecuarias, en las Maestrías de Gestión de Cooperativas y de Gestión de Entidades Agrarias, que se ofrecen en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

## Iveliz Cánovas Rada

icanovas@liztalfonso.ohc.cu

Licenciada en Economía de la Industria, Universidad de la Habana 1984. Sello de Oro.

Master en Administración de Negocios, Universidad de la Habana, febrero 2012. Profesor Principal Instructor del Colegio Universitario San Gerónimo de la Habana perteneciente a la Universidad de la Habana.

Tutora de tesis de grado de fin de carrera de alumnos de la Licenciatura en Economía de la Universidad de la Habana. Participa destacadamente como ponente de eventos científicos nacionales e internacionales.

Ha recibido diversos entrenamientos en universidades extranjeras. Recibió "Entrenamiento Internacional General sobre Finanzas" en la Universidad Complutense de Madrid.

Se ha especializado en temas financieros, de inversiones y en especial de evaluación de empresas mixtas y contratos de administración destacándose sus funciones en cargos de especialista y como directiva en los ámbitos de la Oficina del Historiador de la Ciudad, entre ellos se destacan: Especialista en estudios de Eficiencia Económica Comparativa de Localización de Inversiones Industriales, ordenamiento territorial y a las de Evaluaciones Económicas Financieras de Polos turísticos, miembro experto de la Comisión de desarrollo del *Esquema Nacional del Turismo internacional*, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, especialista del *Grupo Empresarial UFO Services S.A.* dedicados al Análisis Económico y Financiero de las Negociaciones de contratos de admiración turísticas y negocios inmobiliarios, *jefa del Grupo Negociador de la Compañía Habaguanex* para los estudios sobre decisiones de creación de empresas mixtas y contratos de administración.

Entre los años del 2003 al 2013 tuvo a su cargo la *Dirección General Económica y Administrativa Oficina del Historiador* y la Vicepresidencia de la Cía. Turística Habaguanex S.A.

En la actualidad labora como Asistente del Presidente de la Sucursal Uruguaya *Master & Master trading Corp. Srl.*



# MICRONEGOCIOS EN CUBA, UNA MIRADA DESDE LA OFICINA DEL HISTORIADOR DE LA CIUDAD

## *MICROBUSINESSES IN CUBA, A VIEW FROM THE OFFICE OF THE HISTORIAN OF THE CITY*

**Resumen:** La experiencia internacional ha demostrado que las micro, pequeñas y medianas empresas, pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo económico, inclusive en el sector industrial. Para lograr la supervivencia y el desarrollo de estas, se hace necesario apoyarlas con programas oficiales, vinculándolas a las necesidades de programas de desarrollo nacionales y territoriales, ofertándoles capacitación, microcréditos e impulsando su acceso a la informatización. En Cuba existen experiencias positivas que es necesario valorar en términos de lo que un gobierno local con atribuciones, puede lograr incluso, contando solamente con un liderazgo emprendedor. Un caso emblemático es el resultado alcanzado en la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, donde a partir de un plan de desarrollo estratégico integral territorial, se ha estado gestando un cluster turístico-cultural cuyo desarrollo se ha potenciado por el trabajo por cuenta propia o microempresas.

**Palabras clave:** microempresa, desarrollo territorial, liderazgo emprendedor, cluster.

**Abstract:** International experience has shown that micro, small and medium-sized enterprises, can play an important role in economic development, including in the industrial sector. To achieve their survival and development, it is necessary to support them with official programs, linking them to the needs of national and territorial development programs, offering them training, micro credits and boosting their access to computer techniques. In Cuba, there are positive experiences that need to be assessed in terms of what a local government with powers can achieve, even when only having entrepreneurial leadership. An emblematic case is the result achieved in the Havana Historian Office, where starting from an integral territorial strategic development plan, a tourist-cultural cluster has been developed boosted by the work of self-employed or micro-enterprises.

**Keywords:** micro-enterprise, territorial development, entrepreneurial leadership, cluster.

## INTRODUCCIÓN

La realidad internacional demuestra que para lograr la supervivencia y el desarrollo de las pequeñas empresas, se hace necesario apoyarlas con programas oficiales, acompañándolas desde su nacimiento, vinculándolas a las necesidades de programas de desarrollo nacionales y territoriales, ofertándoles capacitación, creando bancos de microcrédito alternativos a la banca tradicional, así como impulsando su acceso a la informatización a partir de programas de código abierto. Para Cuba significa un reto el desarrollo de organizaciones empresariales de diversa propiedad y tamaño, incluyendo micronegocios, empresas estatales con mayor autonomía y gobiernos territoriales también con mayor responsabilidad y autoridad sobre sus programas económicos descentralizados, complementarios al plan de la economía nacional.

Aunque de forma incipiente, en estos momentos ya existen experiencias positivas que es necesario valorar en términos de lo que un gobierno local con atribuciones puede lograr e incluso solamente contando con un liderazgo emprendedor. Un caso pionero en nuestro país resulta ser el alcanzado en la Oficina del Historiador de la Ciudad, donde se ha demostrado como a partir de un plan de desarrollo estratégico integral, se ha gestado un cluster turístico-cultural y la forma en que el trabajo por cuenta propia o microempresa puede ser utilizado en aras de fortalecer dicho cluster. A partir de esta realidad investigada por las autoras de este trabajo se definen como propósitos del mismo: Valorar las principales tendencias internacionales relativas al papel de las Mipymes en el desarrollo territorial y evaluar el momento actual del desarrollo de las Mipymes en Cuba así como las potencialidades para lograr un impacto positivo en el desarrollo territorial tomando de referencia la Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana.

## TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE LAS MIPYMES

En los países desarrollados las MIPYMES (micro ,pequeña y mediana empresa) se integran al tejido empresarial donde participan empresas y transnacionales, desarrollándose políticas de financiamiento y programas gubernamentales. Resulta de interés destacar que «... el entorno empresarial latinoamericano mantiene un alto peso de pymes y microempresas no articuladas convenientemente con políticas de desarrollo y que por otra parte,

las empresas del primer mundo se han internacionalizado a América Latina según sus intereses de crecimiento, penetrando en los países sin estar condicionadas a coherencias políticas nacionales y mucho menos articuladas al resto del sistema empresarial» (Zaldívar, 2010). De igual manera, las formas de financiar la actividad empresarial han estado muy condicionadas a los esquemas de la banca tradicional; en ese sentido, tampoco los gobiernos se han caracterizado por tomar parte sistemática y convenientemente.

Además, con base en estudios realizados entre enero y marzo de 2007, donde Visa y The Nielsen Company efectuaron entrevistas a 1220 MIPYMES en ocho países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y República Dominicana, perteneciendo estas empresas a los sectores comercial, de servicios y manufacturero; permitió conocer algunos de los principales obstáculos al crecimiento de las mismas. Estas limitaciones incluyen la dificultad para obtener crédito, el escaso acceso a servicios financieros empresariales, la falta de separación entre la figura del dueño de las MIPYMES y la empresa en sí. El mayor desafío para más de la mitad de las MIPYMES latinoamericanas es la expansión de su negocio en el corto plazo, junto a incrementar sus ventas, ampliar la base de clientes, adquirir inventario y comprar equipos y maquinarias; siendo el de mayor alcance la imbricación de las estrategias empresariales a las estrategias del desarrollo de cada país y de la región.

En los últimos dos decenios las agrupaciones y redes de MIPYMES han sido objeto de creciente atención en el sector académico, los responsables de las políticas económicas, las empresas que se dedican al comercio y las organizaciones internacionales. Desde el punto de vista de las políticas, tradicionalmente los gobiernos y los donantes internacionales han considerado que la asistencia a las MIPYMES es una manera de dirigir la ayuda a los más pobres y crear empleos para los sectores más desfavorecidos de la población. En la actualidad se considera que es una forma de estimular un sector privado floreciente y de promover el crecimiento económico gracias a un desarrollo descentralizado y participativo (ONU, 1998). A opinión de Garza Castaño, «... se puede observar un reconocimiento creciente al papel que desempeñan las MIPYMES en la creación de empleos y en la promoción del crecimiento y del desarrollo».

En Europa, por ejemplo, en el Informe sobre MIPYME 2009 del Ministerio de Industria, Turismo, Comercio de España, se estima que un 99,8 % de todas las empresas son pymes según su nivel de facturación y concentran el 73 % del empleo, siendo significativo el hecho de que las microempresas aportan el 43 % de dicho empleo.

En el caso de Latinoamérica, según datos de la CEPAL se calcula que las MIPYMES son responsables de entre el 25 % y el 40 % de la generación de empleo en la región, así como también de entre el 15 % y el 25 % del total de la producción de bienes y servicios. Dentro del contexto de las MIPYMES se encuentra el Trabajo por Cuenta Propia o microempresario, el cual no es sólo un fenómeno de las sociedades contemporáneas. El cuentapropismo como forma individual y autogestionaria de trabajo ha existido en varios sistemas socioeconómicos.

El trabajo por cuenta propia en el mundo se caracteriza por conformar un universo sumamente heterogéneo, en cuyo ámbito se cuentan inserciones socio-ocupacionales muy heterogéneas, como las de médicos, abogados y contadores, entre otros profesionales, y los pequeños comerciantes, albañiles y vendedores ambulantes. Es precisamente este elemento de variedad lo que lleva a plantear la necesidad de una perspectiva de análisis, que simultáneamente valore el cuentapropismo como totalidad ocupacional y avance en la determinación de su morfología, identificando a sus principales modalidades socio-laborales.

Según constatan la CEPAL y EuroChambres en la publicación financiada en el marco del Programa AL-INVEST, los empresarios de ambas regiones identifican cuatro áreas interrelacionadas de políticas de apoyo necesarias para disminuir la brecha de productividad entre las MIPYMES y las grandes empresas: innovación para el fortalecimiento de capacidades productivas y gerenciales, acceso a mercados, articulación productiva y cooperación empresarial y acceso al financiamiento. En todos estos ámbitos «es preciso llevar adelante acciones coordinadas y conjuntas de organismos públicos y privados, que tengan continuidad en el tiempo y que incorporen la dimensión local, regional y territorial».

## EL DESARROLLO DE MICROEMPRESAS PRIVADAS EN CUBA

Durante muchos años, el sistema empresarial cubano estuvo constituido mayoritariamente por empresas *públicas* a las que se les denomina generalmente empresas estatales y por cooperativas agropecuarias, en correspondencia con el carácter socialista del Estado.

A partir de la crisis del sistema socialista aplicado en Europa y de las consecuentes implicaciones que esta tuvo para el comercio internacional y la

economía cubana, se inició un proceso de transformaciones económicas que hubo de abarcar a todo el sistema empresarial cubano.

La actividad por cuenta propia en Cuba existía mucho antes del triunfo de la Revolución; considerada al principio «...*como un remanente de la población económicamente activa asimilada en lo fundamental por el sector estatal y en cierta medida por el cooperativo...*» (Bueno, Molina y Valle, 1998). La historia de la iniciativa privada en Cuba durante la etapa revolucionaria ha tenido varios momentos, pero con un denominador común: la expansión limitada para evitar la proliferación de una pequeña burguesía y regular las desigualdades sociales. A partir de 1959, a pesar de las reformas económicas y sociales llevadas a cabo para la construcción del socialismo, siguieron existiendo trabajadores privados, concentrados fundamentalmente en campesinos individuales, transportistas y algunas profesiones como médicos y estomatólogos. Durante la llamada «ofensiva revolucionaria» de marzo de 1968, prácticamente desaparecieron los negocios privados, con excepción de los pequeños agricultores y transportistas y los médicos graduados antes de 1963.

En las condiciones actuales de la economía cubana, además de complementar la actividad estatal de bienes y prestación de servicios útiles a la población, representa para los que lo ejercen una vía de incrementar sus ingresos personales, constituye una alternativa más de empleo; y para el presupuesto estatal significa un aporte, por vía del cobro de los correspondientes tributos. Con la actualización del modelo económico cubano surge la necesidad de revitalizar esta actividad proporcionándole la importancia que verdaderamente tiene, y reconociéndole su papel dentro del sistema de planificación central y para el desarrollo de estrategias territoriales que incluyen los emprendimientos propios y la creación de redes productivas y de servicios asociadas a dichas estrategia.

La actividad por cuenta propia se amplió significativamente en 1993 mediante el Decreto-Ley 141. Ya en 1999 se registró la cifra de 157 mil trabajadores. En el período 2000-2003 experimentó un evidente estancamiento. En 2005 alcanzó el punto máximo de alrededor de 170 mil trabajadores en 1995. El 2009 cerró con 144 mil, según datos expuestos por los investigadores Vidal y Pérez (2010).

Es importante destacar que la apertura y extensión de las actividades por cuenta propia dio lugar a la disminución de lo que se conoce como Economía Sumergida conceptualizada por Alfredo González, definida como «el espacio económico de las transacciones de bienes y servicios no autorizados oficialmente, de carácter legal o ilegal, surgido por la insuficiencia del surtido de la

oferta estatal a la población y se acrecentó y consolidó por la emisión monetaria sin contrapartida material. Esta actividad en sus inicios no solo constituyó una fuente emergente de empleo sino que complementó la actividad estatal y la oferta de bienes y servicios que no existían en los mercados estatales, además de conformar una vía de ingresos importante para las familias.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el mes de abril de 2011 en el marco del VI Congreso del PCC, dan cuenta de esta política orientada a potenciar, apoyar y desarrollar la actividad del trabajo por cuenta propia y en general de las formas no estatales de producción de bienes y servicios. Se amplían las actividades de 178 a 181 para ejercer dicho trabajo; se establece que todas las actividades por cuenta propia pueden utilizar fuerza de trabajo contratada; aumentan de 20 a 50 las capacidades de que pueden disponer los elaboradores, vendedores de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico; se exoneran del pago del impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo hasta 10 trabajadores; se realizan cambios al régimen de tributación. Este nuevo enfoque del trabajo por cuenta propia que incluye la contratación de empleados para realizar la actividad, independientemente de ser familiares o amigos, abre el camino hacia la conceptualización de dicha actividad como una microempresa, con base en las características que a nivel internacional se definen.

## **LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO LOCAL A PARTIR DEL PLAN MAESTRO DE LA OFICINA DEL HISTORIADOR DE LA CIUDAD DE LA HABANA Y EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA (MICROEMPRESAS)**

El Centro Histórico de La Habana Vieja, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en 1982, posee atractivos únicos que lo han convertido en un sitio de preferencia, tanto para los cubanos como para los visitantes foráneos. Este Centro posee un área total de 2.14 km<sup>2</sup> y una población de 66 752 habitantes, ocupando el cincuenta por ciento del Municipio Habana Vieja, perteneciente a la provincia La Habana. Contiene dos zonas claramente diferenciadas desde el punto de vista urbano: la antigua ciudad intramuros y su franja alledaña que fue urbanizada al derribo de la muralla entre los siglos XIX y XX. Ostenta 3370 edificaciones en su mayoría inmuebles de gran valor patrimonial. En sus dos kilómetros cuadrados se encuentran

55 lugares de interés histórico cultural que atesoran más de 234 mil objetos museables.

A partir de 1993, se crearon ciertas condiciones como fueron: voluntad política al más alto nivel que propicia la rehabilitación del Centro Histórico, reconocimiento de una autoridad única institucional en el papel de la Oficina del Historiador para conducir el proceso de rehabilitación, existencia de un fuero legal especial para amparar jurídicamente la acción de la institución, presencia de un fuerte liderazgo en la figura del Historiador de la Ciudad, capacidad para planificar el territorio estratégica e integralmente; haciendo posible el surgimiento de un nuevo modelo de gestión bajo la asesoría de la Oficina del Historiador, convirtiéndose esta en una autoridad única institucional con el papel de conducir el proceso de rehabilitación del municipio con una gran descentralización de los recursos financieros generados en el Centro Histórico, y la concentración de un gran potencial, patrimonial y cultural, y con disposición de un fondo inmobiliario propio.

Al implementar este nuevo modelo de gestión, con la necesidad imperiosa de recuperar, conservar y restaurar el patrimonio, se propició durante estos años que se desarrollara una infraestructura de apoyo propio, sobre una base empresarial heterogénea surgiendo a su vez nuevos empleos en el territorio, y la posibilidad de generar fuentes de financiamiento propias para lograr un crecimiento económico dinámico, además la creación de un producto turístico nuevo con altos niveles de competitividad.

En la Oficina del Historiador se encuentran en la actualidad dieciséis empresas, que abarcan diversas actividades como el turismo, el comercio, el servicio inmobiliario, la construcción, la educación y cultura, y otras.

El Centro Histórico de la Ciudad de la Habana, por la propia naturaleza de la dotación de sus factores, al constituir un centro de atracción internacional a partir de su valor patrimonial reconocido por la UNESCO, ha acogido en su seno a cientos de artistas, artesanos, orfebres, y otras manifestaciones del arte y la plástica que desde la década de los 80 se han concentrado en zonas aledañas a la Catedral de la Habana, así como en sus arterias comerciales más importantes como lo son la calle de los Oficios, la calle de los Mercaderes, Obispo y otras.

Es necesario precisar que a pesar de que hace varios años que existen vínculos entre las empresas estatales y algunas figuras de trabajadores por cuenta propia, no es hasta comienzos del año 2011, con la aprobación de las Resoluciones 285/2010 y, 32 y 33/2010 del Ministerio de Finanzas y Precios

y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social respectivamente, es que se generaliza y promueve en el país este tipo de iniciativa privada.

A partir de estos cambios se alcanza una especie de asociatividad de diverso alcance: entre personas jurídicas y personas naturales, y entre las propias personas naturales. «Se incrementan las relaciones endógenas en el territorio de manera que la cadena de valor insumo producto final se extiende rompiendo la frontera de la propiedad estatal, al permitir que el productor privado interactúe como proveedor del sector estatal y viceversa» (Cánovas, 2012).

En tal sentido, aparece un incremento de la participación del trabajador por cuenta propia en la Zona Priorizada para la conservación en el Centro Histórico y en la labor de desarrollo integral de la localidad.

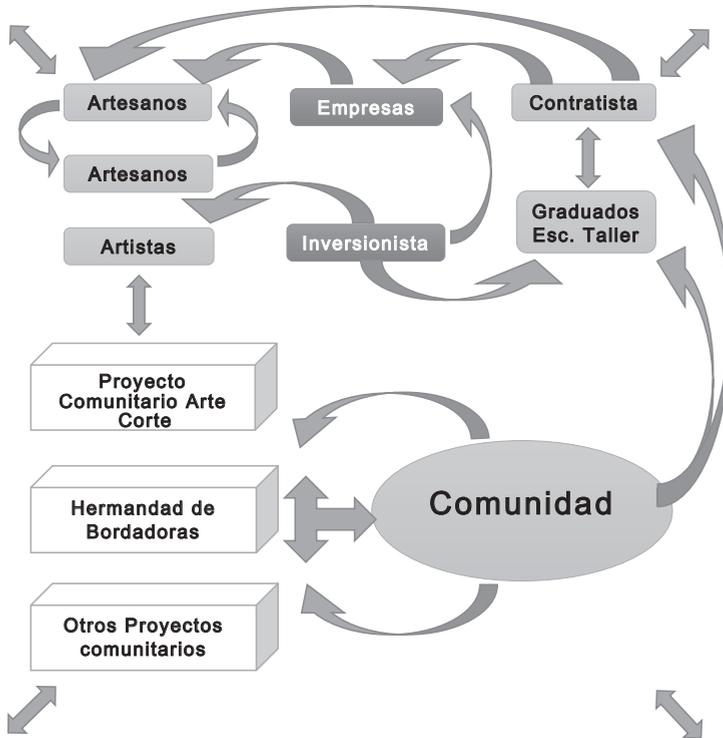
La master Iveliz Cánovas en su investigación «El proceso de Clusterización en el Centro Histórico» afirma que «... la Oficina del Historiador funciona como un conglomerado empresarial que ha permitido el desarrollo local en las últimas dos décadas (...) tomando en consideración la fuerte presencia de la dimensión *socio cultural*, y partiendo de la conclusión de que el motor impulsor del entramado empresarial es el sector comercio, gastronomía y hoteles, se puede caracterizar al Cluster de la Oficina del Historiador como uno de tipo Turístico-Cultural, a partir de los postulados teóricos de la conformación de un Cluster y la aplicación de herramientas de identificación por medio de los indicadores regionales».

La cifra resultante de los TCP que están registrados dentro de la Zona Priorizada para la conservación asciende a 4170 trabajadores distribuidos en los cinco Consejos Populares.

Los graduados de las Escuelas Taller y de Oficios de la Oficina del Historiador, cuentan con la posibilidad de convertirse en trabajadores por cuenta propia, a partir del interés de la Oficina de entregarles locales y medios para que ejerzan su actividad por un periodo de cinco años, de manera que su trabajo sea utilizado en las obras que se rehabilitan, así como para el ejercicio de su actividad.

Son de interés del proceso inversionista, desarrollar oficios tales como la vitralería, la forja, la fundición y el yeso, y podérselos contratar a los graduados egresados de las escuelas taller que se asociaran en cooperativas.

**Figura 1.** Interconexiones entre el sector estatal y privado



Fuente: Cánovas, I. J. (2012).

En esta representación se muestra cómo la figura de los inversionistas, como administradores de proyectos, contratan a las empresas constructoras todos los trabajos relacionados con la construcción, rehabilitación o mantenimiento de las obras dentro de la Zona Priorizada. A su vez, las empresas constructoras subcontratan a los *Contratistas privados* que son Trabajadores por Cuenta Propia para la ejecución de las obras. Estos contratistas también prestan sus servicios al resto de la comunidad rigiéndose por las leyes de la oferta y la demanda.

Por otro lado, los inversionistas contratan a artistas pertenecientes al Registro del Creador para elaborar los trabajos de diseño y decoración. Estos artistas y artesanos pueden estar asociados a proyectos comunitarios que se interrelacionan entre ellos mismos y con el resto del entorno.

Comienzan también, a tenor del Decreto Ley 289 y sus Resoluciones complementarias, nuevas relaciones entre productores agrícolas y cooperativas, con centros turísticos, hoteles, restaurantes, cafeterías y otros, que continúan fomentando las interrelaciones sectoriales.

Como se aprecia, se van enredando de manera creciente *las conexiones o ligazones* entre los actores del cluster, formando un nudo que nuclea y multiplica el proceso de clusterización.

Es aún prematura la posibilidad de estudiar el comportamiento e intensidad de estas nuevas relaciones, ya que la norma jurídica es de muy reciente aprobación.

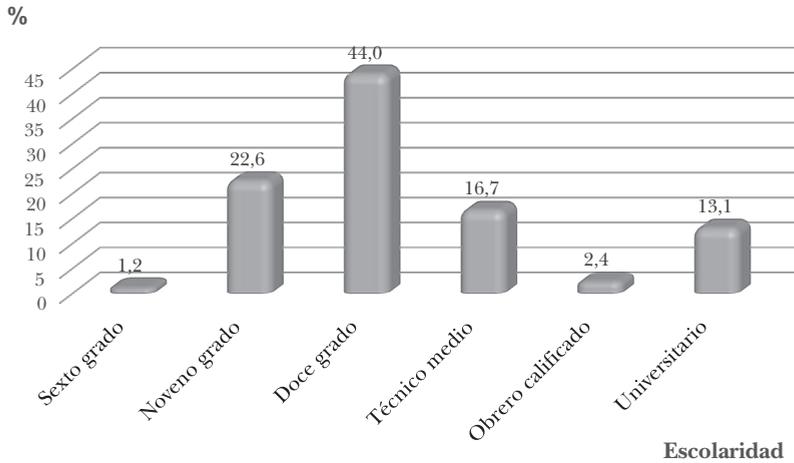
## VISIÓN DEL TRABAJO POR CUENTA PROPIA DESDE SUS PROPIOS ACTORES

A partir de una propuesta de la Oficina del Plan Maestro de la OHC fue realizada una encuesta a los TCP del Consejo Popular Catedral, seleccionado por ser uno de los consejos populares con mayor número de trabajadores por cuenta propia, llevan más tiempo en la actividad y han creado de cierta manera algunos tipos de alianzas con las entidades estatales pertenecientes a la Oficina del Historiador, pues es la localidad que consta con más intervenciones de restauración y remodelación dentro del Centro Histórico, beneficiando a muchos de sus habitantes, por lo que se consideró un excelente laboratorio por donde iniciar este tipo de estudio. Los resultados de estas encuestas permiten valorar la visión del TCP a partir de sus mismos actores.

La figura 2 reporta que más del 80 % de los trabajadores por cuenta propia del Consejo Popular que participaron en el estudio tienen un nivel elevado de instrucción; lo cual favorece igualmente a la posibilidad de invertir en la mejora continua de los recursos humanos, porque a corto y mediano plazo se pueden desarrollar capacidades y habilidades que favorezcan su desarrollo y con ello el de su territorio.

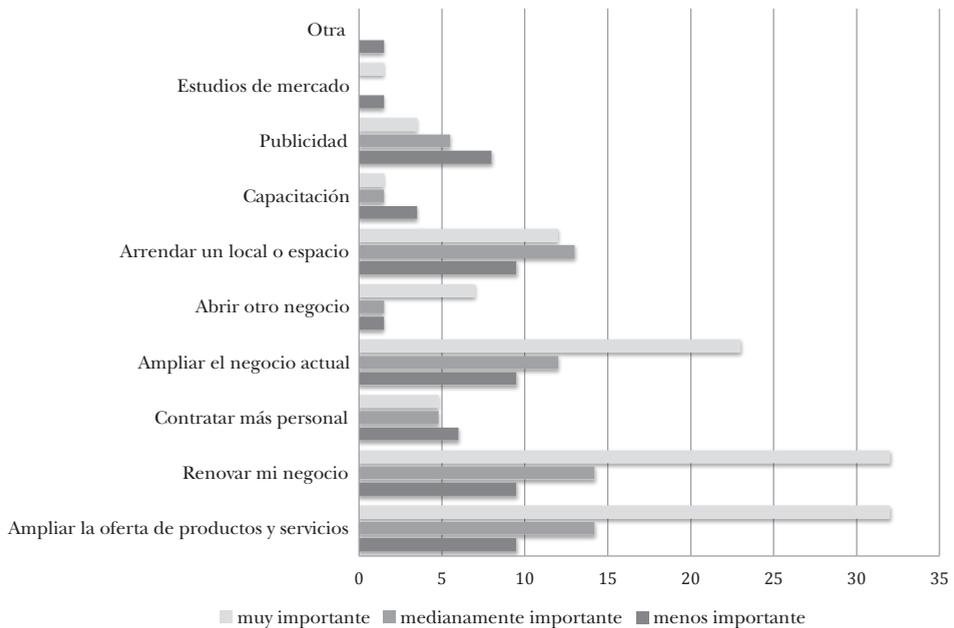
En la información de la figura 3 se observa que los trabajadores encuestados tienen altas expectativas de crecimiento empresarial, apareciendo los elementos, ampliar las ofertas de productos y servicios, renovar mi negocio, ambos con porcentajes de 32,1 %, ampliar el negocio actual en el 22,6 %; lo cual da señales de la posibilidad latente que en un corto o mediano plazo se creen pequeñas y medianas empresas, que se basen y cumplan con los preceptos sociales, ideológicos, económicos, y medio ambientales acordes con el

**Figura 2.** Nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración propia

**Figura 3.** Expectativas de crecimiento



Fuente: Elaboración propia

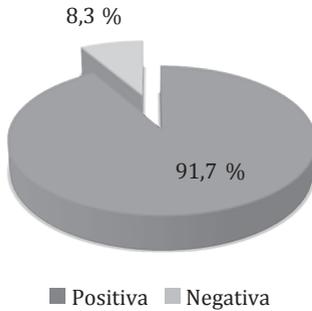
nuevo modelo económico cubano que se quiere confeccionar como vía para sostener y defender los logros de la Revolución Cubana Socialista. Según estos datos expuestos se aprecia similitud con la información obtenida a partir del estudio efectuado por Visa y The Nielsen Company que fueron: «la expansión de su negocio en el corto plazo, junto a incrementar sus ventas, ampliar la base de clientes, adquirir inventario y comprar equipos y maquinarias; siendo el de mayor alcance la imbricación de las estrategias empresariales a las estrategias del desarrollo de cada país y de la región» (Zaldívar, 2010).

La figura 4 muestra la visión que tienen los directivos sobre la nueva alternativa del trabajo por cuenta propia para el desarrollo local. Del total de trabajadores encuestados (n=36), 33 expusieron una visión positiva, para un 91,7 % y solo tres refieren una visión con enfoque negativo. Estos resultados evidencian un cambio de mentalidad y de actitud con respecto a esta forma de empleo, pues antes era considerado en la sociedad cubana como un mal necesario.

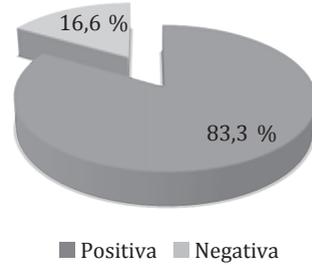
Analizando la visión desde los cuentapropistas respecto al nuevo fomento de la alternativa del trabajo por cuenta propia en el país, como parte de la actualización del Modelo Económico Cubano, más del 80 % de los trabajadores encuestados respondieron de forma similar a los directivos de las entidades estatales, considerándolo como una nueva forma que favorece o brinda muchas oportunidades para prosperar, máxime si se eliminan los obstáculos y la mentalidad cambia.

Los trabajadores autónomos encuestados consideran que la principal barrera (Ver figura 6), que en la actualidad conspira contra el buen desempeño de sus negocios, es el acceso a materias primas con un 48,8 %, pues aún en el país no están creadas las condiciones que satisfagan estos suministros de carácter sostenido, eficiente y asequible para el funcionamiento de estos emprendimientos. Recordar que en los momentos actuales la única forma que existe para proveer a los cuentapropistas de insumos, materias primas y materiales necesarios, es a través de la red de ventas minoristas. En segundo lugar se ubica, la política tributaria la cual afecta al 16,7 % y en tercer lugar estuvo el acceso a financiamiento, siendo señalado por el 8,3 % de los trabajadores así como los controles e inspecciones que fueron considerados importante en el 7,1 % de los mismos.

**Figura 4.** Directivos de la OHC y su visión sobre el trabajo por cuenta propia

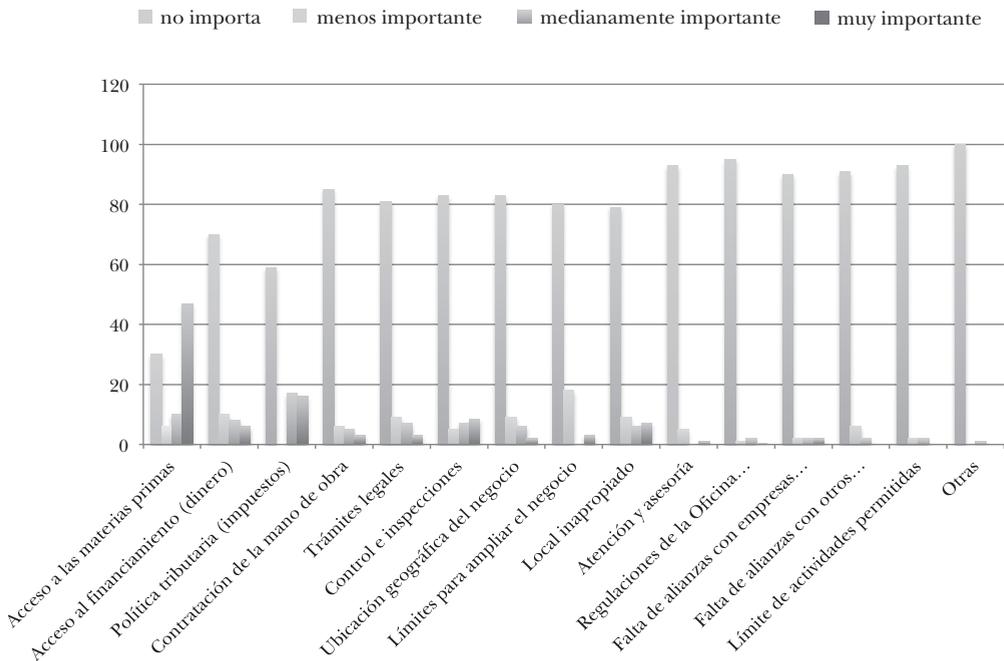


**Figura 5.** Visión de los trabajadores del trabajo por cuenta propia en el país

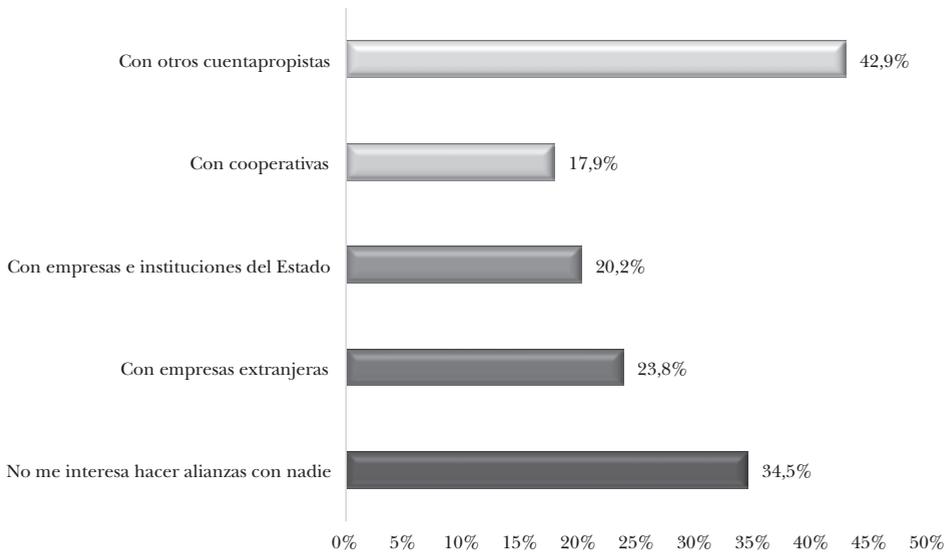


Fuente: Elaboración propia

**Figura 6.** Obstáculos para el desarrollo de la actividad por cuenta propia según nivel de importancia



Fuente: Elaboración propia

**Figura 7.** Opinión de los trabajadores por cuenta propia para hacer alianzas

Fuente: Elaboración propia

La relación de alianza que se identificó con mayor fortaleza fue la relacionada con otros cuentapropistas que alcanzó aproximadamente un 43,0 %, siendo las más bajas el establecer alianzas con cooperativas y con empresas estatales, con valores de 17,9 % y 20,2 % respectivamente. Esto es causado por la naturaleza de relación vertical establecida por el Estado en correspondencia con las formas de gestión no estatal, quedando aún huellas en el pensamiento y accionar de los trabajadores por cuenta propia cubanos, pues anteriormente eran vistos como un mal necesario de subsistencia que iba en contra de los estándares establecidos por la sociedad. Carecían de respaldo, estabilidad y flexibilidad legal, política, económica y social, era considerado un sector informal, el cual sólo tenía por interés el enriquecimiento material personal y que no contribuían de ninguna forma a la sociedad, mientras disfrutaba de todos los beneficios públicos. Lo positivo de este resultado es que los propios trabajadores autónomos ya están reconociendo las alianzas como necesarias para mejorar la gestión y favorecer el desarrollo de sus negocios, independientemente del tipo o modalidad. A pesar de estas reflexiones positivas es importante esclarecer que un 34,5 % de los 84 trabajadores encuestados aún no les interesan hacer alianzas con nadie, lo cual puede estar condicionado por lo referido inicialmente, por las características propias de la actividad que realiza y/o socio demográficas del sujeto.

Entre las principales opciones que ellos reconocen de alianza con otros cuentapropistas están: formar una red de servicios, publicidad, formar cooperativas y crear un fondo para financiamiento. Para el caso de las alianzas con las empresas reconocen igualmente la publicidad, almacén de ventas mayoristas, crear una red de servicios y la búsqueda de fondos para financiamiento.

Esta encuesta ha sido complementada por el mismo equipo de investigadores en el resto de los consejos populares de la OHC entre los años 2014-2016 y arrojan resultados similares al expuesto sobre el Consejo Popular Catedral. De igual forma fueron aplicados nuevamente en el año 2016 los índices de clusterización y estos ofrecen un panorama semejante al diagnosticado en el año 2012.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Es para Cuba una experiencia de gran interés nacional el desarrollo del Centro Histórico pues se demuestra el papel que puede jugar la planificación estratégica territorial y dentro de ella las asociaciones público-privadas.

Aunque puede ser comprensible la baja disponibilidad de los TCP al asociativismo con organizaciones estatales resulta imprescindible fortalecerla para lograr un desarrollo mayor del trabajo en redes territoriales sea en la Habana Vieja o en cualquier lugar del país.

Las barreras identificadas por los trabajadores por cuenta propia tienen carácter nacional y constituyen una limitante a las pretensiones de expansión que se declaran.

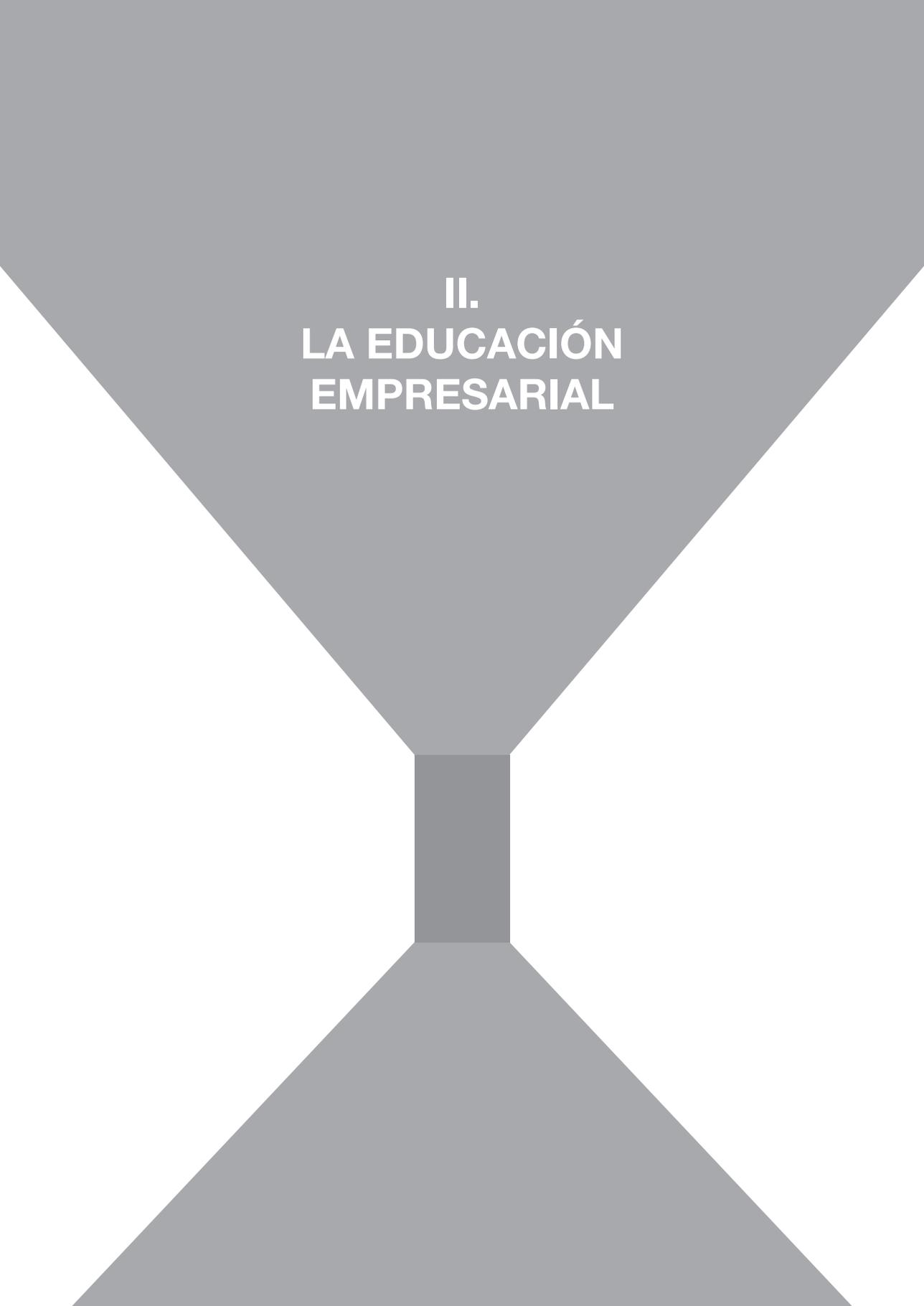
El nivel educacional comprobado en la zona estudiada constituye una importante fortaleza para el desarrollo de la innovación y crecimiento de los negocios así como de las redes asociadas a ellos.

Constituye una fortaleza la visión que muestran los TCP y los empresarios sobre el futuro de esta forma empresarial no estatal.

La experiencia en la OHC resulta un punto de referencia para el desarrollo de el enlace de los micro emprendimientos con las empresas estatales y el desarrollo territorial, en los marcos de planes estratégicos bien diseñados para cada territorio específico.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBUQUERQUE LLORENS, F. (1999): *Desarrollo económico local en Europa y América Latina*. Consejo superior de investigación científica, Madrid.
- BECERRA RODRÍGUEZ, F. (2008): Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(32), pp. 27-45.
- BUENO SÁNCHEZ, E.; MOLINA SOTO, J. y VALLE RODRÍGUEZ, G. (1998): *El trabajo por cuenta propia en Cuba [con referencia especial a la participación femenina]*. Centro de Estudios Demográficos (CEDEM).
- CÁNOVAS RADA, I. J. (2012): *El proceso de clusterización en el Centro Histórico. El modelo de gestión de la actividad por cuenta propia*. Tesis de Maestría, Facultad de Economía, Universidad de La Habana, La Habana.
- CARPINTERO, S. (2005): *Los programas de apoyo a la microempresa en América Latina*. España: Ediciones Deusto.
- GONZÁLEZ, A. (1995): La Economía Sumergida en Cuba. (INIE, Ed.) *Revista Cuba: Investigación Económica*(2).
- IRANZO, M. (mayo de 2005): *Los programas de apoyo a las microempresas en Venezuela*. Ministerio de la Familia/PNUD, Superación de la pobreza, Caracas, Venezuela.
- LEÓN SEGURA, C. M. (2010): *Territorio y Desarrollo Local. Selección de Lecturas*. La Habana: Facultad de Economía. Universidad de La Habana.
- NÚÑEZ, L. (1998): Más allá del cuentapropismo en Cuba. *Revista Temas* (11), pp. 41-50.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (2011): Lineamientos de la Política Económica y Social (VI Congreso).
- PÉREZ IZQUIERDO, V.; OBERTO CALDERÓN, F. y GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, M. (2003): *Los trabajadores por cuenta propia en Cuba*. INIE, La Habana.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Editorial Pirámide.
- VIDAL ALEJANDRO, P. y PÉREZ VILLANUEVA, O. E. (2010): Se extiende el cuentapropismo en Cuba. *Espacio Laical* (4), pp. 53-58.
- ZALDÍVAR PUIG, M. M. (2000): *El sistema empresarial en Cuba. Particularidades en la agricultura. Evolución y perspectivas*. Tesis doctoral. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Economía.
- ZALDÍVAR PUIG, M. M. (2010): *Las MIPYMES en América Latina*. Publicaciones CEPAL.



**II.  
LA EDUCACIÓN  
EMPRESARIAL**



**EDUCACIÓN EMPRENDEDORA EN ECUADOR  
COMO INICIATIVA PARA EL DESARROLLO  
ECONÓMICO LOCAL EN EL SIGLO XXI**

***ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN ECUADOR  
AS AN INITIATIVE FOR LOCAL ECONOMIC  
DEVELOPMENT IN THE XXI CENTURY***

**Elsa Leuvany Álvarez  
Francisco Florencio Liberio  
Eduardo Díaz Ocampo**

## Índice

Introducción .....	246
La iniciativa emprendedora .....	248
El emprendimiento en Ecuador: un caso de estudio .....	250
Conclusiones .....	258
Bibliografía .....	259

## Autores

### Elsa Álvarez Morales Msc.

leuvany@hotmail.com

Docente de Contabilidad y Finanzas de la Unidad de Estudios a Distancia de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (Ecuador).

Ingeniera en administración de empresas agropecuarias (1998), Especialista superior en elaboración de proyectos financieros (2004), Magister en Costos y Administración Financiera (2006). Diploma Superior en Planeamiento Estratégico de la Administración Financiera (2013).

Aspirante a Doctor en Ciencias en Contabilidad y Finanzas en la Universidad de la Habana (Cuba).

Directora del proyecto de Fomento de emprendimiento en sectores urbanos marginales y rurales de la Zona Norte de la Provincia de Los Ríos, año 2014-2017.

Consultora internacional de doingGlobal. Especialista en planes y modelo de negocios.

Docente Investigador de la Universidad de Salamanca (España) y miembro de la Asociación AFIDE, además realiza investigaciones con docentes de la universidad TREE – Roma.

Líneas de investigación en Emprendimiento.

Con publicación de artículos en revistas indexadas, libros y contribuciones en congresos y otros foros académicos, nacionales e internacionales.

Participa en varios eventos (congresos nacionales e internacionales) en calidad de ponente.

Premio a mejor docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (2015-2016).

Directora de múltiples tesis de tercer grado y trabajos finales.



### Francisco Florencio Liberio Roca

fiberio@uteq.edu.ec

Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ), Licenciado en Comercio y administración, ha obtenido dos Master en Diseño Curricular Universidad Autónoma de los Andes (UNIANDES) y Marketing en la UTEQ, se ha desempeñado como Gerente del Banco Internacional Ecuador, ha ejercido la profesión de docencia en la UTEQ por varios años.



Coordinador de la carrera de Ingeniería en Marketing e Ingeniería en Comercio de la Unidad de Estudios a Distancia de la UTEQ.

Conferencista en emprendimiento y marketing y expositor en varios eventos.

### Eduardo Díaz Ocampo

edu66diaz@hotmail.com

Rector (2015-2020) Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ) Ecuador.

Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador.

Ha desempeñado funciones de:

Director de Escuela Gestión Empresarial, periodo 2008-2010.



Director de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, desde el 1 de julio de 2010 hasta el 27 de abril del 2015.

Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Técnica Estatal de Quevedo, desde el 13 de julio de 1998.

Profesor de Derecho.

Licenciado en Ciencias de la Educación Especialización en Historia y Geografía.

Profesor de Segunda Enseñanza en la Especialización de Historia y Geografía.

Licenciado en Ciencias Sociales, Políticas y Económicas.

Abogado, Especialista en Educación Superior.

Doctor en Jurisprudencia.

Maestría en Gerencia de Innovaciones Educativas. Año 2014.

Maestría Management Business Administración. Año 2013.

Magister en Diseño Curricular.

Diplomado Práctica Docente Universitaria.

Investigaciones realizadas:

- Educación correlacional en instituciones de Educación Superior de la República del Ecuador.
- Conflicto de competencia entre justicia indígena y ordinaria en el Ecuador.

Otras actividades desarrolladas:

- Se ha desempeñado como catedrático de grado y posgrado de la UTB y UTEQ. Ha ejercido funciones como Conferencista y expositor en varios eventos nacionales e internacionales,
- Ha escrito el libro titulado «Legislación Mercantil», autor y coautor de varios artículos científicos.
- Docente Investigador de la Universidad de Salamanca (España) y miembro de la Asociación AFIDE.

# EDUCACIÓN EMPRENDEDORA EN ECUADOR COMO INICIATIVA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL SIGLO XXI

## *ENTREPRENEURSHIP EDUCATION IN ECUADOR AS AN INITIATIVE FOR LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE XXI CENTURY*

**Resumen:** Esta investigación hace un breve bosquejo sobre el estado de la educación emprendedora en las universidades del Ecuador a nivel de pregrado y postgrado con el propósito de obtener un título, así como la educación que no conduce a una titulación. Describiendo la experiencia de Ecuador en la impartición de cursos de emprendimiento, creación y evaluación de nuevos negocios, estudio de mercado, administración de negocio, contabilidad, tributación y planes de negocio, con la participación de docentes y estudiantes. Se describe el Proyecto de fomento de emprendimiento en sectores urbanos marginales y rurales de la Zona Norte de la Provincia de Los Ríos, bajo formato Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y financiado por la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, previo a la capacitación de 20 docentes formadores de emprendimientos y estudiantes de diferentes carreras en el periodo 2014-2017.

**Palabras clave:** Emprendimiento, educación, desarrollo local, económico

**Abstract:** This research makes a brief outline of the state of entrepreneurial education in the universities of Ecuador at undergraduate and graduate level with the purpose of obtaining a degree, as well as education that does not lead to a degree. Describing the experience of Ecuador in teaching courses in entrepreneurship, creating and evaluating new businesses, market research, business administration, accounting, taxation and business plans, with the participation of teachers and students. It describes the Entrepreneurship Development Project in rural and marginal urban areas of the Northern Zone of the Province of Los Rios, under the National Secretariat of Planning and Development and funded by the Technical State University of Quevedo, before the training of 20 teachers of entrepreneurship and students of different degrees during the period 2014-2017.

**Keywords:** Entrepreneurship, education, local economic development

## INTRODUCCIÓN

Hoy sigue siendo un reto para la comunidad científica internacional el análisis del desarrollo de las naciones y sus pueblos, considerando su dimensión económica, cultural, medioambiental y territorial (Alonso, 2013). El desarrollo local puede ser definido como un proceso de transformación de la economía y de la sociedad en el ámbito de las localidades, que se orienta a superar las dificultades y retos existentes. El objetivo es mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción dividida y concertada entre los agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, a partir del fomento de las capacidades de gestión empresarial local y la creación de un entorno innovador territorial, que aunque promueve básicamente la utilización de recursos endógenos como base para dicho desarrollo, no niega la importancia de actores que realicen actividades a partir del empleo de recursos exógenos e incluso que el capital extranjero juegue un importante papel (Lazo, 2002)

La crisis financiera de 2008 puso de manifiesto una novedad para la historia económica de la región. Si bien tuvo un impacto fuertemente negativo sobre el nivel de actividad, fue la primera vez en varias décadas en que un impacto externo de magnitud considerable no generaba una crisis de grandes proporciones en la balanza de pagos ni amenazaba la estabilidad de los sistemas financieros locales (Cepal, 2015).

En 2015, el crecimiento de la economía mundial presentó una desaceleración de 0,2 puntos porcentuales, pasando de un 2,6 % en 2014 a un 2,4 % en 2015. Detrás de este resultado estuvo la desaceleración de las economías en desarrollo –cuyo crecimiento disminuyó de un 4,3 % en 2014 a un 3,8 % en 2015– y en particular de China, que por primera vez desde 1990 exhibió una expansión por debajo del 7 % (creció un 6,8 % en 2015). Los países desarrollados, por el contrario, si bien todavía presentan tasas muy inferiores a las del mundo en desarrollo, han venido mostrando una aceleración en los últimos años y su ritmo de crecimiento aumentó de un 1,7 % en 2014 a un 1,9 % en 2015 (Cepal, 2015).

En este contexto la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2014) dentro de sus recomendaciones señalan: «Promover la creación de microempresas y empresas pequeñas y medianas en particular por medio de la capacitación, la educación y la adquisición de conocimientos prácticos, prestando atención especial a las comunidades vulnerables». La CELAC, UNASUR y ALBA son tres organismos que tienen distintos niveles de cohesión política, pero todas parten de la premisa de que el acuerdo general para potenciar las

capacidades nacionales puede generar múltiples proyectos e iniciativas, independientemente de los modelos de desarrollo o visiones que informen sus gobiernos (Doinglobal, 2013), es decir, que la articulación política es básica para el emprendimiento de cualquier proyecto de integración para la transformación de la matriz productiva.

Los ecosistemas de desarrollo emprendedor de América Latina se encuentran en pleno crecimiento. Gobiernos; universidades; centros de formación e investigación; incubadoras; entre otros, han asumido el compromiso de trabajar en el desarrollo emprendedor como vía para la creación de empleos; mejorar las condiciones económicas y sociales de las regiones; e impactar en la mejora de la calidad de vida del emprendedor y su comunidad. Éstos enfrentan a una serie de dificultades por el proceso mismo de maduración. (Doinglobal, 2013).

El informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2014, manifiesta que existe un alto nivel de emprendimiento en los países latinoamericanos, los cuales que son guiados por distintas motivaciones, ya sea por haber encontrado una oportunidad de negocio que hayan percibido, o motivados por la necesidad, porque las opciones para conseguir empleo son insuficientes o insatisfactorias, es así que Ecuador muestra el Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) más alta con 32,6 %, seguido por Perú (28,8 %), Bolivia (27,4 %) y Chile (26,8 %). También posee la TEA más alta entre las economías basadas en eficiencia.

Ecuador ha desarrollado y ejecutado proyectos de emprendimientos, en su triple hélice, a través de las instituciones públicas como las universidades, gobiernos autónomos descentralizados provinciales y cantonales y Ministerio de la Producción MIPRO del Ecuador, e instituciones privadas, entre otros actores de producción y emprendimiento, con el propósito de beneficiar a los sectores más vulnerables, mismos que reciben un capital inicial y una capacitación de forma general. En el 2014, uno de cada 3 adultos había iniciado los trámites para establecer un negocio, o poseía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses. Sin embargo, la TEA del 2014 registra una leve reducción en la actividad emprendedora temprana que en el 2013 se ubicó en el 36 %; en el 2012, fue de 26,6 %, y en el 2010 de 21,3 % (GEM, 2015).

Para mejorar el índice de desempleo en el Ecuador, las instituciones universitarias y del Estados elaboran y ejecutan proyectos de emprendimiento para beneficiar a los sectores urbanos marginales y rurales, en el manejo de los recursos económicos y financieros y se aprecia un alto grado de emprendimiento y motivación para crear microempresas con un elevado índice de rentabilidad, mejorando así el nivel de vida y contribuyendo al desarrollo local.

Uno de los principales problemas que enfrentan los emprendedores, es el bajo nivel de educación para emprender y poco financiamiento, por ello los negocios tienden a desaparecer en poco tiempo, es decir el 7 % de los nuevos emprendimientos sobrevive el tercer año y tan solo un 3 % llega al quinto año. La principal causa del temprano abandono o el fracaso, es el desconocimiento del funcionamiento del negocio, como tal, estudios de mercado y sistemas de comercialización, administración de negocios, control inadecuado de los costos, gastos e ingresos que se generan debido al deficiente seguimiento de las instituciones promotoras, lo cual incide en su liquidez, rentabilidad y sustentabilidad del negocio.

## LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

De acuerdo a los procesos de la globalización de los mercados, el paradigma tecnológico dominante, la competencia entre los grandes bloques económicos y la propia ideología neoliberal, han convertido el tema de la competitividad en el núcleo de las estrategias de empresas, gobiernos e instituciones de investigación. El éxito o fracaso de los emprendimientos depende de la innovación. La competitividad a su vez descansa en la innovación (Núñez, 1999).

En este contexto la mayoría de los investigadores consideran que la innovación está en el centro de la iniciativa empresarial, que vendría a ser la marca distintiva que tiene un lugar destacado en los emprendedores.

El centro de atención del desarrollo local lo constituye el sector empresarial de las localidades y la creación de un entorno favorable al desarrollo de ventajas competitivas e innovación que fomenten territorios competitivos y con economías capaces de insertarse en el mercado internacional. Esto no significa que se desconozca el hecho de que el desarrollo local presume, a su vez, un proyecto integral que alcance todas las esferas del entorno de las localidades (Nuñez, 2014).

Schumpeter y más recientemente Chandler (1999), quien argumenta que tanto el emprendimiento como la creación de nuevas empresas están basados cada vez más en el aprovechamiento de los cambios tecnológicos, ya que es considerado como un fenómeno que está relacionado con una serie de características que se solapan, tales como la innovación, el riesgo, la creación de conocimiento, el cambio tecnológico y del entorno, el desarrollo de nuevos productos, la dirección de pequeñas empresas (Morales, 2012).

Schumpeter (1934) manifiesta que el emprendimiento es una fuente de cambio en la sociedad que impulsa el desarrollo económico de las regiones a través de la innovación de productos, procesos o servicios. Otros autores, como Venkataraman (1997), explican que el emprendimiento implica el nexo entre dos fenómenos como son: la presencia de oportunidades lucrativas y la presencia de individuos con iniciativa propia (emprendedores). Schumpeter (1942), quien en su obra «Economic theory and entrepreneurial history» analiza al emprendedor como el empresario-innovador y ya no como el empresario-capitalista de la escuela neoclásica.

Desde una perspectiva socio-psicológica el análisis se centra en las características personales de los emprendedores y las diferencias que existen entre ellos, para lo que se consideran aspectos como la creatividad, la capacidad de asumir riesgos, la búsqueda de independencia laboral o la necesidad de logro (McClelland, 1961). Para esta perspectiva el individuo es el factor clave, ya que presenta al emprendedor como la persona que es capaz de tener una idea innovadora y la transforma para llevarla a cabo; además, se manifiesta que los emprendimientos surgen como consecuencia de la accesibilidad a la información y de la facilidad para conseguir los recursos como es el caso de emprendimientos que surgen en territorios donde existen organizaciones que brindan apoyo –capital riesgo, centros de información y formación– para la creación de nuevas empresas. (Morales, 2012)

Diversos proyectos de apoyo a la generación de nuevos emprendimientos, se implementaron en los últimos años, porque desde el punto de vista de la economía, el desarrollo implica crecimiento económico con cambio social. Esquemáticamente puede decirse que el desarrollo es una instancia en la cual el ensanchamiento del aparato productivo produce transformaciones que conducen a una mayor integración del tejido social» (Hecker y Kulfas, 2005)

En América Latina y el Caribe los estudios sobre el fenómeno de la iniciativa emprendedora los han tenido una rápida expansión. Se destacan los trabajos de Álvarez y otros (2010), Amorós y Cristi (2008), Amorós, Fernández y Tapia (2012), Kantis (2004; 2005) y Kantis, Ishida y Komori (2002) y Tiffin (2004). Por ejemplo, Capelleras y otros (2010), Peres y Stumpo (2002) y Tiffin (2004) han mostrado las múltiples repercusiones que ha tenido el tema del emprendimiento en la región, en particular, en el ámbito de las políticas públicas, que buscan crear nuevas empresas, aumentar el autoempleo y mejorar el desarrollo social y económico. (Agudelo, 2012) donde a finales de 1990, se ha presentado un interés creciente del Gobierno por la creación de empresas; para (Figarella, 2006), «la cultura emprendedora busca cambiar

los cánones establecidos y generar, a partir de innovación, métodos más efectivos de ejecutar los negocios».

## **EL EMPRENDIMIENTO EN ECUADOR: UN CASO DE ESTUDIO**

La teoría y práctica de la cooperación internacional al desarrollo ha evolucionado en las últimas décadas y se enfoca en la actualidad hacia la reducción de la pobreza, el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), establecidos en el año 2000, y más recientemente al proceso de discusión de la Agenda de Desarrollo Post 2015. En el presente siglo, puede apreciarse entonces una mayor sensibilidad en la parte más progresista de la comunidad internacional en torno a la problemática del desarrollo y cierto consenso sobre las vías para lograrlo, que se materializa en la Agenda Internacional de Desarrollo vigente.

En ese punto de vista, se han consolidado nuevas modalidades e instrumentos de cooperación, al igual que se ha extendido el protagonismo de múltiples actores como los gobiernos locales, las organizaciones de la sociedad civil, las universidades y el sector privado (Pérez, 2014).

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2013) publica que en el Ecuador, desde junio del 2007 hasta marzo de 2013, la Población Económicamente Activa (PEA) corresponde más o menos a 4,5 millones de trabajadores, la tasa de ocupación plena es de 48,41 %, la tasa de subocupación es de 45,01 % y la tasa de desempleo es de 4,64 %. Hasta el 2006, el 20 % más rico de los ecuatorianos accede al 55 % del consumo nacional, mientras que el 20 % más pobre solo consumía el 5 %. La persistencia del subempleo, el desempleo, la pobreza y el subdesarrollo en el 80 % del planeta, así como del 49,5 % de subocupación y desempleo en el Ecuador, conllevan a ratificar la desigualdad social y marginación en los países subdesarrollados, argumentos que obligan a repensar en ejecutoriar la política económica encaminada a través del Buen Vivir o Sumak Kausay (Erazo, 2014).

Ecuador se ha dividido de acuerdo al último ordenamiento territorial en nueve zonas, de las cuales la zona cinco está constituida por las provincias de: Guayas, Los Ríos, Santa Elena y Bolívar, mismas que han presentado un crecimiento importante en su desarrollo económico y social en los últimos años, sin embargo tiene sus debilidades, para bajar los indicadores que afectan el

desarrollo social. La provincia de Los Ríos pertenece a la región cinco, es una de las 24 provincias de la República del Ecuador, localizada en la Región Costa, tiene 607.889 habitantes, la Población Económicamente Activa (PEA), está conformada por 292.256 personas, el 50,31 % se encuentra entre las edades de 20-39 años (COOTAD, 2010), de los cuales el 42,17 % de las personas se dedica a la actividad agropecuaria, el 36,37 % al comercio y el 8,63 % a la industria y otros con el 40,76 % que aportan a la economía provincial. (BCE, 2007).

Acogiéndose a lo que establece el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autónomo Descentralizados (COOTAD) y la Ley de Educación Superior vigente; la docencia, la investigación y la vinculación, deben ser pertinentes y de calidad para que la universidad cumpla con su misión social. Con el fin de alcanzar este objetivo, desde el año 2008 se está utilizando un nuevo modelo educativo donde la educación es pertinente, orientada a la solución de problemas de la colectividad, que incluya la investigación formativa, y la gestión del conocimiento como temas de la docencia, para ello se ha apoyado en convenios con diferentes sectores públicos y privados.

La Revolución Ciudadana ha creado un cuerpo normativo legal general relativo a los problemas que nos conciernen a nuestro tema en articulación las teorías de emprendimiento y desarrollo económico local, a la transformación de la realidad de la base cantonal y concretamente en una de su especialidad como los emprendimientos, es de significar que tales articulaciones permite la aceleración en cantidad y calidad de la incorporación de los elementos de la zona, mediante la transferencia de tecnología a los sectores de la producción para el desarrollo sostenible como en consideración a los adelantos tecnológicos locales e internacionales.

La relación existente entre el emprendimiento y los distintos objetivos de política económica en el Ecuador, se ve contextualizado en el Plan del Buen Vivir (2013-2017) donde sus cinco ejes de acción: apoyo al sector productivo, políticas activas para el mantenimiento y generación de empleo, integración del país con otras economías, lograr una mayor equidad entre la población y dinamizar la economía real dando mayor confianza a los agentes económicos, posibilitan la generación de autoempleo y empleo en el país (Samaniego, 2014).

Por ello, mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana es un proceso multidimensional y complejo y de acuerdo al Plan Nacional para el Buen Vivir planteado en su Objetivo 3. «Mejorar la calidad de vida de la población

y Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas», y en su artículo 11 dice: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Mientras que las Políticas del Plan Nacional del Buen Vivir en su artículo 11.9 dice: Promover el acceso a conocimientos y tecnologías y a su generación endógena como bienes públicos. Las Estrategias de la Agenda Nacional en su artículo 2 dice: Reducir las inequidades sociales mediante la mejora en el acceso universal a la salud, educación y el fortalecimiento del capital humano para incorporarlo al desarrollo integral de la Zona. Las Políticas de la Agenda de Pueblos y Nacionalidades en su artículo 3 dice: Recuperar y revalorizar la ciencia, tecnología y arte de las Nacionalidades y Pueblos para su incorporación en el sistema educativo formal y no formal, mismos que están sustentado en los Objetivos de Desarrollo Sostenibles ODS pos 2015.

Para dar cumplimientos con estas normativas, los centros de educación superior, como parte de sus políticas de desarrollo académico, deben asumir la vinculación con la colectividad como una responsabilidad académica y social, demanda una relación directa con las instituciones sociales, tanto en el orden académico y científico como en el orden laboral y de servicio.

Con el espíritu de fortalecer el compromiso social de los centros educativos superior con la sociedad. Plasmar su labor de la extensión universitaria, pasantías y/o prácticas pre-profesionales que permita vincular al estudiante y a la universidad, para transferir conocimientos y destrezas a la colectividad u organizaciones sociales, comunitarias, culturales, públicas y privadas a través de la prestación de servicios profesionales que permita alcanzar el buen vivir. La vinculación con la colectividad permite ejecutar planes, programas y proyectos de desarrollo que se sustentan en el trabajo cooperativo de los estudiantes, la universidad y los beneficiarios, desarrollar investigaciones para resolver problemas concretos en la sociedad.

El proyecto de fomento, es una fuente de vinculación directa con los actores sociales, para contribuir al desarrollo social y económico de las unidades comunitarias rurales inmersas en el mismo. En el contexto de la Vinculación con la Comunidad, el objetivo estratégico se refiere a optimizar la Vinculación con el medio externo, mediante un adecuado desarrollo interinstitucional para satisfacer las necesidades científicas, tecnológicas y educativas que promuevan el mejoramiento económico, social, ambiental y cultural del área de influencia de la Universidad. Participar en actividades productivas y de investigación articulando la Unidad de Estudios a Distancia con la comunidad a través de trabajos de investigación, como el tema propuesto, reafirma el objetivo de la Universidad.

De acuerdo a este contexto el Estado ecuatoriano para el fortalecimiento del Proyecto País, junto con los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales y/o Municipales han visto en el emprendedurismo como una herramienta para resolver los graves problemas de empleo y productivos que enfrenta hace ya varios años a la sociedad, están implementado proyectos y programas locales bajo la dirección de instituciones locales para dar cumplimiento con la innovación, ciencia y tecnología lo cual permitirá el desarrollo sustentable local, es así que la educación emprendedora en las universidades del Ecuador se la ha venido impartiendo.

Las actividades de vinculación entre instituciones de educación superior y el medio socioproductivo tienen en el Ecuador su trayectoria, es así que diversas acciones se inscriben en el marco de la transformación científica y tecnológica, el desarrollo económico y social de la región y la promoción del desarrollo cultural, estrechando a si las relaciones entre los diferentes actores.

La oferta de educación en Emprendimiento en las universidades ecuatorianas reconocidas por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP). Entre Noviembre de 2008 y Mayo 2009, un equipo de investigadores entrevistó a representantes de cada una de las 73 universidades legalmente autorizadas por el CONESUP a impartir educación a nivel de pregrado y postgrado, respecto a los programas en Emprendimiento que estaban ofreciendo, sus objetivos de aprendizaje, las herramientas de enseñanza y evaluación utilizadas, la composición del cuerpo docente, los convenios y/o alianzas y el modelo de enseñanza/aprendizaje aplicado. De ellas en 52 universidades (71 %) indicaron que dictaban programas de educación en Emprendimiento, 6 universidades (8 %) no ofrecían programas de educación en Emprendimiento y 15 universidades (21 %) no remitieron la información solicitada (Artega, 2011).

Entre ellas está la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, para dar cumplimiento con el Reglamento General del Sistema de Vinculación con la Colectividad de la institución que cuenta con diferentes proyectos de vinculación con la sociedad (LOES, 2014).

El proyecto «Fomento de emprendimiento en los sectores urbano marginales y rurales de la zona norte de la provincia de los ríos», bajo formato Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Ecuador (SENPLADES) y la UTEQ como unidad ejecutora, con una vida útil de tres años 2014-2017, el objetivo es Desarrollar sistemas de vinculación que promuevan el mejoramiento social, económico, cultural y tecnológico de la zona de influencia, en armonía con el ambiente.

Pertenece al sector y tipo del Proyecto: Sector 1: Educación Tipo de intervención: 1.2 Servicios; Sector 4: Desarrollo Social Tipo de intervención: 4.1 Desarrollo Rural 4.5 Inclusión Social; y, Sector 5: Desarrollo Productivo Tipo de intervención: 5.5 Fomento al empleo.

Desde años anteriores se observa un fenómeno típico en los diferentes sectores de desarrollo productivo de la zona, mismos que buscan agruparse para conseguir beneficios colectivos, esto es en los cantones de Quevedo, Valencia, Mocache y Buena Fe. Presentan como el principal problema: «Insuficiente fomento de emprendimiento, en diferentes áreas urbano marginales y rurales de la zona norte de la provincia de Los Ríos».

Causa:

- Pocos recursos para fomento de emprendimientos.
- Escaso nivel socio-organizativo.
- Insuficientes programas de transferencia tecnológicas para emprendimientos.
- Inexistencia de proyectos de emprendimiento en las comunidades.
- Limitado interacción de estudiantes y docentes para el fomento de emprendimiento.
- Poca motivación y compromiso de las comunidades para emprendimiento.
- Escaso monitoreo rendición de cuentas de organismos auspiciantes.

Efectos:

- Bajo nivel de calidad de vida.
- Falta de innovación en transferencia tecnológica.
- Precario desarrollo colectivo.
- Escasa vinculación de los actores internos con las comunidades.
- Carencia de fuentes de trabajo.
- Deficiente uso de fondos públicos direccionados para proyectos.

Mientras que la población referida según el Censo del INEC 2010, la población económicamente activa (PEA) de estos Cantones fueron: Quevedo 62941 con un ritmo de 2,41 %, Mocache 13961 con un crecimiento de

1,52 %, Buena Fe 23000 con un crecimiento de 3,2 %, Valencia 15856 con un ritmo de 2,87 %.

La población objetivo se basa en el número de beneficiarios, que se encuentran en las asociaciones u organizaciones en los sectores urbanos marginales y rurales del área de influencia del proyecto, en el 2014 es de 555 personas de las organizaciones seleccionadas en los diferentes cantones de la zona norte de la provincia de Los Ríos, lo que representa el 17,52 % de la demanda insatisfecha. Para el año 2015 se atenderá a un total de 555 beneficiarios, que representan el 17.10 % de la demanda insatisfecha. De igual forma para el año 2016, serán 555 beneficiarios, representando el 16,69 % de la demanda insatisfecha y para el año 2017 de la misma manera serán 555 beneficiarios que representan el 16,29 % de la demanda insatisfecha.

Como indicadores del proyecto presentan:

- Organizaciones que utilicen la transferencia tecnológica anualmente para fomentar el emprendimiento.
- Propuesta de emprendimiento para los sectores urbano-marginales y rurales de la zona.
- Cultura de asociatividad establecida.
- Concienciación en el desaprender para aprender las nuevas tendencias del emprendimiento.
- Que la comunidad reaccione e interprete la importancia que tienen los convenios interinstitucionales.
- Convenios interinstitucionales de impacto con la comunidad.
- Empoderamiento efectivo para desarrollar y emprender con nuevas ideas de negocios en estudiantes y sociedad.
- Programas de inducción que permita que la transferencia de conocimiento que realiza el estudiante sea en beneficio del sector; cumpliendo con lo que establece la ley de Educación Superior del Ecuador y el Reglamento de Prácticas Pre profesionales y Vinculación con la Sociedad.
- Aportar al mejoramiento de la condición de vida de los participantes y/o beneficiarios.

Las metas que se proponen al finalizar el proyecto para la formación de emprendedores consisten en que el talento humano esté capacitado para asumir sus propias competencias, elevarlos de categoría y tener acceso a fuentes

de financiación, diversificación de recursos, vínculos con otros sectores de la sociedad, establecer alianzas entre el sector público o privado, para intercambiar los conocimientos y potenciar su impacto en beneficio mutuo.

Para el desarrollo del presente proyecto el primer paso se determina con la capacitación a los técnicos, con la finalidad de transferir los conocimientos a las diferentes organizaciones, de modo que se mejore su estructura organizativa.

Las capacitaciones que se brindarán a las organizaciones, se enfocarán en el emprendimiento de proyectos productivos, con los que puedan generar sus propios recursos, y permita mejorar su calidad de vida.

El emprendimiento les ofrecerá una alternativa para crecer económicamente, para ser independientes y, obtener políticas de gestión para cada una de las organizaciones, de modo que se aproveche la cultura propia de cada una de ellas.

La metodología aplicada se basa en obtener de fuentes primarias la información proveniente de las organizaciones y asociaciones ubicadas en la zona de estudio del proyecto, y de fuentes secundarias son las obtenidas de las dependencias como: Departamento de Desarrollo Productivo de los Municipios, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Ministerio de la Productividad, Ministerio de Bienestar Social, datos del INEC 2010 proyectados al 2013 de la población total y luego la parcial de cada una de las zonas urbanomarginales y rurales de la zona norte de la provincia de Los Ríos que va a ser atendida con este proyecto.

Los servicios que se van a entregar con el proyecto se refiere a la capacitación especializada a las organizaciones, para que sean formados como emprendedores y formulen proyectos productivos con conocimientos en las áreas: agropecuaria industrial, administrativa, contable, microempresas, turismo y ambiental. Además con ello mejoren sus ingresos económicos y así lograr transformar sus vidas colectivamente.

Siendo los subproductos del proyecto capacitaciones referentes a: Emprendimiento sobre creación de microempresas, liderazgo y productividad agroindustrial, estructura contable administrativa de pequeños y medianos finqueros, emprendimiento sobre canales de comercialización de productos agrícolas, producción agrícola en cultivos orgánicos sustentables, uso de herramientas tecnológicas actuales.

El Proceso, inició con la capacitación a los técnicos de la Unidad de Estudios a Distancia, una vez aprobada la capacitación se procedió a la aplicación de los subprocesos siguientes:

1. Emprendimiento sobre creación de microempresas.
2. Emprendimiento sobre liderazgo y productividad agroindustrial.
3. Estructura contable administrativa de pequeños y medianos finqueros.
4. Emprendimiento sobre canales de comercialización de productos agrícolas.
5. Producción agrícola en cultivos orgánicos sustentables.
6. Uso de herramientas tecnológicas actuales.

Después de las capacitaciones a los técnicos, se procedió a la obtención de los resultados, esto es la elaboración de los planes de negocios, aquí se inicia la fase de seguimiento, evaluación y control de los proyectos, se efectúa el contacto con las organizaciones para revisar los proyectos aprobados y verificar la evaluación de los proyectos en marcha, se efectuó el control del proyecto de emprendimiento, el cual presenta un resultado positivo, en esta fase, permitiendo dar inicio a la capacitación de los emprendedores y otros miembros de las organizaciones de echo y de derecho, así como personas con capacidades especial del cual se han obtenido excelentes resultados.

Para la ejecución del proyecto se cuenta dentro de la planificación con 18 docentes de la Unidad de Estudios a Distancia UED – UTEQ, como facilitadores, especializados en administración de empresa, ingeniería industrial, contaduría pública, marketing, sistemas, agropecuaria, mismos que tienen dentro de su distributivo horas de vinculación tal como lo establece la ley de escalafón docente y los estudiantes de las diferentes carreras de la UED, los cuales deben cumplir con lo que establece el Art. 9 del Reglamento de Semestralización y Créditos y Art. 17 del Reglamento de Vinculación de la UTEQ, que indican que deben cumplir con 160 horas de vinculación con la comunidad, antes de iniciar el proceso los docentes y estudiantes recibieron capacitación de formadores de emprendimiento.

Dentro de la gestión se ha establecido diálogo con los directivos de diferentes instituciones como Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales, cantonales y provinciales, Distrito del MIES, Gerente del BNF Sucursal Quevedo, Empresas privadas dedicadas a la comercialización de productos a nivel nacional, mismo que están obligados a vender productos ecuatorianos como lo establece la ley en apoyo al emprendimiento.

En estos acuerdos se han establecido cronogramas de trabajo para apoyar a las capacitaciones en los diferentes cantones y zonas de influencia en lo que respecta a constitución o legalización de los emprendimientos y sistema de financiamiento respectivamente, ferias y ruedas de negocios, aceptación que fue muy bien vista por estas instrucciones y acordaron firmar convenios marcos y específicos para llegar a acuerdos de cooperación en este sentido y en beneficio de la comunidad.

Hasta el momento se han aplicado varias estrategias metodológicas para mejorar el estado del arte de la educación emprendedora ya que presentan debilidades debido a la escasa cultura emprendedora que mantienen estos lugares, y así mantener siempre activos estos grupos de beneficiados. La idea central es trabajar de una manera integral para fortalecer el emprendimiento en estos lugares donde sean los actores principales la academia, instituciones públicas y privadas y los beneficiarios directos, para generar una propuesta de valor que satisfaga la necesidad de los pueblos y contribuya a la ciencia, innovación e investigación, para aumentar la transparencia de la educación emprendedora de acuerdo a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

El Ecuador requiere del apoyo de redes institucionales para los nuevos emprendedores, programas financieros y no financieros, para que aprovechen las oportunidades que presenta la tecnología, ya que la falta de innovación y competencias profesionales, el bajo valor agregado, y el poco enfoque en la cadena de valor, limitados recursos invertidos en I + D cual no ha permitido ser sustentables. Además hay que fomentar nuevos emprendimientos de base tecnológica NEBTs o spinoffs, incubadoras de empresas, con nuevas metodologías de formación de emprendedores como aporte al desarrollo económico local de la sociedad.

## CONCLUSIONES

Con la caracterización de los diferentes sectores se observa que en varios países a pesar de las mejoras importantes en política económica y social, sigue habiendo pobreza, desigualdad y disparidad regional, porque no se cumple con la Declaración de Río (Unidas, 2014) y demás estrategias, de acuerdo al desarrollo sostenible (social, económica y ambiental), lo cual no ha permitido mejorar el crecimiento económico y social de acuerdo a los principios internacionales y objetivos de desarrollo del milenio.

Todo ello, en un contexto donde el fenómeno de la creación de emprendimientos ha tomado un interés creciente, no sólo en el ámbito educativo, político y económico sino también en el científico, con la participación de autoridades y actores empresariales para apoyar el surgimiento de nuevas empresas que contengan un alto valor añadido tecnológico e innovador en el sistema productivo, debido a los efectos que éstas tienen tanto en el ámbito social como económico del país.

Aplicando diferentes estrategias se ha logrado articular a los actores del emprendimiento para fortalecer los sectores beneficiados, lo cual se ha visto reflejado en el interés por la capacitación demostrado en los resultados alcanzados, es decir capacitar a los beneficiario (sociedad, asociaciones, gremios, docentes, estudiantes y padres de familias) involucrando a estudiantes de las diferentes carreras de la UTEQ y docentes para cumplir con los objetivos del proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, A. A. (2013): *Desarrollo territorial a escala local*, La Habana Cuba: Premio Editorial UH.
- ARTEGA, M. (2011): *Educación en emprendimiento en las universidades ecuatoriana: estado y oportunidad de mejor*.
- BCE (2007): *Dirección de estadísticas económicas*, Quito.
- CEPAL (2015): Comisión económica para América latina y el Caribe.
- COOTAD (2010): *El Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización*, Ecuador: Nacional.
- DOINGLOBAL (2013): *DOINGLOBAL*. Recuperado el 2015, de <http://www.doinglobal.com/encuentro-internacional-desarrollo-emprendedor-mexico-julio-2013/vision.html>
- ERAZO, S. (2014): «Análisis y perspectiva del emprendimiento empresarial ecuatoriano en el contexto de la política económica del buen vivir», *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 20.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2015): *Informe GEM Ecuador 2014*, Espae Graduate School of Management en Quito, Quito: GEM.
- INEC (2010): *Censo de Población y Vivienda – Provincia de Los Ríos*, Los Ríos: Nacional.

- MORALES, D. C. (2012): *La creación de empresas desde una perspectiva teórica y aplicada: una aproximación al caso de la unión europea y de ecuador*, Universidad de Santiago de Compostela.
- NÚÑEZ, J. (1999): *La Ciencia y la Tecnología como Procesos Sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar*, La Habana: Ed. Felix Varela.
- NUÑEZ, J. (2014): *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local*, La Habana: Editorial Felix Varela.
- ONU (2002): «*Informe de la Cumbre Mundial sobre el desarrollo sostenible*», Sudáfrica.
- ONU (2014): «*Informe de la Cumbre Mundial sobre el desarrollo sostenible*», Sudáfrica.
- ONU (2014): *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo: El papel del comercio internacional en la agenda para el desarrollo después de 2015*.
- PÉREZ, R. V. (2014): *La cooperación internacional al desarrollo y La evaluación de sus políticas: una aproximación teórica*.
- SAMANIEGO, E. (2014): «Análisis y perspectiva del emprendimiento empresarial ecuatoriano en el contexto de la política económica del buen vivir», en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 201.

**EL APRENDIZAJE CENTRADO EN  
EMPRESARIADO COMO  
NUEVA TÉCNICA DIDÁCTICA**

***ENTREPRENEURSHIP-BASED LEARNING  
AS A NEW DIDACTIC TECHNIQUE***

**Rafaela Bueckmann Diegoli  
Héctor San Martín Gutiérrez  
María del Mar García de los Salmones Sánchez**

## Índice

Introducción .....	266
Marco teórico.....	267
La audiencia .....	268
El profesorado.....	268
El contenido .....	269
La didáctica.....	270
La evaluación .....	272
Aprendizaje centrado en emprendimiento .....	272
Conclusiones y limitaciones .....	275
Bibliografía .....	276

## Autores

### Rafaela Bueckmann Diegoli

rdiegoli@itesm.mx

Directora Regional del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Laguerá del Tecnológico de Monterrey, Campus Querétaro. Miembro del equipo mexicano responsable por el Global Entrepreneurship Monitor, y líder del equipo regional de Querétaro.

Licenciada en Comunicación Social con especialidad en Publicidad y Propaganda por la Universidad Regional de Blumenau (2002), Master en Promoción y Entrenamiento de Pequeñas Empresas por la Universidad de Leipzig (2006) y Doctora por la Universidad de Cantabria (2014).

Líneas de investigación en Educación en Emprendimiento.

Docencia en profesional y maestría en materias de Emprendimiento, con diversos reconocimientos por calidad docente. Profesora co-titular del MOOC «ABC del Emprendimiento Esbelto» en Coursera, y de diversos cursos y talleres en línea por el Tecnológico de Monterrey y LASPAU.



### Héctor San Martín Gutiérrez

smartinh@unican.es

Profesor Titular en la Universidad de Cantabria (España). Miembro del Grupo de Investigación en Inteligencia de Marketing y de la Cátedra Universitaria de Imagen y Proyección Regional de la Universidad de Cantabria.

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (2000) y Doctor por la Universidad de Cantabria (2005). Beca «Turismo de España» (2004) para la realización de Tesis Doctorales.

Líneas de investigación en Marketing de Servicios y Marketing Turístico, Adopción de Nuevas Tecnologías por los Consumidores, así como Emprendimiento Educativo y Social.

Numerosas publicaciones científicas en revistas de impacto nacionales e internacionales (<http://orcid.org/0000-0003-0424-3088>), capítulos de libros y contribuciones en congresos científicos.

Dirección de varias tesis doctorales, así como de numerosos Trabajos Fin de Máster y Trabajos Fin de Grado.

Docencia oficial de Marketing e Investigación de Mercados en Grado de ADE y en Máster Universitario en Dirección de Marketing.



### Maria del Mar García de los Salmones Sánchez

gsalmonm@unican.es

Profesora Titular de Universidad de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Cantabria (España). Miembro del Grupo de Inteligencia de Marketing.

Doctora por la Universidad de Cantabria (2002). Sus principales líneas de trabajo son la responsabilidad social corporativa, imagen de marca, comportamiento del consumidor y emprendimiento social y educativo.



Su actividad investigadora ha dado lugar a la publicación artículos científicos en revistas nacionales e internacionales de reconocido prestigio como International Journal of Advertising, European Journal of Marketing, International Marketing Review, Journal of Risk Research, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Journal of Destination Marketing & Management, Journal of Business Ethics, International Journal of Bank Marketing, Journal of Non-profit & Public Sector Marketing y Place Branding and Public Diplomacy.

Asimismo, ha dirigido dos tesis doctorales y diversos Trabajos Fin de Máster y Trabajos Fin de Grado.

Ha realizado estancias académicas y/o de investigación en la Universidad Santa María La Antigua (Ciudad de Panamá), la Universidad de Costa Rica (San José de Costa Rica), la Universidad de Anahuac (Ciudad de México), el TEC de Monterrey (Monterrey, México), la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), el Ehrenberg Center of Research in Marketing (South Bank University, Londres), y el Center for Business Ethics (Bentley University, Boston, Massachusetts).

Docencia de Dirección Comercial en Grado de ADE y postgrados como el Master en Dirección de Marketing.

Ha sido Directora del Área de Comunicación de la Universidad de Cantabria (Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Cantabria Campus Internacional) de 2008 a 2014.

# EL APRENDIZAJE CENTRADO EN EMPREDIMIENTO COMO NUEVA TÉCNICA DIDÁCTICA

## *ENTREPRENEURSHIP-BASED LEARNING AS A NEW DIDACTIC TECHNIQUE*

**Resumen:** Una técnica didáctica es un conjunto de procedimientos con una secuencia determinada de pasos o comportamientos que tratan de alcanzar unos objetivos formativos. Algunas de estas técnicas son el Aprendizaje Orientado a Proyectos o el Método de Casos. En el uso de una u otra técnica el profesor valora sus ventajas y desventajas para lograr los objetivos de la materia. Tomando como base una revisión de literatura previa, en este capítulo se establecen una serie de aspectos básicos para el desarrollo de una nueva técnica de Aprendizaje centrado en Emprendimiento. Partiendo de que su objetivo será el desarrollo de competencias emprendedoras, así como de los conocimientos y habilidades específicas de la materia que corresponda, en el diseño e implementación de esta técnica se han de tener en cuenta cinco cuestiones centrales: *¿para quién?* (audiencias); *¿por quién?* (profesor); *¿cómo?* (proceso didáctico); *¿qué?* (contenido formativo); y *¿para qué?* (evaluación de resultados).

**Palabras clave:** aprendizaje, competencias, educación en emprendimiento, técnica didáctica.

**Abstract:** A didactic technique is a group of procedures in a determinant sequence of steps or behaviors done in order to achieve educational goals. Some examples of didactic techniques are Project-based learning or the Case Method. When deciding to use one or another didactic technique, the professor evaluates its advantages and disadvantages in relation to the goal of the course. Based on our literature review, this chapter proposes some basic characteristics of a new didactic technique called Entrepreneurship-based learning. The starting point is that this didactic technique has the goal to develop entrepreneurial skills together with the specific knowledge and skills relating to each subject. To implement this didactic technique, five main issues have to be considered in this chapter: for whom (participants), by who (teacher), how (teaching process), what (training content) and what for (evaluation of results).

**Keywords:** learning, skills, entrepreneurship education, didactic technique.

## INTRODUCCIÓN

El exponencial crecimiento de los Programas de Educación Emprendedora (Katz, 2003; Kuratko, 2005; Solomon, 2007) es consecuencia del especial interés que éstos despiertan en diferentes agentes de la sociedad, en especial las universidades. En particular, los estudiantes tomarán su decisión de carrera profesional influenciados por el medio en el cual se encuentran. Así, dada la creciente crisis en la oferta de empleos formales en muchos países, las universidades se enfrentan actualmente al reto de formar jóvenes capaces de generar su propio trabajo, cobrando especial relevancia los programas de educación emprendedora (PEE).

Los programas de educación emprendedora pueden enseñar «sobre», «para» y «a través» del emprendimiento (Kirby, 2007). Esto quiere decir que en el marco de los mismos pueden co-existir dos objetivos fundamentales: (a) el desarrollo de ciertas competencias emprendedoras (Fayolle et al., 2006); y (b) la creación de nuevas empresas (Hindle, 2007). Esta doble vertiente es de vital importancia ya que los educadores han de tener en cuenta los objetivos del programa educativo para tomar decisiones relacionadas con el perfil de estudiantes objetivo, el contenido, la didáctica y los criterios de evaluación (Fayolle y Gailly, 2008).

El desarrollo de competencias emprendedoras a través de programas educativos es consistente con la visión de que el proceso de emprendimiento es un medio y no un fin en sí mismo (Neck y Greene, 2011; Sarasvathy y Venkataraman, 2011; Fayolle y Toutain, 2013). Esto lleva a considerar que las competencias emprendedoras pueden ser objetivo prácticamente en cualquier programa educativo. Así, el desarrollo de estas habilidades deja de estar restringido a los PEE y puede representar un objetivo de aprendizaje en cursos que, provenientes de otras disciplinas y/o encuadrados en actividades extra-curriculares, usen el proceso emprendedor como elemento central de la enseñanza.

Recientemente, Kyrö (2015) propuso que el emprendimiento puede erigirse en un nuevo paradigma pedagógico, después del behaviorismo, cognitivismo y constructivismo. En este capítulo se adopta un enfoque más pragmático en el sentido de que se visualiza el emprendimiento como una técnica didáctica, similar al Aprendizaje Orientado a Proyectos. En concreto, el principal objetivo de este capítulo es proponer lo que serían los elementos clave de la propuesta denominada Aprendizaje centrado en Emprendimiento. Por lo tanto, no se trata de profundizar en los PEE, sino que partiendo de este

marco se pretende proponer el proceso de emprendimiento como una técnica didáctica que genera aprendizaje en las más diversas disciplinas.

Con esto en mente, en el apartado siguiente se revisa el marco teórico de los elementos tradicionalmente vinculados a la enseñanza del emprendimiento, donde adquieren gran relevancia los cursos orientados a la creación de empresas (la semilla para programas que traten de desarrollar competencias emprendedoras). Posteriormente, sobre la base de ese marco, se presenta la técnica didáctica de Aprendizaje centrado en Emprendimiento. Finalmente, se presentan las conclusiones y las limitaciones de este trabajo.

## MARCO TEÓRICO

Toda sensibilización, enseñanza, entrenamiento y actividades de soporte en el campo del emprendimiento puede ser considerado dentro del marco del PEE (Fayolle y Degeorge, 2006). Siguiendo la propuesta de Kirby (2007), los objetivos de estos programas se pueden dividir en tres grandes grupos:

- 1) Enseñar «sobre» emprendimiento y su contribución a la sociedad. Por ejemplo, enseñar los hechos y mitos del emprendimiento (Ronstadt, 1987) y desarrollar empatía y apoyo hacia los aspectos únicos de la creación de empresas, buscando cierta sensibilización hacia el emprendimiento (Garavan y O’Cinneide, 1994).
- 2) Enseñar «para» el emprendimiento, es decir, desarrollar entre los participantes atributos de empresarios de éxito. Aquí destaca la enseñanza de varias habilidades necesarias para iniciar un nuevo negocio: determinar la viabilidad, identificar oportunidades, evaluar negocios, administrar estratégicamente, evaluar el ambiente y reunir recursos (Ronstadt, 1987). Claramente, el objetivo es la creación de nuevas empresas, para lo que se necesitan las habilidades antes mencionadas (Garavan y O’Cinneide, 1994). Aquí se pueden considerar programas para el auto-empleo, el desarrollo de empresas innovadoras y la educación continuada para empresarios (Garavan y O’Cinneide, 1994).
- 3) Enseñar «a través» del emprendimiento, es decir, utilizar el proceso de creación de una nueva empresa para desarrollar en los participantes diferentes competencias entre las que destacan la creatividad, la tolerancia a la ambigüedad, la habilidad para evaluar su propia carrera, la evaluación ética, la negociación, las habilidades relacionales (Ronstadt, 1987).

Además de los objetivos, existen otros elementos que se deben tomar en consideración en el diseño de un PEE: la audiencia, el profesorado, el contenido, los métodos didácticos y la evaluación (Hindle, 2007; Fayolle y Gailly, 2008). A continuación, se indican los principales hallazgos obtenidos al respecto en la literatura académica, que servirán de base para la propuesta del Aprendizaje centrado en Emprendimiento.

## **LA AUDIENCIA**

Actualmente, la pregunta sobre si se puede enseñar a un individuo a ser emprendedor es obsoleta (Kuratko, 2005); sin embargo, hay que prestar especial atención a las características de la audiencia a la que se dirige un PEE en el momento de diseñar sus contenidos. Diferentes variables pueden ayudar a definir el perfil del destinatario: su conocimiento previo del tema, hábitos de estudio, edad, género, motivación, estilo de aprendizaje, desarrollo cognitivo y socio-emocional, entre otras.

En particular, una variable muy relevante a considerar en los destinatarios de un PEE es su motivación para cursar el programa. Por un lado, se puede diferenciar entre la motivación intrínseca (el objetivo es ser empresario y por ello se inscriben en el PEE) e extrínseca (el programa tiene un valor instrumental, siendo lo más importante el diploma que se recibe). Hay que destacar que un mismo PEE será evaluado de manera diferente por estos dos perfiles. Según Hytti et al. (2010), alumnos con motivación intrínseca estarán menos satisfechos al final de un curso en el que no tienen la oportunidad de desarrollar su propia idea. Esto puede considerarse como un ejemplo de cómo la combinación del perfil del alumno con un elemento de didáctica puede tener un impacto negativo al final del programa. Por otro lado, la motivación previa del estudiante con un curso ha sido vinculada con diferentes indicadores de la efectividad de tal programa, como son el aprendizaje (Mathieu et al., 1992; Guerrero y Sire, 2001; Klein et al., 2006), el nivel de satisfacción del estudiante (Guerrero y Sire, 2001; Klein et al., 2006) e, incluso, la creación de nuevas empresas (Lena y Wong, 2003).

## **EL PROFESORADO**

Una primera reflexión que puede derivarse de los diferentes perfiles de alumnado presentes en los PEE, tal y como se ha descrito antes, es que no es nada

sencillo definir un perfil adecuado de profesorado para estos programas. La percepción de Hindle (2007) es que se busca un profesor ideal que haya sido dueño de más de una empresa exitosa, con una tesis doctoral de excelencia, varios años de experiencia académica y varios artículos en publicaciones arbitradas, así como actividades de consultoría, habilidad para atraer recursos financieros, apasionado por la enseñanza del emprendimiento, lo que haría que el pago de un sueldo fuera indiferente. Poniendo a un lado la ironía del autor, su conclusión es interesante en el sentido de que no se debe buscar todo esto en una única persona, y sí reunir una academia compuesta por perfiles diferentes y complementarios (lo que implica también desarrollar el «*team teaching*») capaz de llegar adecuadamente a los diferentes tipos de destinatarios.

Respecto a las funciones del profesorado, Thompson y Downing (2007) reconocen que el principal trabajo del profesor, que estos autores llaman facilitador, está en gestionar un proceso donde pueden asumir diferentes roles: descubridor de talentos, consejero, asesor, profesor, coach de negocios, mentor, y coach personal. Algunos facilitadores se sienten más cómodos en uno u otro rol; algunos roles son directivos y otros no; y algunos se enfocan en desarrollar la idea de negocios, mientras que otros en el emprendedor (Thompson y Downing, 2007).

## EL CONTENIDO

Se inicia este apartado con una gran inquietud: ¿qué se puede enseñar en los PEE que sea específico de la actividad emprendedora? Tanto la falta de consenso en relación al concepto de emprendedor como los diferentes objetivos y audiencias posibles para un PEE generan cierta indefinición a este respecto. Fiet (2001) evidencia esta problemática al encontrar 116 temáticas diferentes tras analizar 18 planes de estudio en educación empresarial, coincidiendo sólo un tercio. El autor lo atribuye al efecto «autobiografía académica», esto es, los profesores buscan definir el mundo empresarial, y con ello el programa formativo, bajo la perspectiva de sus propias experiencias y capacitación.

Por su parte, Fayolle (2008) propone tres categorías diferentes de contenidos para un PEE: (1) profesional, que engloba contenidos tanto prácticos como teóricos sobre qué hacer en una determinada situación y las personas clave en un determinado contexto; (2) espiritual, que supone identificar oportunidades que son consistentes con el perfil del individuo, su conocimiento

sobre el comportamiento, sus actitudes, valores y motivación emprendedora; y (3) teórica, que incluye conocimiento científico útil para entender el fenómeno emprendedor.

## LA DIDÁCTICA

Una vez definido qué se va enseñar, la siguiente pregunta es cómo enseñarlo a los destinatarios. A diferencia de las otras variables implicadas en el diseño del programa (audiencia, profesores y contenido), la didáctica ha recibido gran atención en las investigaciones de educación empresarial. Según la Real Academia Española, la didáctica se describe como «el arte de enseñar». Se canaliza a través de los métodos didácticos, que son los «conjuntos de técnicas para hacer llegar o generar determinado conocimiento». Existen tres modelos didácticos de referencia: el normativo (centrado en el contenido), el germinal (centrado en el estudiante) y el constructivista (centrado en la construcción del conocimiento por parte del estudiante). Entre las técnicas didácticas destacan el Aprendizaje Orientado a Proyectos, el Método de Casos, el Aprendizaje Orientado a Problemas o el Aprendizaje Colaborativo, entre otras. Finalmente, estas técnicas hacen uso de diferentes herramientas, como planes de negocios o casos reales, para lograr los objetivos de aprendizaje definidos en el programa.

La literatura de educación en emprendimiento se ha ocupado principalmente de estudiar los métodos y técnicas didácticas. El punto de partida es el cierto consenso existente de que el emprendimiento no se enseña del mismo modo que las matemáticas, la contabilidad o la mercadotecnia, y donde la integración teoría-práctica quizá sea el factor más importante. «Aprender haciendo» es una de las recomendaciones para los educadores en el diseño de programas de emprendimiento (Winslow et al., 1999; Sherman et al. 2008; Martínez et al., 2010).

En lo que se llama la «vieja escuela», los primeros cursos están extremadamente orientados a la acción («sal y hazlo»), se diseñan a partir de la experiencia empírica del organizador (Winslow et al., 1999) como consecuencia del escaso desarrollo teórico en la academia emprendedora (Ronstadt, 1987), y el plan de negocios representa el corazón de estos cursos. Luego, se dio espacio a una educación más integral y holística, centrada en el desarrollo de competencias emprendedoras. Esta propuesta se centra en desarrollar cursos relativamente desestructurados, que replicaran la incertidumbre, el riesgo y

la ambigüedad del ambiente emprendedor (Sexton y Bowman, 1987). Lo que se percibe más recientemente es una combinación de los dos: el pragmatismo de la vieja escuela junto con la formación competencial, pero ahora dotando al proceso de aprendizaje de importantes fundamentos teóricos. En esta línea, Gibb (2007) establece que el reto de un PEE es maximizar la oportunidad de utilizar en la práctica el conocimiento adquirido, a través de la simulación del mundo del emprendedor. Además, Kirby (2004) argumenta que para lograr sujetos con potencial emprendedor real se debe ir más allá de los conceptos básicos de negocios y trabajar en las habilidades, actitudes y comportamientos característicos, aunque no exclusivos, del emprendedor.

Actualmente, el aprendizaje experiencial es una de las propuestas más mencionadas en la literatura de educación empresarial (Sherman et al., 2008). Este aprendizaje se definiría como el proceso en el cual se genera conocimiento a través de la transformación de la experiencia (Kolb, 1984). En PEE que adoptan un modelo de aprendizaje experiencial los estudiantes tienen un rol más protagonista, mientras el profesor actúa como un facilitador de aprendizaje. Se debe encontrar un equilibrio en este nuevo rol del profesor, una vez que si los participantes se llegan a sentir «abandonados» puede llevarles a la frustración, a una percepción de que el progreso es lento o que la carga de trabajo es excesiva. Es importante que las decisiones de qué camino seguir sean tomadas por el participante o por el equipo, aumentando la responsabilidad individual por los resultados de aprendizaje (Hytti y O’Gorman, 2004).

Para finalizar este apartado, se debe abordar un tema emergente como es la visión del emprendimiento como un método análogo al método científico (Sarasvathy y Venkataraman, 2011), lo que supone un nuevo paradigma en la educación empresarial. Neck y Greene (2011) defienden su portafolio de métodos, de tal modo que iniciar varios negocios ayuda a los estudiantes a experimentar lo que se siente cuando se es empresario. Los juegos serios y simulaciones permiten a los estudiantes recrear mundos virtuales bastante semejantes a la realidad, permitiéndose cometer errores y fracasar sin mayores daños pero aprendiendo de la experiencia. El diseño permite a los estudiantes ver el mundo con lentes diferentes y crear oportunidades. Por último, la reflexión ofrece a los estudiantes tiempo para pensar y absorber el aprendizaje que se genera en la práctica (Neck y Greene, 2011). Según Kyrö (2015), el emprendimiento es una nueva forma de pedagogía orientada a la acción, autonomía e interrelación entre riesgo y responsabilidad.

## LA EVALUACIÓN

De manera general, la evaluación de un programa educativo puede concebirse como la «identificación, clarificación, y aplicación de criterios justificables para determinar la valoración de un objeto (valor o mérito) en relación a estos criterios» (Fitzpatrick et al., 2004, p. 5). En particular, puede abordar diferentes cuestiones como son los objetivos, el desempeño y los resultados, debiendo ser considerada desde la concepción de los programas. Las medidas de evaluación varían de acuerdo con el objetivo de la misma, pudiendo servir para la planeación del PEE (motivos por los cuales participa, expectativas; cumplimiento de las expectativas; utilidad del programa, satisfacción, resultados de aprendizaje, sugerencias para mejorar el curso), monitoreo (número, perfil e índice de aprobación de participantes), e impacto en nuevas empresas y cambio de actitudes e intenciones.

## APRENDIZAJE CENTRADO EN EMPRENDIMIENTO

Como cualquier técnica, el Aprendizaje centrado en Emprendimiento busca proveer a los estudiantes de un entendimiento profundo del contenido del curso en cuestión, al mismo tiempo que se tratan de desarrollar competencias emprendedoras. Esto implica que, independientemente de los objetivos de aprendizaje que se establezcan, los objetivos actitudinales deben incluir aspectos como el desarrollo del estado de alerta, la actitud hacia la innovación, la tolerancia al riesgo, la iniciativa, la tolerancia a la incertidumbre o la capacidad de ver oportunidades, entre otros (Sánchez, 2013).

Como una técnica que utiliza el proceso de emprendimiento como plataforma de aprendizaje, es importante sugerir que esté dividida en cuatro etapas (Kickul et al., 2009): (1) búsqueda, identificación de problemas y oportunidades, y generación de ideas; (2) planeación y toma de decisiones estratégicas; (3) obtención de recursos humanos, financieros e intelectuales, entre otros; y (4) implementación del proyecto. En cuanto a la implementación, fase fundamental y elemento diferenciador de esta técnica, debe ocurrir en la medida de lo posible fuera del ambiente controlado del salón de clase. Aunque sea en modo «piloto», la implementación de la iniciativa genera un mayor compromiso y una mayor percepción de riesgo por parte del estudiante dada la necesidad de comprometer sus recursos (no necesariamente financieros). Aprender a llevar a la acción sus ideas es uno de los

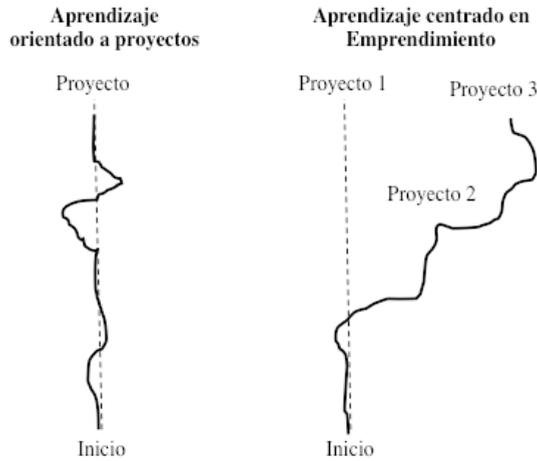
cuatro pilares sugeridos por Fayolle y Toutain (2013) para los PEE, así como una propuesta que va en la línea de lo sugerido por numerosos autores en el marco del emprendimiento (Winslow et al., 1999; Sherman et al., 2008; Martínez et al., 2010).

Por lo anterior, el fracaso en la implementación o resultados no satisfactorios en la misma han de entenderse como parte del proceso formativo (Neck y Green, 2011), una posibilidad real que no debe ser penalizada. Es decir, en esta técnica didáctica el profesor ha de evaluar el proceso y dejar claro al estudiante que una no-implementación bien argumentada («fracaso») resulta tan válida como una implementación exitosa. Esto enseña tolerancia y resiliencia; siendo el profesor un importante apoyo para que el estudiante se recupere de esta frustración (Sexton y Bowman, 1987). El rol del profesor está en delimitar los caminos que son válidos o no considerando las restricciones de recursos y los objetivos académicos del curso.

Este ambiente de gran incertidumbre marca una diferencia entre el Aprendizaje centrado en Emprendimiento y el Aprendizaje orientado a Proyectos, por ejemplo. En el segundo, las características del proyecto están definidas con mayor detalle desde el inicio y cada equipo buscará su propio camino para llegar a un mismo objetivo. En el Aprendizaje centrado en Emprendimiento, existe un primer proyecto en el inicio que emerge de un contexto de poca información e incertidumbre, puede ser que el equipo se encuentre con una barrera que no puede traspasar y decide cambiar de proyecto, y lo mismo se puede dar una y otra vez hasta que termine el período del curso o que se llegue a una implementación exitosa. La Figura 1 ilustra este proceso.

A partir de este ambiente de incertidumbre en todo el proceso, se diseña la necesidad en un constante sub-ciclo de diseño, validación, reflexión y aprendizaje (Kolb, 1984; Maurya, 2012). La Figura 2 ilustra el proceso de Aprendizaje centrado en Emprendimiento como una plataforma basada en cuatro etapas del proceso de emprendimiento, y los sub-ciclos en dirección a un objetivo que es constantemente cuestionado durante todas las etapas.

En la figura 2, la autora argumenta que cada etapa estaría diseñada para el desarrollo preferente de una competencia emprendedora. Así, estado de alerta es un proceso y perspectiva que ayuda a algunos individuos a ser más conscientes de las variaciones, cambios, oportunidades y posibilidades de un contexto que no es percibido por otros (Kirzner, 1982), por lo que ésta sería una competencia de especial interés en la primera etapa, en la que se identifica la oportunidad en la cual trabajar.

**Figura 1.** Diferencias entre técnicas didácticas

Fuente: Elaboración propia basado en Zacharakis (2014).

**Figura 2.** Proceso de Aprendizaje centrado en Emprendimiento

Fuente: Bueckmann (2014).

Si se entiende la actitud hacia la innovación como la realización de las actividades de una manera única (Robinson et al., 1991), la segunda etapa del proceso en que se toman decisiones de aspectos críticos del negocio ofrece una plataforma para el desarrollo de esta competencia. Conseguir recursos implica el compromiso del alumno con otras personas en el proceso de conseguir cualquier tipo de apoyo que sea necesario para la realización del proyecto, generando un riesgo (en este caso no financiero, pero sí de imagen, por ejemplo). La tolerancia al riesgo implica que el individuo acepte el riesgo como una condición para la generación de valor deseado. Finalmente, la

etapa de implementación implica un desarrollo de la iniciativa del estudiante en actuar en relación a las oportunidades y perseverar.

Es importante no dejar de abordar el rol del profesor de inspirar y motivar a los estudiantes. Como un «coach», en esta técnica el profesor debe ayudar al estudiante a superar las barreras o dificultades encontradas durante el proyecto. En esta técnica didáctica el estudiante tiene mayor libertad y flexibilidad y, consecuentemente, mayor responsabilidad en su toma de decisiones (Hytti y O’Gorman, 2004). Es decir, su mayor autonomía está interrelacionada con el riesgo y la responsabilidad (Kirö, 2015). El estudiante es, por tanto, el dueño del proceso formativo (Kirby, 2004). El profesor le orienta, pero es el estudiante quien al final define el camino a seguir haciéndose responsable de sus éxitos y fracasos.

## CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Este trabajo representa una propuesta temprana consistente en la organización del emprendimiento como técnica didáctica, una plataforma de generación de conocimiento disciplinario conjuntamente con el desarrollo transversal de competencias emprendedoras. Partiendo del marco teórico de PEE, se han presentado los principales elementos que caracterizan el Aprendizaje centrado en Emprendimiento: profesores facilitadores y motivadores, alumnos responsables por su proceso de aprendizaje y tomadores de decisión, un proceso de enseñanza de acuerdo a las etapas del proceso de emprendimiento y con gran énfasis en la implementación, la evaluación del proceso por encima de la evaluación del resultado (no penalizar el fracaso), y un ambiente de incertidumbre por la existencia de un reto que se puede o no lograr. En este sentido, existe una clara oportunidad para educadores de implementar esta técnica en sus cursos y a investigadores de realizar la medición del impacto. El efecto esperado del uso de la técnica didáctica debe ser, por un lado, la enseñanza efectiva de los contenidos propios del curso y, por otro, el desarrollo de competencias emprendedoras.

El artículo está limitado por la falta aún de evidencias empíricas que validen la propuesta, a pesar de presentar un sustento teórico importante en este sentido. La expectativa de este trabajo es ser un punto de partida para la discusión del Aprendizaje centrado en Emprendimiento, con la presentación de una propuesta que pueda ser enriquecida con investigaciones de otros colegas para perfeccionar sus características, su proceso de implementación

y, sobre todo, su impacto en el desarrollo emprendedor de los destinatarios de los PEE.

## BIBLIOGRAFÍA

- BUECKMANN, R. (2014): «Entrepreneurship-based learning», Ponencia, I Congreso Internacional de Innovación Educativa, Tecnológico de Monterrey, Ciudad de México, 15-17 de diciembre.
- FAYOLLE, A. (2008): «Entrepreneurship education at a crossroads: Towards a more mature teaching field», *Journal of Enterprising Culture*, 16, 4, pp. 325-337.
- FAYOLLE, A. y DEGEORGE, J. M. (2006): «Attitudes, intentions and behaviour: New approaches to evaluating entrepreneurship education», en A. Fayolle y H. Klandt (Eds), *International Entrepreneurship Education: Issues and Newness*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 74-89.
- FAYOLLE, A. y GAILLY, B. (2008): «From craft to science», *Journal of European Industrial Training*, 32, 7, pp. 569-593.
- FAYOLLE, A.; GAILLY, B. y LASSAS-CLERC, N. (2006): «Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: A new methodology», *Journal of European Industrial Training*, 30, 8/9, pp. 701-720.
- FAYOLLE, A. y TOUTAIN, O. (2013): «Four educational principles to rethink ethically entrepreneurship education», *Revista de Economía Mundial*, 35, pp. 165-176.
- FIET, J. O. (2001): «The theoretical side of teaching entrepreneurship», *Journal of Business Venturing*, 16, 1, pp. 1-24.
- FITZPATRICK, J. L.; SANDERS, J. R. y WORTHEN, B. R. (2004): *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. Pearson Education, New York.
- GARAVAN, T. N. y O'CONNOR, B. (1994): «Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation – Part 1», *Journal of European Industrial Training*, 18, 8, pp. 3-12.
- GIBB, A. (2007): «Creating the entrepreneurial university: Do we need a wholly different model of entrepreneurship?», en A. Fayolle (Ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 67-103.
- GUERRERO, S. y SIRE, B. (2001): «Motivation to train from the workers' perspective: Example of French companies.», *International Journal of Human Resource Management*, 12, 6, pp. 988-1004.

- HINDLE, K. (2007): «Teaching entrepreneurship at university: From the wrong building to the right philosophy», en A. Fayolle (Ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 104-126.
- HYTTI, U. y O'GORMAN, C. (2004): «What is «enterprise education»? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries», *Education + Training*, 46, 1, pp. 11-23.
- HYTTI, U.; STENHOLM, P.; HEINONEN, J. y SEIKKULA-LEINO, J. (2010): «Perceived learning outcomes in entrepreneurship education: The impact of student motivation and team behaviour», *Education + Training*, 52, 8/9, pp. 587-606.
- KATZ, J. A. (2003): «The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876-1999», *Journal of Business Venturing*, 18, 2, pp. 283-300.
- KICKUL, J.; GUNDRY, L. K.; BARBOSA, S. D. y WHITCANACK, L. (2009): «Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self efficacy and the new venture creation process» *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33, 2, pp. 439-453.
- KIRBY, D. (2004): «Entrepreneurship education: Can business schools meet the challenge?», *Education + Training*, 46, 8/9, pp. 510-519.
- KIRBY, D. (2007): «Changing the entrepreneurship education paradigm», en A. Fayolle (Ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 21-45.
- KIRZNER, I. M. (1982): «The theory of entrepreneurship in economic growth», en C. A. Kent, D. L. Sexton y K. H. Vesper (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 272-276.
- KLEIN, H. J.; NOE, R. A. y WANG, C. (2006): «Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers», *Personnel Psychology*, 59, pp. 665-702.
- KOLB, D. A. (1984): *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- KURATKO, D. F. (2005): «The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29, 5, pp. 577-598.
- KYRÖ, P. (2015): «The conceptual contribution of education to research on entrepreneurship education», *Entrepreneurship & Regional Development*, 27, 9-10, pp. 599-618.

- LENA, L. y WONG, P.-K. (2003): «Attitude towards entrepreneurship education and new venture creation», *Journal of Enterprising Culture*, 11, 4, pp. 339-357.
- MARTÍNEZ, A. C.; LEVIE, J.; KELLEY, D. J.; SAEMUNDSSON, R. J. y SCHOTT, T. (2010): *Global entrepreneurship monitor special report: A global perspective on entrepreneurship education and training*, GEM Consortium.
- MATHIEU, J. E.; TANNENBAUM, S. I. y SALAS, E. (1992): «Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness», *Academy of Management Journal*, 35, 4, pp. 528-847.
- MAURYA, A. (2012): *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. O'Reilly Media, Sebastopol.
- NECK, H. M. y GREENE, P. G. (2011): «Entrepreneurship education: Known worlds and new frontiers», *Journal of Small Business Management*, 49, 1, pp. 55-70.
- ROBINSON, P. B.; STIMPSON, D. V.; HUEFNER, J. C. y HUNT, H. K. (1991): «An attitude approach to the prediction of entrepreneurship», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15, 4, pp. 13-31.
- RONSTADT, R. (1987): «The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning», *American Journal of Small Business*, 11, 4, pp. 37-53.
- SÁNCHEZ, J. C. (2013): «The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention», *Journal of Small Business Management*, 51, 3, pp. 447-465.
- SARASVATHY, S. y VENKATARAMAN, S. (2011): «Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35, 1, pp. 113-135.
- SEXTON, D. L. y BOWMAN, N. (1987): «Evaluation of an innovative approach to teaching entrepreneurship», *Journal of Small Business Management*, 25, 1, pp. 35-43.
- SHERMAN, P. S.; SEBORA, T. y DIGMAN, L. A. (2008): «Experiential entrepreneurship in the classroom: Effects of teaching methods on entrepreneurial career choice intentions», *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, pp. 29-42.
- SOLOMON, G. T. (2007): «An examination of entrepreneurship education in the United States», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 2, pp. 168-182.
- THOMPSON, J. y DOWNING, R. (2007): «The entrepreneur enabler: Identifying and supporting those with potential», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 3, pp. 528-544.

WINSLOW, E. K.; SOLOMON, G. T. Y TARABISHY, A. (1999): «Empirical investigation into entrepreneurship education in the United States: Some results of the 1997 National Survey of Entrepreneurial Education», USASBE Conference Proceedings.

ZACHARAKIS, A. (2014): Conferencia, WOBI on Entrepreneurship, WOBI, Guadalajara, Octubre.



**UN MODELO DE FOMENTO DEL  
EMPRESARIADO DESDE LA UNIVERSIDAD:  
EL CENTRO INTERNACIONAL SANTANDER  
EMPRESARIADO (CISE)**

***A MODEL OF ENTREPRENEURSHIP  
DEVELOPMENT FROM THE UNIVERSITY:  
SANTANDER INTERNATIONAL  
ENTREPRENEURSHIP CENTER (CISE)***

**Federico Gutiérrez-Solana Salcedo  
Francisco Javier Martínez García  
Inés Rueda Sampedro**

## Índice

Planteamiento .....	286
El Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) .....	287
Misión y visión de CISE .....	288
Programas y líneas estratégicas .....	289
Sensibilización .....	290
Formación .....	292
Apoyo y transferencia .....	293
Investigación .....	295
Estrategia de crecimiento y sostenibilidad .....	297
Instalaciones .....	297
Conclusiones e implicaciones .....	298

## Autores

### Federico Gutiérrez-Solana Salcedo

federico.gutierrez-solana@unican.es

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos (1975) y Doctor (1981) con Premio Extraordinario por la Universidad Politécnica de Madrid. Profesor Titular desde 1984 y Catedrático desde 1989, participó como investigador asociado en Carnegie-Mellon University (1981-1983) y profesor visitante en Carnegie-Mellon, Tufts (Boston) y Paris-XI (Orsay).

Director de la E.T.S. de Ingenieros de Caminos de la Universidad de Cantabria (1987-1995), Vicerrector (1997-2002) y Rector (2002-2012).

Ha dirigido 15 tesis doctorales, diversos programas de investigación europeos y nacionales, así como numerosos contratos con organizaciones y empresas internacionales. Labor de la cual se deducen más de 200 artículos en revistas especializadas.

Miembro de la Comisión Permanente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) desde 2006, Vicepresidente desde 2007 y Presidente de la misma de 2009 a 2011.

Desde 2012 se ha dedicado a definir, desarrollar e impulsar el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE). Centro creado con el apoyo del Banco Santander, la Universidad de Cantabria y el Gobierno de Cantabria, como una de las herramientas dedicadas a la gestión del emprendimiento integral, en el marco del proyecto de excelencia Cantabria Campus Internacional.

Actualmente además dirige el Laboratorio de la División e Ingeniería de los Materiales (Ladicim), acreditado por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), y es miembro de diferentes comités asesores, como la Fundación Universidad Empresa (FUE), Santander División Universidades, Cátedra Increa de la Universidad Jaume I, o la Cátedra Unesco para la política universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid.



### Francisco Javier Martínez García

francisco.martinez@unican.es

Doctor en Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo, donde desempeñó su actividad docente e investigadora desde 1977 a 1994, año en que fue nombrado Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad de Cantabria (UC). Delegado Especial del Rector de la UC con rango de Vicerrector, desde 2006, y Director del área estratégica «Banca, Finanzas y Actividad Empresarial» del Campus de Excelencia Internacional. Anteriormente desempeñó los cargos de Vicerrector de Doctorado y Estudios de Postgrado (2001-2004) y Vicerrector de Ordenación Académica y Profesorado (2004-2006).

Patrono y Director General de la Fundación UCEIF, que alberga al *Santander Financial Institute* (SANFI) y al Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE), y Patrono y Co-Director General de la Fundación FAEDPYME.

Director, profesor e investigador de los Programas de Doctorado de la UC: «Metodologías y Líneas de Investigación en Contabilidad y Auditoría», en convenio con la SEP y CUMex para impartir en México y España (reconocido con el Premio Internacional a la Calidad en el Doctorado de la AUIP) y «Negocios y Gestión de la Actividad Empresarial con aplicación a Pymes, Emprendimiento y Empresa Familiar» que se imparte en convenio con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México; Director del «Máster Internacional en Banca y Mercados Financieros» que se imparte en España (desde 1996; reconocido con el Premio a la



Calidad al Postgrado de la AUIP), México (desde 1999), Marruecos (desde 2007), Brasil (desde 2014) y Chile (desde 2016); del «Máster Santander Apolo» formación in-Company del Banco Santander; Co-Director del «Máster en Contabilidad Avanzada y Auditoría» y Co-Director de la Cátedra Pyme de la UC.

Auditor de cuentas inscrito en el ROAC como no ejerciente, miembro de Economistas Contables (EC) y vicepresidente de su Consejo directivo, y miembro del Consejo Directo del Registro de Economistas Contables (REC)

Autor de libros, artículos, ponencias y conferencias, nacionales e internacionales, en contabilidad y análisis financiero, auditoría, banca y Pymes. Ha publicado en las revistas: Journal of Academy of Business and Economics, Revista AECA, Revista Internacional de Administración & Finanzas, Contaduría Pública, Contaduría y Administración, Managerial Auditing Journal, Revista Española de Financiación y Contabilidad, entre otras.

Entre los reconocimientos, ha recibido el Premio de Investigación Contable «José María Fernández Pirla»; el Premio artículos cortos «Carlos Cubillo»; la «Mención Especial del Jurado del Premio Internacional Rodríguez Sastre» y Premio artículos cortos AECA.

## Inés Rueda Sampedro

ines@cise.es

Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales (2007), Licenciada en Administración y Dirección de Empresas (2009), y MBA (2010) por la Universidad de Cantabria.

Investigadora en formación del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Cantabria. Sus líneas de investigación están centradas en la educación en emprendimiento y las intenciones emprendedoras de los estudiantes.

Cuenta con diversas publicaciones en revistas indexadas, contribuciones en libros y congresos. Miembro del Proyecto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) España desde el año 2013 y del equipo GEM Cantabria 2011-2014.

Actualmente trabaja en el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE), donde desarrolla distintas tareas en el área de investigación y de apoyo a la dirección.



# UN MODELO DE FOMENTO DEL EMPRESARIADO DESDE LA UNIVERSIDAD: EL CENTRO INTERNACIONAL SANTANDER EMPRESARIADO (CISE)

## *A MODEL OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT FROM THE UNIVERSITY: SANTANDER INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP CENTER (CISE)*

**Resumen:** En el presente capítulo se presenta el modelo de fomento del emprendimiento que representa el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE). Para los programas creados e impulsados desde CISE es fundamental tener presente la importancia del concepto de emprendimiento integral: sensibilizar a la sociedad sobre la necesidad de contar con una cultura emprendedora e innovadora que contribuya a la creación de una economía moderna, social y más competitiva, así como formar y dar apoyo a las iniciativas emprendedoras basadas en el alto conocimiento generado en las universidades y centros de investigación. Con el trabajo conjunto y planificado de todos los agentes, universidades, empresas y la administración es posible potenciar la productividad y el crecimiento de las regiones. Los buenos resultados obtenidos con los programas innovadores desarrollados desde CISE han permitido que el Centro se posicione como una pieza clave en el desarrollo de su entorno.

**Palabras clave:** Educación, innovación, emprendedor, capacidades, empleabilidad, empresas, creatividad.

**Abstract:** This chapter is dedicated to the presentation of the entrepreneurship development model of the Santander International Entrepreneurship Center (CISE). It is essential to bear in mind the importance that the concept of integral entrepreneurship has for the programs created and promoted by CISE: to make society aware of the need to have an entrepreneurial and innovative culture that contributes to the creation of a modern, social and more competitive economy, as well as to train and give support to entrepreneurial initiatives based on the high level of knowledge generated in universities and research centers. With the joint and planned work of all agents, universities, companies and the administration it is possible to boost regional productivity and

growth. The outstanding results of the innovative programs developed by CISE have positioned the Center as a key player in the development of its environment.

**Keywords:** Education, innovation, entrepreneurship, skills, employability, enterprises, creativity.

## PLANTEAMIENTO

La compleja situación económica que ha atravesado España, y otros países, en los últimos años ha tenido cuantiosas consecuencias en nuestra sociedad, la mayoría no precisamente buenas. Pero quizá una de las que se podría analizar más en detalle es la que ha situado al emprendedor como uno de los elementos claves para actuar como motor de crecimiento económico. Son numerosos los agentes que en estos años han puesto en marcha mecanismos y actividades enfocadas al apoyo del proceso emprendedor en sus distintas fases. Sin embargo, en muchas ocasiones estas actividades no se han llevado a cabo teniendo en cuenta lo que ya existía, lo que ha provocado que nos encontremos con numerosos programas, pero no siempre con la coordinación y colaboración requeridas para conseguir un ecosistema emprendedor que favorezca realmente el desarrollo de la economía.

Aunque hoy en día nos encontramos ante una sociedad cada vez más consciente del papel clave que la innovación y el emprendimiento juegan en el desarrollo de una economía social y sostenible, los resultados no acompañan este hecho.

La Tasa de Actividad Emprendedora en España se mantiene relativamente constante desde hace años, situándose en el 5,7 %, el 50 % de lo que nuestra estructura productiva y capacidad económica necesitan.

Otro indicador importante que se debe tener en cuenta al hablar de innovación y emprendimiento es la inversión relativa al PIB en I+D+i. En España esta inversión se ha visto mermada considerablemente desde que nos vimos inmersos en la crisis, pero debemos ser conscientes de que si no se invierte en posicionar el conocimiento como clave del apalancamiento del emprendimiento y la innovación no hay solución para la capacidad competitiva y productiva que necesitamos. En los últimos 15 años la productividad en España se ha paralizado mientras ha continuado creciendo en otros países; los sueldos han caído un 30 %, su diferencial se está ampliando y la sostenibilidad de la protección social se sitúa en una posición realmente compleja.

Por otro lado el *Global Competitiveness Index Report* nos muestra que España no ocupa posiciones relevantes en cuanto al índice de competitividad (puesto 33 a nivel global). Posición nada cercana a la que debería corresponder a su capacidad económica. Este índice se establece en relación a 12 indicadores como son la innovación y la educación, entre otros. Esta baja competitividad viene asociada a la posición innovadora: 55 en capacidad innovadora, 59 en inversión empresarial en I+D+i, 57 en relación universidad-empresa en I+D+i y 84 en apoyo gubernamental a la disponibilidad tecnológica. Estamos faltos de capacidad de innovación porque tenemos un déficit sustancial en la capacidad para transferir el conocimiento al tejido empresarial productivo.

La sociedad española se enfrenta a un importante reto: ser más competitiva a través de la innovación, debido a que la innovación se configura como el eje sobre el que se articula todo proceso de crecimiento social. Se debe favorecer que todos los agentes, universidades y empresas, actúen con principios innovadores para que a través de sus resultados se pueda aumentar la productividad y el crecimiento económico y social.

Por todo ello cobra especial importancia el fomento del espíritu emprendedor, de la innovación y el impulso de la generación de startups. Mediante metodologías ágiles y experiencias reales se puede estimular la creatividad de las personas y promover una cultura emprendedora e innovadora cuyo fin último no es otro que contribuir al progreso económico y social.

## **EL CENTRO INTERNACIONAL SANTANDER EMPREDIMIENTO (CISE)**

Teniendo en cuenta las premisas anteriores y tras analizar la situación de los distintos entes involucrados en el proceso emprendedor, en Cantabria en 2012 nació el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE), promovido por la Universidad de Cantabria (UC) –a través de la Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación en el Sector Financiero (UCEIF)– en el seno de Cantabria Campus Internacional, el Gobierno de Cantabria y Banco Santander –a través de Santander Universidades–.

La colaboración de Banco Santander surge de la relación que el banco mantiene con la Universidad de Cantabria desde 1996, afianzada en 2009 con la firma del convenio que permitió la creación de Cantabria Campus

Internacional. A través de Santander Universidades, el banco cuenta con más de 1.200 acuerdos de colaboración con universidades e instituciones académicas de todo el mundo y es la entidad privada que más invierte en apoyo a la educación en el mundo. En 2015 se concedieron 35.349 becas, ayudas al estudio y prácticas profesionales y se respaldan cada año más de 4.900 proyectos universitarios. Esta gran red universitaria, tejida por el Santander, y su actividad es una trama de apoyo sustancial para CISE.

Por su parte el Gobierno de Cantabria apoya los diferentes programas que se desarrollan desde el CISE como parte de su estrategia para la promoción del emprendimiento en la región.

La Universidad de Cantabria (UC), promotora inicial de CISE desde la proyección de su Campus de Excelencia hacia la sociedad, es una institución pública, joven y moderna, cuyo principal objetivo es contribuir al progreso social a través de su compromiso con la excelencia docente y científica. Sus más de 40 años de experiencia y la búsqueda de mejora continua le permite ser considerada como una de las diez mejores universidades del país por su calidad y productividad científica.

Con estas entidades como patronos CISE nació con la convicción de que para realizar cambios en la sociedad se necesitan personas emprendedoras con iniciativa, creatividad, talento e ilusión. Es por ello que se impulsan programas que incorporan metodologías ágiles, experiencias reales que estimulan la creatividad de las personas, actividades que promueven una cultura emprendedora, iniciativas que buscan incentivar la innovación en modelos de negocio ya existentes así como la generación de startups, con el fin último de contribuir al progreso económico y social.

## **MISIÓN Y VISIÓN DE CISE**

Como se ha mencionado anteriormente, CISE tiene como fin impulsar las culturas emprendedora e innovadora, para lo que es crucial educar, capacitar y apoyar a las personas con iniciativa, creatividad y talento favoreciendo un entorno emprendedor de colaboración.

La misión de CISE consiste en crear una sociedad mejor mediante el fomento de las capacidades creativas, emprendedoras e innovadoras de la sociedad a través de un enfoque integral que no sólo se centra en el apoyo de los emprendedores que quieren desarrollar un negocio, sino también en la

educación y la formación de las personas y el fomento de sus actitudes emprendedoras.

Los principios en los que se asientan las acciones de CISE son el compromiso social, el trabajo en equipo, la calidad, la transparencia, la colaboración, la innovación, uso de metodologías flexibles, la pasión y el conocimiento.

En estos cuatro años de andadura la dinamización de la economía regional, el fomento de la empleabilidad, la creación de empresas así como la formación y fomento de la cultura emprendedora han hecho de CISE un eje fundamental para el desarrollo de la Comunidad Autónoma de Cantabria y un promotor imprescindible en el apoyo al emprendimiento desde el Sistema Universitario Español (SUE).

## **PROGRAMAS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

En el presente apartado se explican brevemente los datos más significativos de los principales programas que se desarrollan y coordinan desde CISE en cada una de sus cuatro líneas estratégicas.

Uno de los principales objetivos de CISE es el desarrollo de un ecosistema emprendedor a nivel regional, nacional e internacional que apoye y promueva el espíritu emprendedor desde una perspectiva holística.

El Centro está dividido en cuatro líneas estratégicas consideradas clave para el desarrollo de una sociedad emprendedora e innovadora: sensibilización, formación, apoyo y transferencia, e investigación. En cada una ha desarrollado diferentes programas para alcanzar sus objetivos (Figura 1).

El modelo del Centro permite establecer una amplia red de socios que en la actualidad alcanza más de 200 entidades públicas y privadas, entre las que se encuentran gobiernos regionales, empresas privadas, instituciones nacionales e internacionales, expertos formadores e inversores, así como estudiantes y emprendedores de todas las edades.

Con el fin de garantizar la calidad de los programas CISE cuenta además con socios de gran prestigio en el ámbito emprendedor como Babson College (EE.UU.), la Escuela de Organización Industrial (EOI) –una de las principales escuelas de negocios en España–, así como la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), Universia y RedEmprendia.

Otro de los aspectos en los que CISE pone especial énfasis es en la conexión de sus programas entre sí con el fin de promover el intercambio de experiencias entre los estudiantes, emprendedores, empresas y expertos con el objetivo último de crear un ecosistema emprendedor de alto impacto.

**Figura 1.** Áreas estratégicas y programas de CISE



## SENSIBILIZACIÓN

Dentro de la línea estratégica de Sensibilización CISE ofrece formación dirigida al desarrollo de habilidades transversales, necesarias y útiles no sólo a la hora de emprender, sino también para el desarrollo personal de los participantes. Tras la buena aceptación y ante la demanda de estos programas de sensibilización actualmente CISE está trabajando en la expansión de los mismos a nivel nacional e internacional.

## **Programa «e2: estudiante x emprendedor»**

El programa «e2: estudiante x emprendedor» es una experiencia para estudiantes universitarios que quieran potenciar su talento, acelerar su crecimiento personal y profesional, y aumentar su empleabilidad, basada en el aprendizaje en cascada. Este programa es totalmente complementario a las actividades que los universitarios desarrollan con regularidad en sus respectivas carreras y les proporciona un conocimiento transversal.

El programa tiene una duración de 6 meses, y en él participan empresarios junto con los estudiantes universitarios. En una primera fase del programa los estudiantes-tutores y los empresarios reciben formación especializada en competencias y habilidades como la comunicación, el liderazgo, la gestión de equipos o las finanzas. Y en una fase posterior los jóvenes interactúan con estudiantes-emprendedores de otras titulaciones y empresarios en equipos de trabajo multidisciplinares con el fin de diseñar modelos de negocio a partir de sus propias ideas. e2 no sólo permite a los jóvenes conocer lo que es el mundo empresarial de primera mano y ‘entrenarse’ en habilidades que les permiten crear y desarrollar sus propias ideas sino que también les desarrolla competencias transversales que les ayudarán en su empleabilidad cuando terminen su formación universitaria, bien sea creando su propio negocio bien sea por cuenta ajena.

La primera edición del programa e2 comenzó en la Universidad de Cantabria en el curso académico 2012/2013. Desde entonces han pasado por el programa 54 estudiantes-tutores, 203 estudiantes-emprendedores y 60 empresarios-mentores.

Tras la buena acogida que tuvo el programa e2 en su primera edición en el ámbito universitario, el programa se puso en marcha en varios institutos de Cantabria, entre los estudiantes de *Formación Profesional* (durante el curso 2013/2014). El programa se adaptó ligeramente ya que la formación emprendedora no sólo la reciben los estudiantes-tutores y empresarios-mentores, sino que también se incorpora la figura del profesor de los centros educativos. Hasta ahora han sido tres las ediciones realizadas, en las que se ha formado a más de 100 estudiantes, 20 empresarios, y 46 profesores.

Desde el curso 2013/2014 también se lleva a cabo, junto con el principal periódico de Cantabria, el Diario Montañés, el programa STARTInnova. Está orientado a fomentar la cultura emprendedora entre los estudiantes de secundaria. Tiene una duración de 5 meses. Además de un empresario por Centro, estudiantes e2 universitarios actúan como mentores de los alumnos

participantes, tras recibir junto con los profesores tutores una formación en habilidades y capacidades emprendedoras (20 horas). Los alumnos participantes reciben formación primero a través de una plataforma para luego trabajar en equipo en el desarrollo de una idea.

En la edición de 2016 han participado 29 institutos de Cantabria, 29 empresarios, 480 estudiantes y 40 profesores. En total fueron 178 los proyectos desarrollados en el programa, de los que 10 llegaron a la final y se presentaron ante un jurado compuesto por empresarios locales, representantes del gobierno y expertos en emprendimiento.

## **FORMACIÓN**

Los programas de formación emprendedora están orientados a aquellas personas que buscan mejorar sus conocimientos y habilidades en relación con el desarrollo de ideas de negocio. El programa más significativo en esta área es el Máster en Emprendimiento.

### **Máster en Emprendimiento**

Se trata de un programa que comenzó en el curso 2013/2014 en la Universidad de Cantabria y está acreditado con 60ECTS. Su principal particularidad radica en que ofrece a los estudiantes recibir una formación emprendedora transversal de forma simultánea a sus estudios de grado, permitiendo con ello que adquieran una doble titulación. Esta formación les facilita herramientas y les desarrolla habilidades que les permiten abrir nuevas puertas para su futuro bien sea creando su propio negocio o aportando un valor añadido diferencial en una empresa ya existente o en la administración pública.

El Máster se centra en la mejora de las competencias emprendedoras de los estudiantes a través de situaciones de la vida real con el fin de mejorar aspectos como la creatividad, el liderazgo, la gestión de equipos, la negociación o el trabajo en red. Además de enseñar a los estudiantes a detectar oportunidades, generar ideas y ponerlas en marcha.

En las sesiones formativas participan emprendedores de éxito, directores de empresas consolidadas, académicos y expertos en todos aquellos temas relacionados con la generación y desarrollo de las ideas de negocio. Se combinan sesiones presenciales (los viernes por la tarde y los sábados por la mañana) con formación on line y actividades emprendedoras complementarias.

Los estudiantes también pueden participar en sesiones de experiencias y conferencias con emprendedores y empresarios regionales.

## **APOYO Y TRANSFERENCIA**

En este ámbito CISE ofrece apoyo a los emprendedores con el fin de ayudarles a desarrollar sus ideas de negocio. Los participantes en algunos de estos programas, fundamentalmente los de Santander YUZZ – Jóvenes con ideas, tienen un cierto espíritu emprendedor y requieren de un apoyo práctico a la hora de transformar sus ideas en empresa. El apoyo consiste en formación, asesoramiento por parte de expertos y acceso a una red de emprendedores, empresarios e inversores.

### **Santander YUZZ – Jóvenes con ideas**

Santander YUZZ es un programa de 5 meses de duración cuyo objetivo es apoyar a los jóvenes emprendedores, con edades comprendidas entre los 18 y 31 años, en el impulso y puesta en marcha de una idea de base tecnológica. Este apoyo se realiza mediante sesiones de formación basadas en metodologías innovadoras, estancia en centros de coworking distribuidos por toda España, tutorías personalizadas por parte de expertos, integración en un ecosistema de alto rendimiento donde los proyectos pueden crecer y convertirse en modelos de negocio viables así como acceso a financiación a través de premios.

El objetivo principal del programa consiste en impulsar el espíritu emprendedor a través de un proceso de colaboración que promueve las sinergias y la transferencia de conocimiento entre los participantes, hasta 25 por cada Centro YUZZ, todos ellos conectados entre sí y con todas las actividades en una Plataforma virtual. Su método se apoya en valores como el trabajo en equipo, el compromiso, la responsabilidad, la creatividad y la innovación.

El programa se desarrolla de forma simultánea en los 48 centros repartidos por toda España, que son administrados por organizadores locales y coordinados desde CISE.

El éxito del programa lo muestra su crecimiento exponencial, comenzando en 2008 con 2 centros y contando actualmente con 48 en toda España, 800 proyectos y más de 1000 participantes, y en vías de expansión internacional, abriendo en 2017 el primer Centro YUZZ en Latinoamérica, en la Universidad de Buenos Aires (Argentina).

## Programa DOCE

El programa DOCE está orientado a estudiantes de doctorado, investigadores y profesionales y pretende fomentar la creación de startups y spin-offs de alto valor añadido ya que se fundamentan en resultados de investigaciones.

El programa comenzó como plan piloto en el año 2015 con 26 investigadores de la Universidad de Cantabria. La duración es de 9 meses y combina sesiones presenciales (una al mes) con trabajo individual y en grupo, sesiones de tutoría y asesoramiento on line. Las sesiones presenciales se centran en la generación de ideas de negocio, selección de modelos de negocio válidos, así como la incubación y apoyo durante el desarrollo de la idea.

El DOCE desarrolla las competencias y habilidades emprendedoras de los participantes con el fin de unificar la investigación que se realiza en las universidades con la experiencia del tejido productivo.

## Santander Advance

Santander *Advance*, programa del Banco Santander en el que CISE colabora, tiene por objetivo principal fomentar el desarrollo y crecimiento de las PYMES españolas. Ofrece a los empresarios, gerentes y directivos la posibilidad de actualizar y desarrollar sus conocimientos en materias de máximo interés estratégico para sus empresas a través de diferentes cursos, o seminarios coordinados desde CISE. Estas actividades forman parte de la estrategia del Banco Santander para favorecer el desarrollo de las PYMES y acompañarlas en su crecimiento.

Los cursos combinan talleres dinámicos, impartidos por expertos de reconocido prestigio, con experiencias personales de empresarios y emprendedores. Tanto cursos como seminarios no sólo proporcionan información importante para las PYMES, sino que también generan un clima de interacción e intercambio de experiencias entre los participantes que fomenta la relación y sinergias entre las PYMES, la innovación y relación con las universidades.

La edición 2016 cuenta con 13 cursos y 14 seminarios, lo que supone una participación de más de 1230 directivos de pequeñas y medianas empresas de toda España.

La colaboración entre los diferentes programas de CISE permite que estos empresarios participen por ejemplo como mentores en e2 o como expertos en Santander YUZZ, contribuyendo de este modo al fomento del emprendimiento en sus regiones.

## INVESTIGACIÓN

CISE centra esta cuarta área estratégica en la coordinación e impulso de proyectos de investigación que estudian y analizan la actividad emprendedora y demás aspectos vinculados al fenómeno emprendedor.

### Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

GEM es el estudio más importante a nivel mundial del fenómeno emprendedor que tiene como objetivo principal proporcionar información de alta calidad sobre la iniciativa emprendedora mediante la medición de la actividad empresarial, las actitudes y las aspiraciones de los individuos.

En el marco de este proyecto global, CISE dirige y coordina la red de GEM en España, que está formada por 130 investigadores del mundo académico y empresarial nacional divididos en 18 grupos de investigación regionales. GEM España cuenta con el apoyo de 90 instituciones, universidades y empresas a nivel regional, y con el patrocinio de Santander Universidades y la Fundación Rafael del Pino a nivel nacional.

El objetivo principal de GEM consiste en medir la participación de los individuos en la creación de empresas. A través de la gran cantidad de indicadores medidos por GEM, se puede entender qué tipo de personas participan (o no) en procesos emprendedores.

Los datos recogidos mediante las *Encuestas a la Población Adulta (APS)* miden la actividad emprendedora, las actitudes y las aspiraciones de los individuos. GEM evalúa las motivaciones de las personas a la hora de emprender ya que pueden estar motivados a emprender por necesidad, buscando empleo por cuenta propia cuando no hay mejores opciones de trabajo o, por el contrario, sus esfuerzos pueden estar impulsados por el deseo de mejorar sus ingresos, o para aumentar su independencia. Además se miden las aspiraciones de los emprendedores en cuanto a la internacionalización, ambiciones de crecimiento de la empresa o el grado de innovación de sus productos o servicios.

Teniendo en cuenta que los emprendedores no sólo se ven influenciados por sus percepciones personales sino también por el clima que les rodea, GEM emplea la *Encuesta Nacional de Expertos (NES)*, que permite medir los factores que afectan a la actividad emprendedora nacional en nueve áreas como son Finanzas, Políticas Gubernamentales, Formación, entre otras.

Toda esta información recopilada se plasma anualmente en una serie de informes que incluyen datos a nivel internacional, nacional y regional. Gracias a que toda la red mundial GEM emplea la misma metodología y las mismas variables, se facilita la comparación de datos entre países, y en el caso de España entre regiones.

Siguiendo una de las premisas de CISE, la de facilitar la conexión y colaboración entre los diferentes programas del Centro, los miembros de la Red GEM participan cada vez más en otras actividades e iniciativas, tales como el programa Santander YUZZ, aportando su experiencia y conocimiento a los jóvenes emprendedores.

### **Otros Proyectos de Investigación en Emprendimiento**

Dentro de este ámbito CISE además impulsa, como promotor, otros proyectos de investigación sustentados en la red de investigadores que forman GEM España y en colaboración con otras instituciones que tienen como objetivo estudiar y completar todos aquellos aspectos vinculados al fenómeno emprendedor. Todo ello con el fin de tener una visión más detallada y completa de la actividad emprendedora del país y su impacto en la sociedad. Son cuatro los proyectos de los que hablamos.

- Panel Study of Entrepreneurship Dynamics (PSED)

El objetivo principal de este estudio consiste en analizar el proceso emprendedor a lo largo de 4 años: cómo surge la idea de lanzar una empresa, qué pasos o acciones se dan para crear y desarrollar el negocio, cuándo y cómo se constituye formalmente la empresa, cómo avanza o no el proceso de creación de un negocio,... Se trata de un proyecto que complementa al propio proyecto GEM ya que no muestra una foto fija del fenómeno emprendedor sino que es capaz de estudiar la evolución temporal de la actividad emprendedora.

- Observatorio de Emprendimiento Universitario en España

Este proyecto, impulsado además con el apoyo de RedEmprendia y la CRUE, permite conocer el perfil emprendedor de los estudiantes universitarios y analizar la intención de emprender de estos estudiantes a lo largo de su formación en la universidad y la percepción de sus capacidades para emprender.

- **Actividad emprendedora y productividad**

Este estudio analiza la relación entre la actividad emprendedora y la productividad de las comunidades autónomas españolas, y valora el impacto distintivo de diferentes formas de emprendimiento: emprendedores de alto potencial, emprendedores que desarrollan su actividad en sectores tecnológicos y emprendedores que internacionalizan su actividad.

- **Emprendimiento Corporativo en España**

El objetivo principal del proyecto consiste en analizar el ecosistema emprendedor corporativo en España y posteriormente elaborar un catálogo de buenas prácticas sobre emprendimiento corporativo.

## **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD**

CISE desarrolla sus programas y actividades en colaboración con un amplio abanico de colaboradores que aportan conocimiento técnico y apoyo financiero. El Centro responde a las necesidades detectadas en el entorno, diseñando e implementación nuevos programas. Estos programas se testan en estos entornos más cercanos a CISE y posteriormente se van expandiendo a ámbitos nacional e internacional.

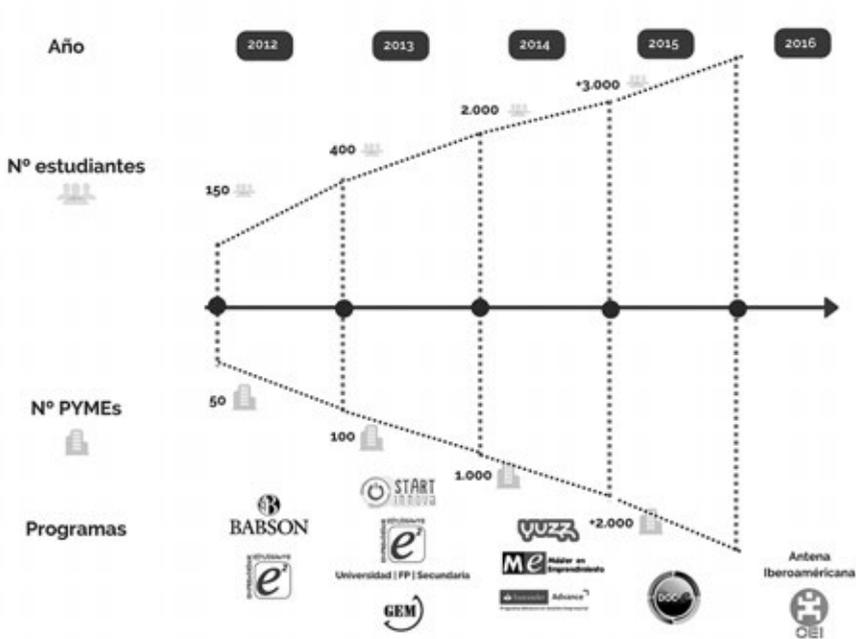
Con esta estrategia de alianza con socios, sinergias, adaptación a las necesidades detectadas en el entorno y calidad de los programas CISE ha tenido un importante crecimiento desde su nacimiento en 2012, tanto en programas y en miembros del equipo como en alumnos y PYMES a los que llega (Figura 2).

## **INSTALACIONES**

Un aspecto característico de CISE lo representan sus instalaciones. Espacios de trabajo abiertos, flexibles y dinámicos que fomentan la creatividad, la innovación y facilitan el trabajo cooperativo.

Además de contar con los despachos de trabajo y sala de reuniones el Centro cuenta con un área de coworking, una plaza central que comunica todos los espacios que se disponen en torno a ella, así como un aula flexible

Figura 2. Crecimiento de CISE



dedicada a la formación. Este carácter inspirador y dinámico de las instalaciones ha hecho que diferentes revistas de arquitectura (OfficeSnapshots, Espacios Interiores, Diseño Interior, ...), nacionales e internacionales, muestren interés por las mismas y hayan realizado varios reportajes.

## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Toda sociedad que asiente su autonomía en un modelo social y económico competitivo y sostenible, garantizado por tener una capacidad innovadora, debe basarse en una adecuada gestión del conocimiento.

España se encuentra en la encrucijada de saber situarse plenamente como sociedad que enlaza el conocimiento, la innovación, la competitividad, el bienestar social y la autonomía. A pesar de ello no ha dado muestras evidentes de tener un modelo para alcanzar este posicionamiento.



**Imagen 1.** Instalaciones CISE

Al analizar la transferencia de conocimiento a través de la innovación se observan importantes carencias. Si la innovación se convierte en el eje articulador de todo proceso de crecimiento social, la sociedad debe propiciar que todos los agentes, universidades y empresas, con apoyos y estímulos de las administraciones, puedan actuar de forma conjunta y perfectamente planificada con principios innovadores para con sus resultados, potenciar nuestra productividad y crecimiento.

De igual modo se debe fomentar la cultura emprendedora ya que existe una clara relación bidireccional entre la actividad emprendedora y la innovadora. Se innova mejor a través de personas emprendedoras, y se emprende mejor en sociedades innovadoras. Se deben potenciar ambas.

Como sociedad España se enfrenta al reto de ser más innovadora. Lamentablemente, además de nuestra distancia con respecto a la media europea en innovación, nuestra capacidad de recuperación y crecimiento son más lentos. Estamos necesitados de empresas más competitivas, más innovadoras y con un mayor tamaño, que nos permitan afrontar mejor las condiciones adversas.

Por ello se debe fomentar el emprendimiento integral, sensibilizar a la sociedad sobre la necesidad de contar con una cultura emprendedora e innovadora que contribuya a la creación de una economía moderna, social y más competitiva, algo clave para mejorar la empleabilidad, así como formar y dar apoyo a las iniciativas emprendedoras basadas en el alto conocimiento generado en las universidades o en los Centro de Investigación y tecnológicos.

Ante este análisis CISE se ha posicionado claramente como pieza impulsora de ese cambio que la sociedad necesita, y en estos años de vida ha ido adquiriendo un papel muy relevante en el desarrollo económico y social gracias a su capacidad de ofertar programas para el fomento de la empleabilidad, la creación de empresas así como la formación y fomento de la cultura emprendedora.

De igual modo CISE ha demostrado que estos programas tienen una gran capacidad de atracción de talento local, nacional e internacional, ha generado una valiosa red de expertos, universidades e instituciones colaboradoras, ha creado programas innovadores que hoy en día están testados y valorados muy positivamente, que se extienden por todo el territorio nacional y se comienzan a internacionalizar.

Se puede decir que es posible establecer estrategias integrales de apoyo a la cultura emprendedora. Para ello se requiere una visión clara, adecuada planificación y una ajustada coordinación, basadas en el conocimiento, la confianza y la colaboración.

**HABILIDADES CLAVE PARA EL FOMENTO  
DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN  
EDADES TEMPRANAS**

***KEY SKILLS TO PROMOTE  
ENTREPRENEURSHIP IN EARLY AGES***

**Mario Rosique Blasco  
Antonia Madrid Guijarro  
Domingo García Pérez de Lema**

## Índice

Introducción .....	306
El emprendimiento en el sistema educativo .....	307
La educación en habilidades emprendedoras .....	308
Espíritu emprendedor en etapas tempranas. ....	309
El espíritu emprendedor desde la perspectiva del educador. ....	310
Características y habilidades emprendedoras .....	310
La creatividad. ....	313
Conclusiones y recomendaciones .....	314
Bibliografía. ....	316

## Autores

### Mario Rosique Blasco

mario.rosique@upct.es

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (2006) y Doctor por la Universidad Politécnica de Murcia (2017). Miembro del equipo de investigación en el área de emprendimiento de la Fundación para el Análisis Estratégico y el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAE-DPYME).



Técnico de investigación en el área de gestión de la innovación, emprendimiento y pymes de la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT). Coordinador de la Oficina de Emprendedores y Empresas de Base Tecnológica de la UPCT (España) y Coordinador de la Cátedra Banco Santander Emprendimiento de la Universidad Politécnica de Cartagena.

Distintas publicaciones de artículos en revistas indexadas, libros y contribuciones en congresos y otros foros académicos, nacionales e internacionales.

Dirección de diversos Trabajos Fin de Máster y Trabajos Fin de Grado. Coordinación de diversos programas destinados al fomento del emprendimiento y el espíritu emprendedor entre la comunidad universitaria.

Participación en proyectos de financiación nacional y europea en el ámbito del emprendimiento, destinado a promover la generación de empresas basadas en el conocimiento y la tecnología o el emprendimiento social.

Participa en el proceso de detección y creación de empresas con característica de spin-off universitarias, especialmente en los aspectos de diseño del modelo de negocio, estudio de mercado y validación de modelo de negocio y valoración de la tecnología.

### Antonia Madrid Guijarro

antonia.madrid@upct.es

Profesora Titular de Universidad en la Universidad Politécnica de Cartagena (España). Miembro del Grupo de Investigación en Contabilidad. Sub-Directora de Investigación de la Oficina de Emprendedores y Empresas Tecnológicas de la UPCT y Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la UPCT.



Licenciada en Administración y Dirección de Empresas (1998), Premio Extraordinario de carrera (1998) y Doctora por la Universidad Politécnica de Cartagena (2004).

Estancias de investigación en Iowa State University (Estados Unidos).

Líneas de investigación en Factores Competitivos de la Pyme, Restricciones Financieras, Determinantes de la Innovación en la Pyme y Emprendimiento.

Numerosas publicaciones de artículos en revistas indexadas, libros y contribuciones en congresos y otros foros académicos, nacionales e internacionales.

Dirección de dos tesis doctorales, así como de diversos Trabajos Fin de Máster y Trabajos Fin de Grado.

Docencia de Contabilidad Financiera, Análisis de los Estados Financieros en Grado de ADE, de Contabilidad en MBA. Premio a Profesor de Referencia en el Espacio Europeo de Educación Superior (2015).

## Domingo García Pérez de Lema

domingo.garcia@upct.es

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Murcia, Catedrático del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad Politécnica de Cartagena.

Consultor especializado en Planes de Viabilidad y Valoración de Empresas. Director de la Oficina de Emprendedores y Empresas de Base Tecnológica en la UPCT. Presidente de la Comisión de Valoración y Financiación de Empresas en la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Co-Director de la Fundación Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pyme (FAEDPYME).

Es autor de libros y artículos científicos sobre temas relacionados con la Pyme, cultura empresarial, innovación, análisis de estados financieros, empresa familiar y predicción del fracaso empresarial.

Ha publicado en revistas nacionales e internacionales como: Journal of Small Business and Management, Entrepreneurship and Regional Development, Journal of Small Business and Entrepreneurship, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research; International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management; Contaduría y Administración, Revista Española de Financiación y Contabilidad, Revista de Contabilidad, Revista Europea de Dirección y Administración de Empresas, Información Comercial Española. Revista de Economía, Economía Industrial, Revista de Contabilidad y Dirección, Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. Ha impartido y participado en diversas, ponencias, seminarios y cursos nacionales e internacionales.



# HABILIDADES CLAVE PARA EL FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN EDADES TEMPRANAS

## *KEY SKILLS TO PROMOTE ENTREPRENEURSHIP IN EARLY AGES*

**Resumen:** El sistema educativo juega un papel clave en el fomento del espíritu emprendedor. De forma tradicional la educación en emprendimiento ha sido tratada como algo exclusivo de la educación superior, teniendo su principal foco en el ámbito universitario y postgrados. Sin embargo, cada vez es mayor el número de trabajos que ponen de manifiesto la importancia de impregnar el espíritu emprendedor a todo el sistema educativo, comenzando por la educación primaria. El fomento del espíritu emprendedor no consiste únicamente en la enseñanza de las herramientas tradicionales del «*management*», que permiten al individuo crear y gestionar una empresa. La educación en espíritu emprendedor debe abarcar también la formación en competencias que promuevan el pensamiento creativo, tener nuevas ideas para detectar nuevas oportunidades, poner en marcha estas oportunidades, convivir o actuar sobre la incertidumbre o comunicar a terceras personas. Además, estas habilidades están directamente relacionadas con la intención emprendedora y se deberían potenciar desde el inicio de la educación elemental. El propósito de este trabajo es poner de manifiesto la relevancia que adquiere la integración del espíritu emprendedor durante el proceso de aprendizaje. Para ello, consideramos el espíritu emprendedor como una competencia que está compuesta por diferentes habilidades.

**Palabras Clave:** emprendimiento, capacidades emprendedoras, creatividad, edades tempranas.

**Abstract:** The education system plays a key role in promoting the entrepreneurial spirit. Traditionally, entrepreneurship education was treated as something unique in higher education, with its main focus on university and graduate studies. However, an increasing number of research papers highlight the importance of focusing the entire education system towards entrepreneurship, starting with primary education. The promotion of entrepreneurship is not just about teaching the traditional tools of «*management*», which allow the individual to create and manage a business.

Entrepreneurship education should also include training in skills that promote creative thinking, new ideas to identify new opportunities, implementation of these opportunities, to live with or act on uncertainty or to communicate to third parties. In addition, these skills are directly related to the entrepreneurial intention and should be promoted from the beginning of elementary education. The purpose of this paper is to highlight the importance that the integration of entrepreneurship during the learning process acquires. To do this, we consider entrepreneurship as a competence that consists of different skills.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial skills, creativity, early stages.

## INTRODUCCIÓN

La cultura emprendedora suele estar asociada a la innovación, al dinamismo empresarial y al crecimiento económico (Dohse y Walter, 2011). Por ello, los países están interesados en promover el desarrollo del espíritu emprendedor entre sus habitantes. La educación en emprendimiento es uno de los vehículos más usados y analizados para la promoción de este espíritu emprendedor (Bae, Qian, Miao y Fiet, 2014; Barakat, Boddington y Vyakarnam, 2014; Hoppe, 2016).

La educación emprendedora suele estar asociada al ámbito universitario y a las etapas de postgrado (Gordon, Hamilton y Jack, 2012; Maresch, Harms, Kailer y Wimmer-Wurm, 2014; Nasiru, Keat y Bhatti, 2015; Premand, Brodmann, Almeida, Grun y Barouni, 2016). Sin embargo, existe un creciente interés por analizar la difusión del espíritu emprendedor durante las primeras fases educativas (Birdthistle, Hynes y Fleming, 2007; Hernández Mogollón y Pérez Rubio, 2009; Studdard, Dawson y Jackson, 2013; van Beek, de Jong, Minnaert y Wubbels, 2014; Testa y Frascheri, 2015). Para fomentar una cultura más emprendedora, es necesario comenzar a cultivar el espíritu emprendedor desde edades tempranas.

A pesar de que existe un debate abierto sobre la conveniencia de promover que todos los estudiantes estén orientados a crear su propia empresa (Shane, 2009), parece que no hay discusión sobre la necesidad de promover los rasgos propios del carácter emprendedor (Liñán, Rodríguez-Cohard y Rueda-Cantuche, 2011; Ismail y Zain, 2015). Estos rasgos están relacionados con el desarrollo de la creatividad, el pensamiento crítico, la tolerancia a la incertidumbre, o la capacidad comunicativa entre otros. Estas habilidades son

esenciales para el desarrollo de la carrera profesional, con independencia de que los estudiantes acaben montando su propia empresa.

El propósito de este trabajo es poner de manifiesto la necesidad de promover el espíritu emprendedor desde las primeras etapas formativas. Para cumplir con este objetivo, en primer lugar se define la relación del emprendimiento con el sistema educativo. En segundo lugar, el trabajo hace una revisión de la literatura sobre los rasgos más característicos de la personalidad emprendedora. Entre ellos destaca la necesidad de incentivar la creatividad como un factor clave del espíritu emprendedor. Finalmente, el apartado de conclusiones destaca los puntos más significativos del trabajo.

## **EL EMPRENDIMIENTO EN EL SISTEMA EDUCATIVO**

El proceso de educación, que abarca desde niveles de primaria hasta la etapa universitaria, debe integrar la formación en competencias emprendedoras. Para ello, existen diferentes mecanismos orientados a promover el espíritu emprendedor durante todo el sistema educativo (Donnellon, Ollila y Williams Middleton, 2014). El principal mecanismo es la generación de políticas públicas que promocionen el emprendimiento durante toda la etapa formativa (Hoppe, 2016). Desde esta perspectiva se estudia el diseño de iniciativas y planes de acción orientados a promover programas de emprendimiento desde las etapas más tempranas de aprendizaje. Estos programas e iniciativas generan, a su vez distintas herramientas y recursos pedagógicos que se encuentran en una evolución continua (European Commission, 2013). Además, estos recursos no están centrados únicamente en la figura del estudiante, sino que también reconocen el papel del docente como un elemento clave en la transmisión de habilidades y conocimiento (Ruskovaara, Hämäläinen y Pihkala, 2016). Sin embargo, aunque las políticas educativas y sus herramientas se desarrollan y evolucionan con cierta rapidez, su implementación real en los colegios sigue siendo lenta y confusa. Este desfase genera un problema, puesto que los profesores no llegan a afianzar de forma clara los conceptos ni muchos de los recursos pedagógicos disponibles (Ruskovaara et al., 2016).

En este sentido se pronunciaba el panel de expertos relativo a la situación del desarrollo del espíritu emprendedor en secundaria y bachillerato en la Región de Murcia (García-Pérez-de-Lema, Moreno-Candel, Rosique-Blasco y Madrid-Guijarro, 2012). Según este informe (tabla 1), los expertos señalan como elementos clave a mejorar: la implicación y formación específica en

espíritu emprendedor por parte de los docentes, la falta de una estructura bien definida sobre formación en espíritu emprendedor en los planes de estudio y la necesidad de promover aquellas actitudes propias del emprendedor, como por ejemplo, una mayor cultura del esfuerzo o la creatividad.

**Tabla 1.** Principales barreras para el fomento del espíritu emprendedor en edades tempranas

<b>Enumere las tres principales barreras a los que se enfrenta el fomento del espíritu emprendedor en la ESO y Bachillerato en la Región de Murcia.</b>
Cultura Emprendedora
Implicación de docentes y alumnos
Sistema Educativo
Miedo al fracaso
Falta de recursos
Implicación de las instituciones

Fuente: García-Pérez-de-Lema et al., (2012).

## LA EDUCACIÓN EN HABILIDADES EMPRENDEDORAS

A pesar del creciente interés por parte de los países por impregnar el espíritu emprendedor en los procesos formativos, todavía no existe un consenso sobre los efectos que éste produce en los estudiantes. Bae, Qian, Miao y Fiet, (2014) definen la educación emprendedora como el proceso pedagógico que engloba las actitudes y habilidades emprendedoras. Sin embargo, existe cierta ambigüedad a la hora de definir estas actitudes y habilidades. Muchos trabajos identifican dos enfoques referidos a este tipo de habilidades (Weitzel, Urbig, Desai, Sanders y Acs, 2010). Estos enfoques diferencian claramente entre el conocimiento y habilidades propios de la gestión, y las habilidades características del comportamiento emprendedor.

En primer lugar, la educación en emprendimiento aborda las habilidades necesarias para poner en marcha y organizar una empresa. Estas habilidades están relacionadas con la parte relativa al «*management*». Estas habilidades suelen estar programadas en las últimas fases del proceso educativo, tales como la formación profesional, las etapas universitarias, formación en postgrados e incluso investigación y escuelas de negocios.

El segundo enfoque, referido al comportamiento emprendedor, consiste en fomentar el pensamiento creativo y las actitudes necesarias para reconocer nuevos recursos, nuevas oportunidades y actuar sobre ellas (Raposo y do Paço, 2011). En definitiva, este enfoque hace referencia a la promoción de todas las características que conforman una actitud cotidiana emprendedora. El comportamiento emprendedor tiene que ver con el fortalecimiento de unos rasgos más generales que son imprescindibles para cimentar la personalidad emprendedora (Gribben, 2006). Este segundo enfoque es con el que deben comenzar a trabajar las políticas educativas en favor del fomento del espíritu emprendedor desde las edades más tempranas.

## **ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN ETAPAS TEMPRANAS**

Esta segunda visión de la educación emprendedora hace referencia a factores como la creatividad, proactividad, tolerancia a los riesgos y situaciones de cambio, la comunicación, el autoconocimiento o la motivación. Estos factores no son una característica inamovible de la personalidad, sino que pueden ser enseñados y fortalecidos (Oosterbeek, van Praag y Ijsselstein, 2010). Muchos autores identifican a todos estos factores como característicos de una actitud emprendedora (García-Pérez-de-Lema et al., 2012; Lakkéus, 2014; Ismail y Zain, 2015). Estas habilidades no sólo aumentan la capacitación de los estudiantes como futuros empresarios, también fortalecen las cualidades que son imprescindibles para un desarrollo profesional, aunque los alumnos se decanten por una carrera no emprendedora (Studdard et al., 2013).

El sistema educativo debe impulsar el espíritu emprendedor desde la educación primaria y secundaria, que son las etapas más tempranas de aprendizaje (Liñán, Rodríguez-Cohard y Rueda-Cantuche, 2011; Studdard et al., 2013). Resulta crucial impregnar el espíritu emprendedor en estas etapas, dado que es el momento en el que las mentes de los jóvenes están más abiertas a absorber nuevas ideas y procesos (Gribben, 2006). De hecho, esta educación requiere ser abordada con un estilo pedagógico distinto, donde el estudiante no sea un mero receptor de información, sino que aprenda por medio de la experiencia (Chang, Benamraoui y Rieple, 2014).

## **EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DESDE LA PERSPECTIVA DEL EDUCADOR**

Siguiendo estas nuevas metodologías pedagógicas, el papel del docente es un elemento clave para el correcto desarrollo del espíritu emprendedor dentro del aula. El profesor es una pieza fundamental en la educación y, por tanto, su estilo pedagógico tendrá un impacto significativo en el aprendizaje del alumno. El papel del docente cobra mayor relevancia en la enseñanza del espíritu emprendedor y en las edades tempranas, puesto que los profesores deberían poder enseñar a los estudiantes a explorar nuevas ideas, ser más innovadores y potenciar el pensamiento creativo (Birdthistle, Hynes y Fleming, 2007; van Beek, de Jong, Minnaert y Wubbels, 2014).

Muchos trabajos (Birdthistle et al., 2007; Chang et al., 2014; Testa y Frascheri, 2015) destacan la necesidad de que los docentes involucrados en el desarrollo de la educación emprendedora deben haber recibido una formación específica que les facilite el correcto desarrollo de sus funciones. En esta línea se expresan los expertos en el informe de García-Pérez-de-Lema et al., (2012), donde ponen de manifiesto que además de contar con esta formación específica, deben estar especialmente motivados. La implementación del espíritu emprendedor en la educación no es una cuestión de cantidad de acciones, sino que es fundamental que el profesor facilite de forma correcta el aprendizaje (Ruskovaara et al., 2016). Los educadores deben ser los primeros transmisores de innovación, comenzando por sus propias metodologías docentes (Testa y Frascheri, 2015).

## **CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES EMPRENDEDORAS**

Las características y habilidades emprendedoras han sido ampliamente analizadas en la literatura previa debido a que una vez que se demuestra que el emprendimiento potencia el desarrollo económico de la región, es necesario identificar las habilidades y características que permiten maximizar la probabilidad de éxito de una iniciativa emprendedora. Estas habilidades y características se han examinado desde diferentes perspectivas, primando el enfoque psicológico y el económico. Así, destacan la necesidad de logro y autonomía, la autoeficacia, la proactividad, la propensión a la toma de riesgos y la creatividad, entre otros. Estas habilidades impulsan los tres comportamien-

tos emprendedores básicos (Morris y Sexton, 1996): innovar, asumir riesgos y promover actividades.

### **NECESIDAD DE LOGRO Y AUTONOMÍA**

La alta necesidad de logro se refleja en individuos que tienen un claro deseo de triunfo. Esta característica se traduce en una gran iniciativa personal que les introduce en un proceso de continuo reto. La idea es que estos individuos se reconfortan al comprobar y probarse a sí mismos que pueden triunfar. Los retos que presenta el proceso emprendedor motivan la participación en dicho proceso de personas con alta necesidad de logro. El proceso emprendedor expone al emprendedor a situaciones donde deben enfrentarse a objetivos desafiantes y deben asumir riesgos calculados (McClelland, 1985). Los individuos con alta necesidad de logro se caracterizan por tratar de alcanzar las metas de una forma firme y por apreciar y aplicar la retroalimentación positiva sobre el desempeño, buscando la excelencia. Recientemente Staniewski, Janowski y Awruk, (2015) identifican que la necesidad de logro y de autonomía es significativamente más alta en los emprendedores más competitivos. La identificación de las motivaciones que mueven al estudiante durante sus fases educativas es un primer paso necesario para asegurar que las actividades y programas sean efectivos. La metodología docente utilizada debe gestionar las diferentes motivaciones para maximizar la implicación del alumnado y los resultados de aprendizaje.

### **AUTOEFICACIA**

La autoeficacia es un concepto introducido por Bandura (1986) en la Teoría del Aprendizaje Social. En esta teoría la autoeficacia es un constructo principal que identifica las creencias que el individuo tiene de sus propias capacidades. De forma específica, la autoeficacia emprendedora es la confianza del individuo sobre su capacidad de desarrollar con éxito la tarea emprendedora (Chen, Greene y Crick, 1998). La idea teórica es que los individuos actúan según sus creencias sobre lo que pueden llevar a cabo y los efectos esperados de dichas acciones. Este concepto ha sido uno de los principales focos de la literatura sobre emprendimiento. Su estudio ha mostrado su gran capacidad para predecir procesos de emprendimiento exitosos (McGee, Peterson, Mueller y Sequeira, 2009). En el ámbito universitario, autores como Vazquez, Lanero, Gutierrez y Garcia (2011) indican que existe una relación positiva entre la anticipación de consecuencias positivas y el comportamiento emprendedor

identificado a través de la intención emprendedora en los estudiantes. En el ámbito empresarial, Staniewski et al., (2015) revela que la autoeficacia y la resistencia al estrés es significativamente más alta en los emprendedores más competitivos. La autoeficacia se fortalece a través de: 1) el dominio activo de la materia, 2) los modelos de conducta, 3) la norma subjetiva y 4) los estados fisiológicos. La escala más utilizada para medir la autoeficacia emprendedora ha sido la desarrollada por De Noble, Jung y Ehrlich (1999), recogiendo las principales tareas que debe desarrollar un emprendedor para tener éxito, como por ejemplo: desarrollo de nuevos productos y mercados, construcción de un entorno innovador, relaciones con inversores, entre otras. Por consiguiente, la autoeficacia emprendedora puede ser trabajada desde el ámbito educativo, tal y como apuntan (Shinnar, Hsu y Powell (2014). La literatura previa muestra que la participación del estudiante en programas educativos sobre emprendimiento aumenta la percepción del alumnado en relación a sus competencias emprendedoras (Vazquez et al., 2011).

## **PROACTIVIDAD**

La proactividad es una de las habilidades emprendedoras más justificadas y defendidas en la literatura previa. Los individuos que poseen una alta proactividad tienden a seleccionar, crear e influir en situaciones laborales con el objetivo de aumentar su probabilidad de éxito (Seibert, Kraimer y Crant, 2001) political knowledge, and career initiative, but not voice; all measured at Time 2. Innovation, political knowledge, and career initiative in turn had positive relationships with career progression (salary growth and the number of promotions during the previous 2 years. Se trata de individuos que apuestan por el cambio dirigido hacia la mejora de una situación. Esta característica está ligada significativamente con las intenciones de crear su propia empresa (Becherer y Maurer, 1999), con la innovación (Kickul y Gundry, 2002) y el impulso de actividades.

Por consiguiente, la proactividad juega un papel fundamental en el proceso de identificación de nuevas oportunidades en el mercado y de nuevas soluciones inexistentes hasta ese momento (Uy, Chan, Sam, Ho y Chernyshenko, 2015). Esto es así, debido a que la identificación de huecos de mercado es una actividad que requiere iniciativa personal (Tang y Hull, 2012). Varios autores han apuntado que el desarrollo de una actitud emprendedora en las fases educativas se refuerza si el alumnado es expuesto a situaciones donde tengan que tomar decisiones, priorizar, aprendiendo haciendo «learning by doing», y analizando los resultados de las decisiones tomadas (Donnellon et

al., 2014). La gestión proactiva de proyectos es una habilidad clave emprendedora tal y como apunta Comisión Europea (2006, recomendación 2006/962/EC). Esta gestión proactiva debe estar presente en la habilidad de planificar, organizarse, liderar y delegar, analizar, comunicar y evaluar. La proactividad es una actitud que se puede nutrir en las diferentes etapas educativas.

### **ACTITUD HACIA EL RIESGO**

La intención emprendedora es mayor a medida que el individuo tiene una mayor tolerancia hacia el riesgo (Díaz, Hernández Mogollón y Raposo, 2007). En este contexto el riesgo refleja el nivel de incertidumbre y pérdida potencial ligada a los resultados de una determinada acción. El hecho de constituir una empresa incluye evidentemente riesgos de muchos tipos no solamente financieros sino personales. El emprendedor debe ser capaz de gestionar los riesgos y desarrollar la habilidad de actuar en situaciones donde la ambigüedad está latente. (Staniewski et al., 2015) muestra que los emprendedores más competitivos poseen una mayor propensión a la toma de riesgos.

### **LA CREATIVIDAD**

El desarrollo de la creatividad tiene importantes implicaciones sociales y económicas (Rahman et al., 2015). La creatividad es un concepto difícil de definir y puede diferir según la disciplina de que se trate (Runco, 2004). Una profunda revisión del concepto de creatividad puede verse en el trabajo de Esquivias (2004) y Orr y Kukner (2015). La creatividad se define generalmente como la combinación entre novedad y oportunidad y se ha asociado con la resolución de problemas y la generación de ideas, que permite a la gente hacer frente a entornos turbulentos (Berglund y Wennberg, 2006). La creatividad también describe la tendencia y la capacidad de experimentación, ensayo y error, pensar en formas no convencionales, desafiando los supuestos existentes, la flexibilidad y la adaptabilidad en la resolución de problemas (Edwards et al., 2015). La creatividad junto a la innovación y el espíritu emprendedor resultan imprescindibles para fomentar una cultura empresarial e impulsar el desarrollo socioeconómico (Edwards, García, Sánchez, Quesada y Amara, 2015). La integración de estos temas dentro de los programas educativos se ha convertido en un tema central para abordar los cambios tecnológicos y sociales a los que nos enfrentamos (Edwards et al., 2015).

Estos argumentos expresan la necesidad de estimular la creatividad, tanto en edades tempranas, como en los diferentes contextos educativos en general (Torbay Betancor y Fuentes Ramos, 2004). Es tarea de la escuela promover el pensamiento crítico-creativo que ayude al educador a emplear procesos que promuevan el razonamiento para innovar, inventar y construir ideas (Sebastiani, 2004). Las escuelas tienen que plantear un desarrollo integral de sus alumnos con el objetivo de prepararlos hacia una sociedad en continuo cambio (Torbay Betancor y Fuentes Ramos, 2004). Introducir habilidades de creatividad en el aula puede ayudar a los estudiantes a reconocer nuevas ideas para el mercado, y a apoyar una cultura de creatividad dentro de los equipos y organizaciones (Gundry, Ofstein y Kickul, 2014). Sin embargo, esto no sucede siempre así, y la creatividad y la búsqueda de talento queda en la mayoría de los casos marginado en el contexto educativo.

El papel del educador es importante a la hora de incentivar la creatividad y es necesario que el educador tenga alguna de estas cualidades si desea asumir una tarea como la de crear un ambiente educacional creativo (Junco, 2013). Los programas de creatividad en la educación temprana deben adecuarse a sus necesidades específicas aprovechando la creatividad que tienen los estudiantes a estas edades. Se les debe enseñar a utilizar la creatividad y a sacar mayor provecho de la misma (Junco, 2013). Las personas creativas se caracterizan por tener la habilidad de encontrar caminos diversificados que conducen a otros tantos enfoques alternativos susceptibles de terminar en una solución adecuada (Ponti, 2006). Los programas deben responder a las cuestiones de porqué es positivo ser creativo, explicar cómo podemos ser más creativos y generar buenas ideas.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Existe un consenso prácticamente generalizado donde comunidad académica e instituciones relacionan de forma directa el espíritu emprendedor con el dinamismo empresarial y el crecimiento económico. Es por ello que desde hace décadas existe un gran interés en promover la cultura emprendedora entre los ciudadanos. Las instituciones educativas en todos sus niveles (edades tempranas y universitarias) deberían realizar esfuerzos para utilizar métodos adecuados para desarrollar habilidades emprendedoras en sus aulas (Rahman et al., 2015). La acción emprendedora exitosa debe estar respaldada por la creación de valor en el mercado, para ello es necesario que los

emprendedores desarrollen su creatividad y generen valor de forma diferente a lo que ya existe.

La creatividad es una pieza clave para el fomento de la cultura emprendedora. Sin embargo, es una habilidad compleja a la hora de ser enseñada y percibida (Ward, 2004). Un análisis empírico realizado sobre estudiantes de educación secundaria en la Región de Murcia (España) (García-Pérez-de-Lema et al., 2012) encuentra que la creatividad es la habilidad menos valorada por los propios estudiantes. Sus resultados muestran que los estudiantes en edades tempranas están más satisfechos respecto a su motivación, proactividad o capacidad comunicativa, pero necesitan reforzar técnicas de planificación y creatividad.

El fomento de una «Cultura Emprendedora» resulta clave si queremos conseguir una sociedad más emprendedora. Para ello es determinante que la sociedad reconozca la figura del emprendedor y tenga un buen concepto del empresario. Es necesario que los estudiantes en edades tempranas conozcan y desarrollen habilidades emprendedoras y el fomento de estas habilidades pasa porque desde todos los ámbitos de la sociedad se involucren para favorecer las actitudes propias del emprendedor, como por ejemplo, una mayor cultura del esfuerzo, o de la creatividad.

En este sentido el profesor juega un role muy importante en la difusión del espíritu emprendedor. La competencia sobre espíritu emprendedor se considera transversal a toda la formación académica de los estudiantes y debe trabajarse a lo largo de todas las materias. No es tarea sencilla y se precisa formación específica dirigida hacia el profesorado y que el profesor entienda que la etapa de secundaria es una etapa de muchos cambios para el estudiante y en ocasiones éste no muestra la madurez necesaria para afrontar alguno de estos cambios y asumir las competencias planteadas. Los equipos docentes deben familiarizarse con la competencia de espíritu emprendedor, para ello, existen distintas posibilidades, como la de hacer talleres de coaching, usar los propios cursos de formación de profesorado etc. El objetivo es que los profesores tomen conciencia de la importancia que tiene el adquirir las competencias del espíritu emprendedor, para así poder transmitir las a los estudiantes (García-Pérez-de-Lema et al., 2012).

Finalmente, señalar la necesidad de incluir en la estructura del sistema educativo y en los planes de estudio una mayor promoción del espíritu emprendedor. Para cumplir con este objetivo, sería interesante que las competencias mencionadas quedaran recogidas en el currículo de la Educación Secundaria. Desde el punto de vista del alumnado, se considera interesante fomentar la

relación escuela – empresa con lo que se familiariza al estudiante con el tejido empresarial que encontrará en su futuro profesional. Adicionalmente, se deben realizar actividades como concursos de ideas empresariales y mostrar ejemplos de emprendedores de éxito en los centros educativos. Estas acciones contribuyen a mejorar la cultura emprendedora desde las etapas tempranas.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAE, T. J.; QIAN, S.; MIAO, C. y FIET, J. O. (2014): «The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), pp. 217-254.
- BANDURA, A. (1986): «Fearful expectations and avoidant actions as coeffects of perceived self-inefficacy». *American Psychologist*, 41(12), pp. 1389-1391.
- BARAKAT, S.; BODDINGTON, M. y VYAKARNAM, S. (2014): «Measuring entrepreneurial self-efficacy to understand the impact of creative activities for learning innovation». *International Journal of Management Education*, 12(3), pp. 456-468.
- BECHERER, R. C. y MAURER, J. G. (1999): «The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents», *Journal of Small Business Management*, 37(1), pp. 28-36.
- BERGLUND, H. y WENNBERG, K. (2006): «Creativity among entrepreneurship students: Comparing engineering and business education», *International Journal of Continuing Engineering Education and Life-Long Learning*, 16(5), pp. 366-379.
- BIRDTHISTLE, N.; HYNES, B. y FLEMING, P. (2007): «Enterprise education programmes in secondary schools in Ireland». *Education + Training*, 49(4), pp. 265-276.
- CHANG, J.; BENAMRAOUI, A. y RIEPLE, A. (2014): «Learning-by-doing as an approach to teaching social entrepreneurship». *Innovations in Education and Teaching International*, 51(5), pp. 459-471.
- CHEN, C. C. C.; GREENE, P. P. G. y CRICK, A. (1998): «Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?». *Journal of Business Venturing*, 13(4), pp. 295-316.
- DÍAZ, J. C.; HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. y RAPOSO, M. L. B. (2007): «Estudiantes universitarios y creación de empresas. Un análisis comparativo entre España y Portugal». *Conocimiento, Innovación Y Emprendedores : Camino Al Futuro*, 97.

- DOHSE, D. y WALTER, S. G. (2011): «Knowledge context and entrepreneurial intentions among students», *Small Business Economics*, 39(4), pp. 877-895.
- DONNELLON, A., OLLILA, S. y WILLIAMS MIDDLETON, K. (2014). «Constructing entrepreneurial identity in entrepreneurship education». *The International Journal of Management Education*, 12(3), pp. 490-499.
- EDWARDS-SCHACHTER, M., GARCÍA-GRANERO, A., SÁNCHEZ-BARRIOLUENGO, M., Quesada-Pineda, H. y Amara, N. (2015): «Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship», *Thinking Skills and Creativity*, 16, pp. 27-39.
- ESQUIVIAS, M. T. (2004): «Creatividad: Definiciones, Antecedentes y Aportaciones». *Revista Digital Univestaria*, 5(1), pp. 1-17.
- EUROPEAN COMMISSION. (2013): *Entrepreneurship education: enterprise and industry a guide for educators*.
- GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, D., MORENO-CANDEL, I., ROSIQUE-BLASCO, M. y MADRID-GUIJARRO, A. (Eds.). (2012): *Aptitudes emprendedoras de los alumnos de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato en la Región de Murcia*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- GORDON, I., HAMILTON, E. y JACK, S. (2012): «A study of a university-led entrepreneurship education programme for small business owner/managers», *Entrepreneurship y Regional Development*, 24(9-10), pp. 767-805.
- GRIBBEN, A. A. (2006): *Formación del espíritu empresarial: retos y oportunidades*. European Training Foundation.
- GUNDRY, L. K., OFSTEIN, L. F. y KICKUL, J. R. (2014): «Seeing around corners: How creativity skills in entrepreneurship education influence innovation in business». *The International Journal of Management Education*, 12(3), pp. 529-538.
- HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. y PÉREZ RUBIO, P. (2009): «Entrepreneurial culture and education: observation centered around students in secondary school and higher-level professional training». In *European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management (EDP)* pp. 1-19.
- HOPPE, M. (2016): «Policy and entrepreneurship education». *Small Business Economics*, 46(1), pp. 13-29.
- ISMAIL, V. Y. y ZAIN, E. (2015): «The portrait of entrepreneurial competence on student entrepreneurs». *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 169(August 2014), pp. 178-188.

- JUNCO, V. S. (2013): «Diseño y aplicación de un programa de creatividad para el desarrollo del pensamiento divergente en Segundo Ciclo de Educación Infantil».
- KICKUL, J. y GUNDRY, L. (2002): «Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation». *Journal of Small Business Management*, 40(2), pp. 85-97.
- LACKÉUS, M. (2014): «An emotion based approach to assessing entrepreneurial education». *International Journal of Management Education*, 12(3), pp. 374-396.
- LIÑÁN, F.; RODRÍGUEZ-COHARD, J. C., y RUEDA-CANTUCHE, J. M. (2011): «Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), pp. 195-218.
- MARESCH, D.; HARMS, R.; KAILER, N., y WIMMER-WURM, B. (2014): «The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial intention of students in science and engineering versus business studies university programs», *Technological Forecasting and Social Change*.
- MCGEE, J. E.; PETERSON, M., MUELLER, S. L. y SEQUEIRA, J. M. (2009): «Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- MORRIS, M. H. y SEXTON, D. L. (1996). «The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance». *Journal of Business Research*, 36(1), pp. 5-13.
- NASIRU, A.; KEAT, O. Y., y BHATTI, M. A. (2015): «Influence of Perceived University Support, Perceived Effective Entrepreneurship Education, Perceived Creativity Disposition, Entrepreneurial Passion for Inventing and Founding on Entrepreneurial Intention», *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), pp. 88-95.
- OOSTERBEEK, H.; VAN PRAAG, M., y IJSSELSTEIN, A. (2010): «The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation», *European Economic Review*, 54(3), pp. 442-454.
- ORR, A. M., y KUKNER, J. M. (2015): «Fostering a creativity mindset in content area pre-service teachers through their use of literacy strategies», *Thinking Skills and Creativity*, 16, pp. 69-79.
- PONTI, F. (2006). «Siete estrategias de creatividad». *Capital Humano*, (199), pp. 80-96.

- PREMAND, P.; BRODMANN, S.; ALMEIDA, R.; GRUN, R., y BAROUNI, M. (2016): «Entrepreneurship education and entry into self-employment among university graduates», *World Development*, 77, pp. 311-327.
- RAHMAN, S.; YASIN, R. M.; BUANG, N. A.; OGANISJANA, K.; FERNATE, A. y KOKE, T. (2015): «Using problem-focused approach to nurture creativity and entrepreneurship among students», *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, pp. 2.782-2.786.
- RUSKOVAARA, E.; HÄMÄLÄINEN, M., y PIHKALA, T. (2016): «HEAD teachers managing entrepreneurship education – Empirical evidence from general education», *Teaching and Teacher Education*, 55, pp. 155-164.
- SEBASTIANI, Y. (2004): «Promoviendo el pensamiento crítico y creativo en la escuela», *UMBRAL, Revista de Educación, Cultura y Sociedad*.
- SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L. y CRANT, J. M. (2001): «What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success», *Personnel Psychology*, 54(4), pp. 845-874.
- SHANE, S. (2009): «Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy», *Small Business Economics*, 33(2), pp. 141-149.
- SHINNAR, R. S.; HSU, D. K. y POWELL, B. C. (2014): «Self-efficacy, entrepreneurial intentions, and gender: Assessing the impact of entrepreneurship education longitudinally», *International Journal of Management Education*, 12(3), pp. 561-570.
- STAMBOULIS, Y. y BARLAS, A. (2014): «Entrepreneurship education impact on student attitudes», *International Journal of Management Education*, 12(3), pp. 365-373.
- STANIEWSKI, M. W.; JANOWSKI, K. y AWRUK, K. (2015): «Entrepreneurial personality dispositions and selected indicators of company functioning», *Journal of Business Research*.
- STUDDARD, N. L.; DAWSON, M. y JACKSON, N. L. (2013): «Fostering entrepreneurship and building entrepreneurial self-efficacy in primary and secondary education», *Creative and Knowledge Society*, 3(2), pp. 1-14.
- TANG, Z. y HULL, C. (2012): «An investigation of entrepreneurial orientation, perceived environmental hostility, and strategy application among chinese SMEs», *Journal of Small Business Management*, 50(1), pp. 132-158.
- TESTA, S. y FRASCHERI, S. (2015): Learning by failing: What we can learn from un-successful entrepreneurship education», *The International Journal of Management Education*, 13(1), pp. 11-22.

- TORBAY BETANCOR, A. y FUENTES RAMOS, C.R. (2004): «Desarrollar la creatividad desde los contextos educativos: un marco de reflexión sobre la mejora socio-personal». *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 2(1), 12.
- UY, M. A.; CHAN, K. Y.; SAM, Y. L.; HO, M.; HO R. y CHERNYSHENKO, O. S. (2015): «Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness», *Journal of Vocational Behavior*, 86, pp. 115-123.
- VAN BEEK, J. A.; DE JONG, F. P. C. M.; MINNAERT, A. E. M. G. y WUBBELS, T. (2014): «Teacher practice in secondary vocational education: Between teacher-regulated activities of student learning and student self-regulation», *Teaching and Teacher Education*, 40, 1-9.
- VAZQUEZ, J. L.; LANERO, A.; GUTIERREZ, P. y GARCIA, M. P. (2011): «Fostering entrepreneurship at the university : A Spanish empirical study », *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (32), pp. 252-276.
- WARD, T. B. (2004): «Cognition, creativity, and entrepreneurship», *Journal of Business Venturing*, 19(2), pp. 173-188.

**COMPETENCIAS EN EMPRENDIMIENTO:  
PROPUESTA DE UN MARCO INTEGRADOR  
PARA LA EDUCACIÓN EMPRENDEDORA**

***ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES: AN  
INTEGRATED FRAMEWORK PROPOSAL FOR  
ENTREPRENEURSHIP EDUCATION***

**Geraldina Silveyra León  
Ángel Herrero Crespo  
Andrea Pérez Ruiz**

## Índice

Introducción .....	326
Definición y marco conceptual de las competencias .....	327
Nivel inconsciente de las competencias .....	329
Nivel consciente de las competencias .....	330
Nivel conductual de las competencias .....	331
Competencias de emprendimiento: Definición y tipologías .....	332
Competencias de emprendimiento susceptibles de ser aprendidas mediante la formación y la educación .....	339
Conclusiones y futuras líneas de investigación .....	343
Bibliografía .....	344

## Autores

### Geraldina Silveyra León

gsilveyra@itesm.mx

Licenciada en administración de empresas por el Tecnológico de Monterrey y Doctora en Negocios y Gestión de la Actividad Empresarial por la Universidad de Cantabria (2017). Realizó una maestría en estudios humanísticos con especialidad en ética aplicada, y otra en Administración Empresarial, ambas en la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Doctora por la Universidad de Cantabria (2017).



Desde el 2004 imparte clases en el Tec de Monterrey y tutora de la incubadora de empresas desde el 2009. Ha participado como consultor en diferentes empresas como CEMEX en distintos países de Sudamérica, la Universidad de Lima, entre otras.

A partir de enero del 2012 es la directora de la Licenciatura en Creación y desarrollo de empresas en el Tecnológico de Monterrey Campus Toluca. Y en enero de 2015, se incorporó a Campus Guadalajara como profesor de tiempo completo. Actualmente, dirige la incubadora de empresas de ésta institución.

Cuenta con la acreditación para impartir la técnica utilizada por LEGO Serious Play.

### Ángel Herrero Crespo

angel.herrero@unican.es

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (1998) y Doctor por la Universidad de Cantabria (2005). Sus principales líneas de trabajo son el comportamiento del consumidor, la aplicación de nuevas tecnologías a la gestión de marketing y los procesos de toma de decisiones para el emprendimiento.



En la actualidad es Director de la Escuela Universitaria Altamira, Investigador Responsable del Grupo de I+D+i de Inteligencia de Marketing, y Director de la Cátedra de Imagen y Proyección Regional de la UC. Además, es vocal de la Junta Directiva de la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (AEMARK).

Es Profesor Titular de la Universidad de Cantabria en la que imparte, entre otras asignaturas, «Marketing para Emprender» en el Máster en Emprendimiento. Ha impartido varios seminarios sobre metodologías de investigación en emprendimiento en el Tecnológico de Monterrey. Su actividad investigadora ha dado lugar a la publicación de 30 artículos científicos publicados en revistas internacionales y nacionales de reconocido prestigio, entre las que cabe destacar International Journal of Advertising, International Marketing Review, Computers in Human Behavior, Interacting with Computers, Journal of Risk Research, Service Industries Journal, Journal of Business Ethics, Tourism Management, e International Journal of Hospitality Management.

Además, es autor de 9 capítulos de libro publicados en obras colectivas de investigación, ha dirigido cinco tesis doctorales y en la actualidad está dirigiendo otras dos.

Finalmente, ha participado en más de 30 proyectos de investigación con financiación pública y privada, varios de ellos como Investigador Principal.

## Andrea Pérez Ruiz

perezran@unican.es

Profesora Contratado Doctor en la Universidad de Cantabria (España).  
Miembro del Grupo de Investigación en Inteligencia de Marketing.

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas (2006), Doctora por la Universidad de Cantabria (2011) y Máster Oficial Interuniversitario en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (2013). Premio Extraordinario Fin de Carrera (2007) y Premio Extraordinario de Doctorado (2013).



Sus principales líneas de trabajo son la responsabilidad social corporativa, el comportamiento del consumidor en los sectores bancario y turístico, y el emprendimiento tanto a nivel individual como corporativo. Su actividad investigadora ha dado lugar a la publicación de más de 40 artículos científicos publicados en revistas internacionales de reconocido prestigio.

Autora de 3 libros de investigación y 7 capítulos en obras colectivas.

También ha defendido más de 40 ponencias en congresos internacionales y ha participado en numerosos contratos de investigación y transferencia de conocimientos al sector productivo.

Ha dirigido una tesis doctoral y otras dos en proceso en el ámbito del emprendimiento.

Ha participado como ponente invitada en diversos seminarios y cursos de investigación en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México), la Universidad de Macau (China), la Universidad de Bérgamo (Italia) y la Universidad de Navarra (España).

Ha realizado 3 estancias de investigación en universidades de primer nivel en Estados Unidos y Reino Unido, por un período total de 12 meses.

Finalmente es reseñable la acreditación concedida por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA, España) como Profesora Titular de Universidad en el año 2014.

# COMPETENCIAS EN EMPRENDIMIENTO: PROPUESTA DE UN MARCO INTEGRADOR PARA LA EDUCACIÓN EMPRENDEDORA

## *ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES: AN INTEGRATED FRAMEWORK PROPOSAL FOR ENTREPRENEURSHIP EDUCATION*

**Resumen:** El enfoque basado en competencias es cada vez un medio más común para estudiar las características esenciales de los buenos emprendedores. Concretamente, si lo que se busca es la creación de empresas, entonces las competencias que han de desarrollarse son las de emprendimiento, cuya enseñanza y fomento conducen a la mejora de aspectos tales como la factibilidad percibida o las intenciones de emprender de los estudiantes formados. Basándonos en estas ideas, proponemos un capítulo teórico donde se revisa en profundidad el concepto de competencia y donde se aborda un estudio detallado tanto de sus niveles, componentes y tipologías. Con ello se busca poner de manifiesto la relevancia de la formación en competencias como pilar fundamental del desarrollo emprendedor en distintos niveles educativos, con especial atención al nivel de educación universitaria y su potencial para sentar las bases de nuevos modelos de desarrollo económico en economías nacionales e internacionales.

**Palabras clave:** competencias; emprendimiento; habilidades; modelo iceberg; gestión.

**Abstract:** The competency-based approach is becoming more common to study the essential characteristics of good entrepreneurs. Specifically, if the purpose is to create businesses, then the competencies to be developed are entrepreneurial, for which teaching and development lead to improving issues such as the perceived feasibility or entrepreneurial intentions of trained students. Based on these ideas, we propose a theoretical chapter, in which the concept of competence is reviewed in depth and where a detailed study of its levels, components and typologies is done. The goal of the study is to show the relevance of skills training as a fundamental pillar of entrepreneurial development at different educational levels, with special attention to the level of university education and its potential to lay the foundation for new models of economic development in national and international economies.

**Keywords:** competencies; entrepreneurship; skills; iceberg model; management.

## INTRODUCCIÓN

El enfoque basado en competencias es cada vez un medio más común para estudiar las características esenciales de los buenos emprendedores (Man et al., 2002). Concretamente, por competencias se entienden todos aquellos atributos del individuo que son adecuados para encajar con el propósito de cumplir con una tarea profesional determinada (Chell, 2013). De esta forma, si lo que se busca es la creación de empresas, entonces las competencias que han de desarrollarse son las de emprendimiento, cuya enseñanza y fomento conducen a la mejora de aspectos tales como la factibilidad percibida o las intenciones de emprender de los estudiantes formados (Sánchez, 2011).

La relevancia de las competencias en el fomento y éxito del proceso de emprendimiento ha dado lugar a una extensa línea de investigación, que se ha concretado en la propuesta de numerosas definiciones y tipologías de competencias de emprendimiento (Chell, 2013; Tehseen y Ramayah, 2015). Sin embargo, los modelos y clasificaciones propuestos hasta el momento son muy heterogéneos y no existe un consenso en la literatura sobre cuáles son las competencias relevantes para el emprendimiento. Por otra parte, no todas las competencias vinculadas al emprendimiento son susceptibles de ser aprendidas o adquiridas a través de la formación o la educación (Man y Lau, 2005), ya que muchas de ellas están relacionadas con la personalidad, las motivaciones o las actitudes, que son muy estables a lo largo del tiempo y resultan por tanto difíciles de modificar (Le Deist y Winterton, 2005). En consecuencia, la literatura sobre competencias de emprendimiento se caracteriza actualmente por la ausencia de un marco teórico global e integrador sobre las tipologías de competencias relevantes para el emprendimiento y, especialmente, sobre cuáles son susceptibles de ser adquiridas a través de la educación y sobre las que, por tanto, debe hacerse especial hincapié en los programas formativos.

En este contexto, sobre la base de una extensa revisión de la literatura previa, en el presente capítulo se propone una clasificación de competencias para el emprendimiento, prestando especial atención a aquellas que son susceptibles de ser aprendidas mediante la formación y la educación (Bird, 1995; van Dam et al., 2010; Mojab et al., 2011). En particular, se aborda en primer lugar la definición del concepto de competencia y se identifican tres niveles fundamentales del mismo tomando como referencia el Modelo del Iceberg de Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993). A continuación se realiza un análisis exhaustivo de las tipologías de competencias de emprendimiento en la literatura previa y se clasifican las mismas en función de los tres niveles

identificados en el Modelo del Iceberg, lo que permite distinguir cuáles son susceptibles de ser adquiridas mediante la educación y cuáles no. Finalmente, se propone una clasificación de competencias de emprendimiento que integra las propuestas principales de los modelos anteriores (Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013).

## DEFINICIÓN Y MARCO CONCEPTUAL DE LAS COMPETENCIAS

En primer lugar, a la hora de definir el alcance y contenido del término competencia cabe destacar la gran confusión conceptual que existe al respecto en la literatura académica (Morris et al., 2013). La falta de consenso se debe especialmente al uso del concepto en campos de conocimiento tan diversos como la psicología, la educación o el derecho, entre muchos otros (Edwards et al., 2015). Además, en la actualidad la lógica de las competencias se encuentra polarizada en dos enfoques de estudio claramente diferentes: el funcional y el conductual (Le Deist y Winterton, 2005; Mitchelmore y Rowley, 2010). El enfoque funcional se centra especialmente en analizar las normas mínimas de desempeño que deben cumplir los individuos para alcanzar un nivel de competencia adecuado. Por su parte, el enfoque conductual se centra más bien en el estudio de la persona que desempeña la tarea, describiendo las características personales inherentes que contribuyen a su desempeño laboral.

Ambos enfoques de estudio de las competencias dan lugar al uso de términos diferentes como son el de «competence» (enfoque funcional) y el de «competency» (enfoque conductual). Mientras que la competencia entendida como «competence» no es directamente observable si no que se infiere a partir del desempeño profesional que demuestra el individuo; el término «competency» hace referencia a aquellos atributos como conocimientos, habilidades y experiencia pasada que, junto al desempeño, contribuyen a la competencia profesional (MacLean y Scott, 2011). Así, por tanto, el enfoque conductual se presenta como más completo que el enfoque funcional y resulta más adecuado para evaluar la realidad actual de la educación empresarial y emprendedora.

Con todo ello, las competencias se entienden como aquellos atributos personales que son adecuados para encajar con el propósito de que el individuo cumpla con una tarea determinada (Chell, 2013). De esta forma, las competencias pueden entenderse como un *conjunto específico de conocimientos,*

*habilidades, capacidades y actitudes subyacentes* (van Dam et al., 2010) *que están causalmente relacionadas con el desempeño efectivo y superior de la persona en un campo o tarea específica* (Spencer y Spencer, 1993).

De la definición anterior se desprende que el concepto de competencias es claramente multidimensional (Mitchelmore y Rowley, 2013). Concretamente, el Modelo del Iceberg (Figura 1) desarrollado por Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993) considera las competencias como un concepto formado por tres niveles. En la base del iceberg se encuentran aquellos atributos personales que permanecen ocultos y en un nivel inconsciente, pero que en cualquier caso determinan la manera en que la persona actúa. Entre estos atributos destacan los rasgos de personalidad o las creencias del individuo, entre otros. En un segundo nivel aparecen atributos como los valores personales, las actitudes, las aptitudes o el rol social del individuo, que siguen permaneciendo ocultos pero que se sitúan en un nivel consciente para el individuo. Finalmente, la punta del iceberg está formada por los atributos más visibles de la persona y que se manifiestan a través de su comportamiento, como pueden ser sus conocimientos, habilidades y experiencia.

**Figura 1.** Modelo del iceberg



Fuente: elaboración propia a partir de Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993).

## NIVEL INCONSCIENTE DE LAS COMPETENCIAS

Por lo que se refiere al nivel inconsciente del modelo, éste recoge las motivaciones (motivos), los rasgos de personalidad y las creencias personales del individuo.

En primer lugar, las *motivaciones* son aquellos pensamientos del individuo que le conducen a una acción determinada (Spencer y Spencer, 1993). En este sentido, la literatura distingue dos fuerzas desencadenantes de las motivaciones personales: los factores de empuje y los factores de atracción. En el caso concreto del emprendimiento, los factores de empuje se refieren a aquellas situaciones en las que el individuo es empujado a la creación de una empresa. Por su parte, los factores de atracción se refieren a las situaciones personales en las que el individuo se ve atraído hacia el emprendimiento. Según la literatura previa existen tres motivaciones internas que llevan a la creación de negocios en un contexto emprendedor: la necesidad de autonomía, la necesidad de logro y la necesidad de poder, que en determinados casos se consideran también rasgos de la personalidad del individuo (Driessen y Zwart, 2000).

Por otra parte, la *personalidad* hace referencia a los rasgos, generalmente estables a lo largo de la edad adulta, que dirigen y mantienen la consistencia en el comportamiento del individuo (Athayde, 2009; Ployhart y Moliterno, 2011). En la literatura académica se han identificado algunos rasgos de personalidad claramente distintivos de los emprendedores como son: la autoeficacia (autopercepción sobre la habilidad personal para ejecutar un comportamiento), la propensión al riesgo (gusto por la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre) o la propensión a la innovación (tendencia a la creatividad e innovación), entre otros (Driessen y Zwart, 2000; Athayde, 2009). Como destacamos en el párrafo anterior, algunos autores como Driessen y Zwart (2000) consideran que motivaciones como la búsqueda de autonomía profesional (deseo de independencia y libertad) y la necesidad de logro (deseo de la persona de tener éxito en situaciones competitivas) también pueden considerarse rasgos de personalidad del emprendedor.

Finalmente, las *creencias* personales están estrechamente vinculadas con la deseabilidad de la actividad emprendedora (atracción personal hacia el inicio de una actividad emprendedora ya que ésta es percibida por el individuo como una opción de carrera válida) y la factibilidad percibida en dicho acto (grado en el cual un individuo se siente personalmente capaz de iniciar una

actividad empresarial); ambos antecedentes directos de la intención emprendedora (Volery et al., 2013).

## NIVEL CONSCIENTE DE LAS COMPETENCIAS

El nivel consciente del Modelo del Iceberg está conformado por la autoimagen del individuo así como por su rol social, valores personales, actitudes y aptitudes en el desarrollo de una determinada tarea.

En primer lugar, la *autoimagen* se refiere a la percepción que tiene el individuo de sí mismo y a la evaluación que éste hace de dicha imagen (Boyatzis, 1982). De esta forma, la definición incorpora dos dimensiones relacionadas con el autoconcepto y la autoestima del individuo (Boyatzis, 1982).

El *rol social*, por su parte, hace referencia a la percepción que el individuo tiene sobre el conjunto de normas sociales de comportamiento que son aceptadas y apropiadas en el grupo social al que pertenece (Boyatzis, 1982). Por lo tanto, el rol social representa la posición del individuo respecto a cómo encaja él mismo dentro de las expectativas de los otros componentes de su grupo social.

Los *valores* personales representan las preferencias de un individuo por cierto tipo de trabajo y, al igual que la personalidad, suelen ser estables a lo largo de la vida adulta de la persona (Ployhart y Moliterno, 2011).

Las *actitudes* son sentimientos a favor o en contra de un determinado concepto o idea (Boyatzis, 1982). Concretamente, hacen referencia a la predisposición hacia un objeto en particular, incluyendo conceptos abstractos, y que se manifiesta a través de la cognición (creencias), el afecto (emociones) y la conducta (acciones) del individuo (Athayde, 2009).

Finalmente, las *aptitudes* son características útiles, y permanentes, para desempeñar un rango de tareas determinado (Markman, 2007). Cabe destacar la diferencia de este concepto con el de habilidades en cuanto a que las aptitudes difícilmente cambian a lo largo del tiempo y, por lo tanto, no pueden desarrollarse de la misma manera que las habilidades o el propio conocimiento. Concretamente, las aptitudes se adquieren únicamente a través del trabajo en equipo, las alianzas con otros individuos y la propia experiencia de trabajo que el individuo adquiere a lo largo del tiempo (Marvel et al., 2014).

## NIVEL CONDUCTUAL DE LAS COMPETENCIAS

Por lo que se refiere al nivel conductual de las competencias, éste se divide en las habilidades, el conocimiento y la experiencia del individuo.

En este sentido, las *habilidades* representan la capacidad del individuo para retener más información o procesarla más rápido, estando estrechamente ligadas a dominios que reflejan en gran parte lo que el individuo ha aprendido a través de la educación formal o su experiencia pasada (Ployhart y Moliterno, 2011). En cierta forma, las habilidades pueden entenderse como la aplicación práctica del conocimiento adquirido (Hayton y Kelley, 2006), pudiendo trabajarse y mejorarse a lo largo del tiempo (Oosterbeek et al., 2010).

Por otro lado, el *conocimiento* concierne al entendimiento de principios, hechos y procesos, variando desde lo más genérico a lo más específico que el individuo haya aprendido a través de la educación formal o su experiencia pasada (Ployhart y Moliterno, 2011). En el caso concreto de la actividad emprendedora, el conocimiento hace referencia a la parte más racional del acto emprendedor mismo (Driessen y Zwart, 2000), al estar vinculado a la cognición requerida por el individuo para alcanzar un resultado determinado (Hayton y Kelley, 2006).

Finalmente, la *experiencia* es un concepto multidimensional que refleja la oportunidad de aprender y transferir el conocimiento general adquirido a un trabajo específico (Ployhart y Moliterno, 2011). Tal y como lo definen Le Deist y Winterton (2005), es el saber hacer de la persona, vinculado con la parte práctica de las competencias más funcionales del individuo.

Es evidente que, desde el punto de vista educativo que aborda el presente capítulo, el nivel de análisis más relevante del Modelo del Iceberg es el conductual, por cuanto en este nivel las competencias pueden ser desarrolladas a través de la educación (Man y Lau, 2005), a diferencia de aspectos innatos como son la personalidad o la inteligencia del individuo, entre otros (Le Deist y Winterton, 2005). Por ejemplo, los rasgos de personalidad no suelen cambiar con el tiempo y, si lo hacen, el cambio se produce a lo largo de un período de tiempo tan largo que no puede establecerse una correlación directa entre la formación en emprendimiento del individuo y su personalidad (Oosterbeek et al., 2010). Otro buen ejemplo son las actitudes personales, que no pueden aprenderse al estar estrechamente relacionadas con las características personales con las que el individuo nace (Tautila, 2010). Sin embargo, los conocimientos, habilidades y experiencia del individuo pueden, en general, ser aprendidos y mejorados a través de programas educativos (Driessen

y Zwart, 2000; Man y Lau, 2005) y, por lo tanto, es más probable que cambien en un período de tiempo observable (Oosterbeek et al., 2010). Además, al referirse a atributos observables en el individuo, en el nivel conductual las competencias pueden ser medidas a través de diversos métodos, incluidos los cuantitativos (Bird, 1995), algo mucho más difícil de lograr en el caso de atributos ocultos como los rasgos de personalidad o las actitudes.

## **COMPETENCIAS DE EMPRENDIMIENTO: DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍAS**

Como se ha comentado anteriormente, en los últimos años el enfoque basado en competencias se ha convertido en un marco teórico clásico para estudiar las características y acciones de los emprendedores (Man et al., 2002; Rasmussen y Sørheim, 2006) ya que se considera que las competencias son factores importantes que ayudan a entender mejor el crecimiento y éxito de las empresas creadas (Mojab et al., 2011).

Concretamente, la literatura previa reconoce la diferencia clara entre lo que son competencias de emprendimiento y competencias de gestión, siendo las primeras necesarias para iniciar una nueva empresa y las segundas aquellas que son empleadas para la administración y crecimiento de una empresa ya existente (Bamiatzi et al., 2015; Tehseen y Ramayah, 2015). De esta forma, existe un elevado consenso en que las competencias de emprendimiento son poseídas por aquellos individuos que inician y desarrollan más tarde sus negocios (Mojab et al., 2011) y éstas son relevantes dado el claro vínculo que existe entre las competencias del individuo y el nacimiento, supervivencia y crecimiento posterior de la empresa (Mitchelmore y Rowley, 2010).

Con respecto a la definición concreta de las competencias de emprendimiento, destaca la existencia de diversos modelos teóricos que proponen un listado de competencias estrechamente vinculadas con la actividad emprendedora de los individuos. Con carácter general, estos modelos consisten en un conjunto de competencias organizadas en categorías relacionadas con cada uno de los propósitos específicos del emprendimiento (Wu, 2009). La importancia de estos modelos radica en que proporcionan una guía útil para comprender todo el rango de comportamientos que llevan a un desempeño superior del emprendedor (Draycott y Rae, 2011).

Por este motivo, en el presente capítulo se realiza una extensa revisión de la literatura existente en torno a los modelos de competencias de emprendimiento para llegar a determinar qué tipos de competencias pueden ser potenciadas a través de la educación empresarial y emprendedora, es decir, para identificar cuáles son las competencias que se centran especialmente en el nivel conductual del concepto según el Modelo del Iceberg de Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993). Se pretende, por tanto, proponer un modelo integrador de competencias para el emprendimiento e identificar cuáles son verdaderamente las competencias clave que pueden fomentarse desde la esfera educativa para potenciar tanto la intención emprendedora como el éxito de esta actividad en etapas más consolidadas del proceso empresarial. A este fin, en la Tabla 1 se presenta una síntesis de los principales modelos de competencias de emprendimiento propuestos previamente en la literatura académica, como paso previo para la identificación de las principales categorías de competencias a trabajar en la formación en emprendimiento.

**Tabla 1.** Modelos de competencias de emprendimiento

Autores	Enfoque	Categorías de competencias
Chadler y Jensen (1992)	Empírico	Competencias conceptuales; Competencias de oportunidad; Competencias de aprovechamiento; Competencias técnicas; Competencias políticas
Winterton (2001)	Teórico	Competencias cognitivas; Competencias funcionales; Competencias personales; Meta-competencias
Onstenk (2003)	Teórico	Competencias empresariales; Competencias de gestión; Competencias de emprendimiento
Man y Lau (2005)	Empírico	Competencias emprendedoras
Hayton y Kelley (2006)	Teórico	Competencias de innovación; Competencias de obtención de recursos; Competencias defensivas; Competencias de promoción
Wu (2009)	Empírico	Competencias emprendedoras
Rathna y Vijaya (2009)	Empírico	Competencias de gestión; Competencias interpersonales; Competencias de decisión; Competencias éticas; Competencias de venturing; Competencias empresariales; Competencias de aprendizaje

Autores	Enfoque	Categorías de competencias
Ahmad et al. (2010a)	Teórico	Competencias estratégicas; Competencias conceptuales; Competencias de oportunidad; Competencias organizativas y de liderazgo; Competencias relacionales; Competencias técnicas; Competencias personales
Ahmad et al. (2010b)	Empírico	Competencias estratégicas; Competencias conceptuales; Competencias de oportunidad; Competencias relacionales; Competencias de aprendizaje; Competencias personales; Competencias éticas; Competencias de familiaridad
Mitchelmore y Rowley (2010)	Teórico	Competencias emprendedoras; Competencias de negocio y gestión; Competencias humanas y relacionales; Competencias interpersonales
van Dam et al. (2010)	Empírico	Competencias emprendedoras; Competencias de toma de decisiones; Competencias estratégicas; Competencias de asunción de riesgos; Competencias de confianza; Competencias de comunicación; Competencias motivacionales; Competencias de tolerancia; Competencias de control
Ahmad et al. (2011)	Empírico	Competencias estratégicas; Competencias de compromiso; Competencias conceptuales; Competencias de oportunidad; Competencias organizativas y de liderazgo; Competencias relacionales; Competencias de aprendizaje; Competencias personales; Competencias técnicas; Competencias éticas; Competencias de responsabilidad social; Competencias de familiaridad
Sánchez (2011)	Empírico	Competencias emprendedoras
Rasmussen et al. (2011)	Empírico	Competencias de oportunidad; Competencias de aprovechamiento; Competencias defensivas
Chell (2013)	Teórico	Competencias cognitivas; Competencias de personalidad; Competencias sociales e interpersonales; Competencias específicas del negocio; Competencias motivacionales; Competencias de aprendizaje
Morris et al. (2013)	Teórico	Competencias emprendedoras
Alcaraz et al. (2014)	Empírico	Competencias emprendedoras

Autores	Enfoque	Categorías de competencias
Dimitratos et al. (2014)	Empírico	Competencias de innovación; Competencias proactivas; Competencias de asunción de riesgos; Competencias emprendedoras; Competencias de networking; Competencias de autonomía
Bamiatzi et al. (2015)	Empírico	Competencias emprendedoras; Competencias de gestión; Competencias de relaciones humanas; Competencias personales
Tehseen y Ramayah (2015)	Teórico	Competencias estratégicas; Competencias conceptuales; Competencias de oportunidad; Competencias de aprendizaje; Competencias personales; Competencias éticas; Competencias de familiaridad

Fuente: elaboración propia.

La revisión de la literatura resumida en la Tabla 1 pone de manifiesto que existen cuatro categorías principales de competencias recogidas en los modelos teóricos y empíricos más recientes: competencias emprendedoras, competencias de negocio y gestión, competencias humanas y relacionales, y competencias interpersonales (Rathna y Vijaya, 2009; Mitchelmore y Rowley, 2010; Tehseen y Ramayah, 2015; Bamiatzi et al., 2015). Así mismo, tomando como referencia el Modelo del Iceberg de Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993), se observa que cada una de las competencias propuestas en la literatura previa trabaja en un nivel diferente de dicho modelo, tal y como se recoge en la Tabla 2.

Concretamente, las *competencias emprendedoras* hacen referencia a aquellas características subyacentes que dan como resultado la creación, supervivencia y crecimiento de una empresa (Bird, 1995). Ejemplos de este tipo de competencias a nivel conductual son la correcta exploración del entorno (Wu, 2009; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013), la identificación de oportunidades (Man et al., 2002; Man y Lau, 2005; Wu, 2009; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013; Chell, 2013; Morris et al., 2013), la acertada evaluación de riesgos (Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2013; Chell, 2013), la generación de ideas emprendedoras de éxito (Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013), la visión de negocio (Mitchelmore y Rowley, 2013; Morris et al., 2013), el desarrollo de productos y servicios innovadores y apropiados para los nichos de mercado identificados (Chandler y Jansen, 1992; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013) y la creación de valor en el mercado (Morris et al., 2013).

En segundo lugar, las *competencias de negocio y gestión* recogen las competencias necesarias para dirigir un negocio con éxito (Bamiatzi et al., 20015). Ejemplos de este tipo de competencias son la capacidad de desarrollar sistemas de administración necesarios para el correcto funcionamiento de la organización a largo plazo (Man et al., 2002; Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013), la habilidad para adquirir recursos necesarios para operar la empresa (Chandler y Jansen, 1992; Hayton y Kelley, 2006; Rasmussen et al., 2011; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013; Chell, 2013; Morris et al., 2013), las habilidades operativas, técnicas, financieras, presupuestarias y de marketing (Lerner y Almor, 2002; Onstenk, 2003; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013), la experiencia empresarial (Mitchelmore y Rowley, 2010) o la familiaridad con la industria y el mercado (Chandler y Jansen, 1992; Wu, 2009; Oosterbeek et al., 2010; Mitchelmore y Rowley, 2010). Además, en esta categoría se valoran también la habilidad para implementar una estrategia adecuada para la empresa (Lerner y Almor, 2002; Man et al., 2002; Man y Lau, 2005; Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2010), desarrollar un buen plan de negocios (Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013) o fijar objetivos de gestión acertados (Winterton, 2001; Onstenk, 2003; Wu, 2009; Ahmad et al., 2010a, 2010b; Mitchelmore y Rowley, 2010).

En tercer lugar, las *competencias humanas y relacionales* se refieren a la capacidad de trabajar junto con otros, entenderlos y motivarlos, tanto en lo individual como en lo grupal (Chandler y Jansen, 1992). Ejemplos de este tipo de competencias son la habilidad para desarrollar una correcta gestión de una cultura organizativa adecuada para guiar a la empresa (Chandler y Jansen, 1992; Winterton, 2001; Hayton y Kelley, 2006; Wu, 2009; Mitchelmore y Rowley, 2010), la habilidad de contratación (Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013), la habilidad de liderazgo (Chandler y Jansen, 1992; Winterton, 2001; Man et al., 2002; Onstenk, 2003; Wu, 2009; Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013), la capacidad de delegación (Chandler y Jansen, 1992; Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2010), la habilidad para motivar a otros en lo individual y colectivo (Chandler y Jansen, 1992; Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013), la habilidad de mantener y fomentar relaciones humanas cordiales y fructíferas (Winterton, 2001; Lerner y Almor, 2002; Man y Lau, 2002; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013), el trabajo en equipo (Winterton, 2001; Man et al., 2002) o la correcta gestión del desempeño y el desarrollo de los empleados (Man et al., 2002; Wu, 2009; Mitchelmore y Rowley, 2013).

En cuarto y último lugar, las *competencias interpersonales* recogen aquellas competencias que permiten la interacción efectiva entre individuos y grupos

(Rathna y Vijaya, 2009). Ejemplos de este tipo de competencias en el nivel conductual son las habilidades interpersonales (Man et al., 2002; Man y Lau, 2005; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013), la habilidad para gestionar la cartera de clientes (Mitchelmore y Rowley, 2010), la habilidad para la toma de decisiones (Man et al., 2002; Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2010; Chell, 2013), la comunicación oral y escrita (Winterton, 2001; Man et al., 2002; Wu, 2009; Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013), la habilidad de negociación (Onstenk, 2003; Ahmad et al., 2010a, 2010b; Mitchelmore y Rowley, 2010), la habilidad de gestionar relaciones sociales (Man et al., 2002; Onstenk, 2003; Wu, 2009; Ahmad et al., 2010a, 2010b; Mitchelmore y Rowley, 2013; Chell, 2013; Morris et al., 2013; Alcaraz et al., 2014; Dimitratos et al., 2014), la resolución de conflictos (Ahmad et al., 2010a), la habilidad de persuasión (Winterton, 2001; Man et al., 2002; Hayton y Kelley, 2006; Wu, 2009; Rasmussen et al., 2011) y la competencia política (Chandler y Jansen, 1992; Mitchelmore y Rowley, 2013).

**Tabla 2.** Categorización de las competencias de emprendimiento

Categorías de competencias	Nivel inconsciente	Nivel consciente	Nivel conductual
Competencias emprendedoras	Propensión al riesgo Propensión a la innovación; Determinación; Proactividad; Iniciativa; Autoconfianza; Autoconciencia; Autocontrol; Automotivación; Autogestión; Autoeficacia; Autocrítica; Necesidad de logro; Necesidad de autonomía; Necesidad de poder; Orientación social; Perseverancia; Creatividad; Fortaleza personal; Conservación de energía; Inteligencia emocional; Tolerancia al estrés; Motivación para el trabajo	Aprendizaje emprendedor	Exploración del entorno; Identificación de oportunidades; Evaluación de riesgos; Generación de ideas; Visión de negocio; Innovación de productos; Creación de valor

Categorías de competencias	Nivel inconsciente	Nivel consciente	Nivel conductual
Competencias de negocio y gestión	-	-	Adquisición y desarrollo de recursos; Desarrollo de sistemas de administración; Habilidades de gestión; Habilidades operativas empresariales; Habilidades financieras y presupuestarias; Habilidades de marketing; Habilidades técnicas; Preparación del plan de negocios; Implementación de estrategias; Fijación de objetivos; Habilidades de monitoreo y control; Experiencia empresarial; Familiaridad con la industria; Familiaridad con el mercado; Estilo de administración
Competencias de relaciones humanas	Empatía	Tolerancia; Asertividad	Gestión de la cultura organizativa; Habilidad de contratación; Habilidades de liderazgo; Capacidad de delegación; Habilidad de motivación; Relaciones humanas; Trabajo en equipo; Desarrollo de empleados; Gestión del desempeño de los empleados

Categorías de competencias	Nivel inconsciente	Nivel consciente	Nivel conductual
Competencias interpersonales	Competencias de compromiso	Competencias conceptuales; Coordinación de actividades; Habilidades de organización; Habilidades analíticas; Pensamiento lógico; Habilidad de aprendizaje; Comprensión de información compleja; Flexibilidad; Integridad; Honestidad y transparencia	Habilidades interpersonales; Gestión de cartera de clientes; Toma de decisiones; Comunicación escrita; Comunicación verbal; Habilidad de negociación; Gestión de relaciones; Resolución de conflictos; Persuasión; Competencia política

Fuente: elaboración propia.

## COMPETENCIAS DE EMPRENDIMIENTO SUSCEPTIBLES DE SER APRENDIDAS MEDIANTE LA FORMACIÓN Y LA EDUCACIÓN

Desde el punto de vista de la educación para el emprendimiento, resulta especialmente relevante identificar cuáles son las competencias emprendedoras que se pueden adquirir y desarrollar a través de programas formativos. En este sentido, la revisión de la literatura sintetizada en la Tabla 2 pone de manifiesto la gran diversidad y heterogeneidad de las competencias de carácter conductual que han sido identificadas en el ámbito específico del emprendimiento. Sin embargo, no existe en la actualidad un marco teórico de consenso que delimite con claridad cuáles son las competencias conductuales específicas más importantes. Al objeto de dar respuesta a esta carencia, y tomando como referencia los modelos analizados previamente, se propo-

ne una clasificación de competencias emprendedoras conductuales, que distingue cuatro niveles o tipologías (Tabla 3): competencias emprendedoras, competencias de negocios y gestión, competencias de relaciones humanas y competencias interpersonales.

Dentro de las competencias emprendedoras se distingue entre la identificación, la evaluación y la explotación de oportunidades (Man et al., 2002; Morris et al., 2013). Por lo que se refiere a las competencias de negocios y gestión, se contemplan aquellas relacionadas con las habilidades estratégicas y de gestión. Dichas competencias reflejan la capacidad del líder de la organización de desarrollar una visión de futuro y actuar estratégicamente lo cual requiere el pensar más allá de las operaciones del día a día (Ahmad et al., 2010a). Como competencias de relaciones humanas se proponen aquellas enfocadas al liderazgo y la motivación así como aquellas relacionadas con la gestión de los recursos humanos. Estas competencias se basan en las interacciones entre persona-persona o persona-grupo (Man et al., 2002). Finalmente, entre las competencias interpersonales destacan las habilidades sociales relacionadas con la comunicación eficaz con otras personas del entorno próximo.

**Tabla 3.** Propuesta de competencias emprendedoras de carácter conductual

Tipo de competencia	Competencia	Autores
Competencias emprendedoras	Identificación de oportunidades (Exploración del entorno, Identificación de oportunidades)	Chandler y Jansen, 1992; Man et al., 2002; Onstenk, 2003; Man y Lau, 2005; Wu, 2009; Ahmad et al., 2010a, 2010b; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013; Rasmussen et al., 2011; Chell, 2013; Morris et al., 2013
	Evaluación de oportunidades (Evaluación de riesgos; Visión de negocio)	Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2013; Chell, 2013; Morris et al., 2013
	Explotación de oportunidades (Generación de ideas, Innovación de productos, Creación de valor)	Chandler y Jansen, 1992; Lerner y Almor, 2002; Man y Lau, 2005; Hayton y Kelley, 2006; Wu, 2009; Ahmad et al., 2010a, 2010b; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013; Morris et al., 2013; Alcaraz et al., 2014

Tipo de competencia	Competencia	Autores
Competencias de negocios y gestión	Habilidades estratégicas (Adquisición y desarrollo de recursos; Preparación del plan de negocios, Implementación de estrategias, Fijación de objetivos, Estilo de administración)	Chandler y Jansen, 1992; Winterton, 2001; Lerner y Almor, 2002; Man et al., 2002; Onstenk, 2003; Man y Lau, 2005; Hayton y Kelley, 2006; Wu, 2009; Ahmad et al., 2010a, 2010b; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013; Rasmussen et al., 2011; Chell, 2013; Morris et al., 2013
	Habilidades de gestión (Habilidades de gestión, Habilidades de planeación, Habilidades operativas empresariales, Habilidades financieras y presupuestarias, Habilidades de marketing, Habilidades técnicas; Habilidades de monitoreo y control, Desarrollo de sistemas de administración)	Chandler y Jansen, 1992; Winterton, 2001; Lerner y Almor, 2002; Man et al., 2002; Onstenk, 2003; Man y Lau, 2005; Le Deist y Winterton, 2005; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013; Ahmad et al., 2010a, 2010b
	Conocimiento y experiencia del negocio (Experiencia empresarial, Familiaridad con la industria, Familiaridad con el mercado)	Chandler y Jansen, 1992; Wu, 2009; Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2010; Oosterbeek et al., 2010

Tipo de competencia	Competencia	Autores
Competencias de relaciones humanas	Liderazgo y motivación (Habilidades de liderazgo, Capacidad de delegación, Trabajo en equipo, Habilidad de motivación)	Chandler y Jansen, 1992; Winterton, 2001; Man et al., 2002; Onstenk, 2003; Wu, 2009; Ahmad et al., 2010a, 2010b; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013; Alcaraz et al., 2014
	Gestión de Recursos Humanos (Gestión de la cultura organizativa, Habilidad de contratación, Relaciones humanas, Desarrollo de empleados, Gestión del desempeño de los empleados, Creación de una cultura de cooperación y confianza mutua)	Chandler y Jansen, 1992; Winterton, 2001; Lerner y Almor, 2002; Man y Lau, 2002; Man et al., 2002; Hayton y Kelley, 2006; Wu, 2009; Ahmad et al., 2010a; Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013; Chell, 2013
Competencias interpersonales	Habilidades sociales (Habilidades interpersonales; Gestión de cartera de clientes; Toma de decisiones; Comunicación escrita; Comunicación verbal; Habilidad de negociación; Gestión de relaciones; Resolución de conflictos; Persuasión; Competencia política)	Winterton, 2001; Man et al., 2002; Onstenk, 2003; Man y Lau, 2005; Hayton y Kelley, 2006; Wu, 2009; Mitchelmore y Rowley, 2010; Ahmad et al., 2010a, 2010b; Rasmussen et al., 2011; Mitchelmore y Rowley, 2013; Chell, 2013; Morris et al., 2013; Alcaraz et al., 2014; Dimitratos et al., 2014

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se ha realizado una revisión teórica del término competencia a fin de ofrecer una visión integradora del mismo en el ámbito del emprendimiento. Tal y como se ha destacado a lo largo del capítulo, el enfoque basado en competencias ha sido ampliamente abordado en la literatura previa, si bien los desarrollos teóricos han sido tan extensos que han dado lugar a una literatura dispersa y a un conocimiento poco integrado y clarificador. Este hecho, especialmente cierto en la literatura sobre competencias de emprendimiento, hace necesario realizar una revisión en profundidad de los modelos de competencias propuestos previamente en la literatura a fin de proponer una visión integradora y una nueva clasificación, sencilla pero consistente, de competencias de emprendimiento a explorar en futuros avances teóricos y empíricos en este ámbito de investigación.

En primer lugar, de la revisión propuesta se puede concluir que las competencias de emprendimiento hacen referencia a aquellas características del individuo (habilidades, conocimiento, experiencia, autoimagen, rol social, valores, actitudes, aptitudes, motivos, rasgos de personalidad y creencias) que lo predisponen a ser un buen emprendedor y un buen profesional en su ámbito de negocio (Edwards et al., 2015). Asimismo, existe un consenso claro respecto a que las competencias de emprendimiento son poseídas por aquellos individuos que inician y más tarde desarrollan sus negocios (Bird, 1995), así como su relevancia dado el claro vínculo que existe entre las competencias del individuo y el nacimiento, supervivencia y crecimiento posterior de la empresa (Mitchelmore y Rowley, 2010) from 863 students (403 taking the programme and 460 in a control group.

Aunado a ello, un enfoque de emprendimiento basado en competencias pone de manifiesto que éstas pueden ser desarrolladas a través de la educación y la formación del individuo (Sánchez, 2011), de tal forma que su conocimiento por parte de las instituciones académicas resulta esencial para el correcto diseño e implementación de sus programas académicos de emprendimiento. Concretamente, la revisión de literatura realizada destaca el potencial académico del nivel conductual de las competencias (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993), que recoge las habilidades, conocimiento y experiencia previa del individuo que pueden ser desarrolladas a través de la educación (Man y Lau, 2005), a diferencia de aspectos innatos como la personalidad o la actitud personal, entre otros (Le Deist y Winterton, 2005).

Dentro de dicho nivel conductual de las competencias, los modelos de emprendimiento desarrollados previamente en la literatura destacan la existencia de cuatro categorías clave de competencias: competencias emprendedoras, competencias de negocio y gestión, competencias de relaciones humanas y competencias interpersonales (Mitchelmore y Rowley, 2010, 2013). Dentro de cada una de las categorías se identifican, además, competencias específicas como las relacionadas con la identificación, evaluación y explotación de oportunidades, las habilidades estratégicas y de gestión, el conocimiento y experiencia previa en el negocio, el liderazgo y motivación, la gestión de recursos humanos y las habilidades sociales.

De la revisión de la literatura realizada se derivan también futuras líneas de investigación. Específicamente se propone la integración de las categorías de competencias de emprendimiento identificadas en futuros avances teóricos y empíricos que exploren las intenciones emprendedoras de los alumnos que cursan formación especializada en emprendimiento en cualquier nivel de educación formal, si bien se destaca el nivel universitario como especialmente relevante al encontrarse el alumno en una fase de mayor madurez personal que en otros niveles de formación académica. Resulta especialmente interesante explorar cómo cada una de las categorías de competencias de emprendimiento propuestas es capaz de fomentar la percepción del individuo sobre la factibilidad y deseabilidad de la actividad emprendedora, que constituyen dos antecedentes directos de la intención emprendedora.

## BIBLIOGRAFÍA

- AHMAD, N.H.; HALIM, H.A. y ZAINAL, S.R.M. (2010a): «Is entrepreneurial competency the silver bullet for SME success in a developing nation?», *International Business Management*, 4(2), pp. 67-75.
- AHMAD, N.H.; RAMAYAH, T.; WILSON, C. y KUMMEROW, L. (2010b): «Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment?», *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 16(3), pp. 182-203.
- AHMAD, N.H.; WILSON, C. y KUMMEROW, L. (2011): «A cross-cultural insight into the competency-mix of SME entrepreneurs in Australia and Malaysia», *International Journal of Business and Management Science*, 4(1), pp. 33-50.

- AJZEN, I. (1991): «The theory of planned behavior», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 179-211.
- ALCARAZ, R.; ÁLVAREZ, M. y VILLASANA, M. (2014): «Developing entrepreneurial competences in students in the life sciences: The Lifetech Ad-Venture Program», *On the Horizon*, 22(3), pp. 182-191.
- ATHAYDE, R. (2009): «Measuring enterprise potential in young people», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(44), pp. 481-500.
- BAMIATZI, V.; JONES, S.; MITCHELMORE, S. y NIKOLOPOULOS, K. (2015): «The role of competencies in shaping the leadership style of female entrepreneurs: The case of North West of England, Yorkshire, and North Wales», *Journal of Small Business Management*, 53(3), pp. 627-644.
- BIRD, B. (1995): «Toward a theory of entrepreneurial competency», *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 2(1), pp. 51-72.
- BOYATZIS, R. E. (1982): *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley y Sons, Nueva York.
- CHANDLER, G.N. y JANSEN, E. (1992): «The founder's self-assessed competence and venture performance», *Journal of Business Venturing*, 7, pp. 223-236.
- CHELL, E. (2013): «Review of skill and the entrepreneurial process», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 19(1), pp. 6-31.
- DIMITRATOS, P.; LIOUKA, I. y YOUNG, S. (2014): «A missing operationalization: entrepreneurial competencies in multinational enterprise subsidiaries», *Long Range Planning*, 47(1), pp. 64-75.
- DRAYCOTT, M. y RAE, D. (2011): «Enterprise education in schools and the role of competency frameworks», *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 17(2), pp. 127-145.
- DRIESSEN, M.P. y ZWART, P.S. (2000): «The entrepreneur scan measuring characteristics and traits of entrepreneurs», Documento de trabajo, Disponible en: [www.entrepreneurscan.co.uk](http://www.entrepreneurscan.co.uk).
- EDWARDS, M.; GARCÍA, A.; SÁNCHEZ, M.; QUESADA, H. y AMARA, N. (2015): «Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship», *Thinking Skills and Creativity*, 16, 27-39.
- HAYTON, J.C. y KELLEY, D.J. (2006): «A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship», *Human Resource Management*, 45(3), pp. 407-427.
- KRUEGER, N.F. (2007): «What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), pp. 123-138.

- KRUEGER, N.F.; REILLY, M.D. y CARSRUD, A.L. (2000): «Competing models of entrepreneurial intentions», *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), pp. 411-432.
- LE DEIST, F.D. y WINTERTON, J. (2005): «What is competence?» *Human Resource Development International*, 8(1), pp. 27-46.
- LERNER, M. y Almor, T. (2002): «Relationships among strategic capabilities and the performance of women owned small ventures», *Journal of Small Business Management*, 40(2), pp. 109-125.
- MACLEAN, P. y SCOTT, B. (2011): «Competencies for learning design: A review of the literature and a proposed framework», *British Journal of Educational Technology*, 42(4), pp. 557-572.
- MAN, T.W.Y. y LAU, T. (2005): «The context of entrepreneurship in Hong Kong», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), pp. 464-481.
- MAN, T.W.Y.; LAU, T. y CHAN, K.F. (2002): «The competitiveness of small and médium enterprises, A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies», *Journal of Business Venturing*, 17, pp. 123-142.
- MARKMAN, G.D. (2007): «Entrepreneurs' competencies», En Baum et al. (eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* pp. 67-92, Taylor y Francis Group, Reino Unido.
- MARVEL, M.R.; DAVIS, J.L. y SPROUL, C.R. (2014): «Human capital and entrepreneurship research: A critical review and future directions», *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 1-28. Disponible en: <http://dx7nk9sl6m.scholar.serialssolutions.com/>.
- MITCHELMORE, S. y ROWLEY, J. (2010): «Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(2), pp. 92-111.
- MITCHELMORE, S. y ROWLEY, J. (2013): «Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), pp. 125-142.
- MOJAB, F.; Zaefarian, R. y AZIZI, A.H.D. (2011): «Applying competency based approach for entrepreneurship education», *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 12, pp. 436-447.
- MORRIS, M.H.; WEBB, J.W.; FU, J. y SINGHAL, S. (2013): «A Competency-based perspective on entrepreneurship education: Conceptual and empirical insights», *Journal of Small Business Management*, 51(3), pp. 352-369.
- ONSTENK, J. (2003): «Entrepreneurship and vocational education». *European Educational Research Journal*, 2(1), pp. 74-89.

- OOSTERBEEK, H.; VAN PRAAG, M. y IJSSELSTEIN, A. (2010): «The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation», *European Economic Review*, 54(3), pp. 442-454.
- PLOYHART, R.E. y MOLITERNO, T.P. (2011): «Emergence of the human capital resource: A multilevel model», *Academy of Management Review*, 36(1), pp. 127-150.
- RASMUSSEN, E.A. y SØRHEIM, R. (2006): «Action-based entrepreneurship education», *Technovation*, 26(2), pp. 185-194.
- RASMUSSEN, E.; MOSEY, S. y WRIGHT, M. (2011): «The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence», *Journal of Management Studies*, 48(6), pp. 1314-1345.
- RATHNA, K.G. y VIJAYA, T.G. (2009): «Competencies of entrepreneurs and intrapreneurs : A comparative study», *South Asia Journal of Management*, 16(2), pp. 28-60.
- SÁNCHEZ, J.C. (2011): «University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation», *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), pp. 239-254.
- SHAPERO, A. y SOKOL, L. (1982): «The social dimensions of entrepreneurship», en Kent et al. (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 72-90, University of Illinois, Champaign.
- SPENCER, L.M. y SPENCER, S.M. (1993): *Competence at Work*, John Wiley y Sons, Nueva York.
- TAATILA, V.P. (2010): «Learning entrepreneurship in higher education», *Education + Training*, 52(1), pp. 48-61.
- TEHSEEN, S. y RAMAYAH, T. (2015): «Entrepreneurial competencies and SMEs business success: The contingent role of external integration», *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), pp. 50-61.
- VAN DAM, K.; SCHIPPER, M. y RUNHAAR, P. (2010): «Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behaviour», *Teaching and Teacher Education*, 26(4), pp. 965-971.
- VOLERY, T.; MÜLLER, S.; OSER, F.; NAEFFLIN, C. y DEL REY, N. (2013): «The impact of entrepreneurship education on human capital at upper-secondary level», *Journal of Small Business Management*, 51(3), pp. 429-446.
- WU, W.W. (2009): «A competency-based model for the success of an entrepreneurial start-up», *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 6(6), pp. 279-291.



**HACIA UNA EDUCACIÓN EMPRESARIAL:  
EL CASO DE ICESI EN COLOMBIA**

***TOWARD AN ENTREPRENEURIAL EDUCATION:  
THE CASE OF ICESI IN COLOMBIA***

**Rodrigo Varela Villegas**

## Índice

Introducción .....	354
La educación empresarial .....	356
El proceso educativo .....	361
Modelo operativo .....	362
Plan de implementación .....	371
Bibliografía.....	372

## Autor

### Rodrigo Varela Villegas

rvarela@icesi.edu.co



Fundador y Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, y de los Congresos Latinoamericanos sobre Espíritu Empresarial y Fundador de la Maestría en Creación de Empresa de la Universidad Icesi. Representante de América Latina en varios proyectos de investigación y de desarrollo en las áreas de Entrepreneurship y de Pyme. Fue Decano Asociado para Asuntos Académicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle, Fundador y Director del Plan de Estudios de Ingeniería Industrial en la Universidad del Valle. Consultor de ONUDI y de varias instituciones latinoamericanas. Ha dirigido proyectos internacionales con el BID, CII, ALFA, IDRC.

Miembro de los Comités editoriales de *Journal of Entrepreneurship* (India), *Revue Internationale PME* (Canadá), *Journal of World Business* (USA), *Journal of Small Business Management* (USA), *Journal of Global Entrepreneurship Research* (Iran), *FUTA Journal of Management and Technology* (Nigeria), y varias revistas latinoamericanas.

Doctor en Ingeniería Química y Refinamiento de Petróleos de Colorado School of Mines. Conferencista, asesor y consultor internacional. Profesor visitante de varias universidades latinoamericanas. Ha publicado más de ciento setenta artículos científicos y de divulgación en revistas nacionales e internacionales, ha escrito trece libros de texto y múltiples informes de consultoría.

Entre sus distinciones están: Profesor Distinguido (Universidad del Valle), Mérito Educativo Alberto León Betancourt (SOCIA), Mejor Profesor en Administración y en Ingeniería de Colombia (Portafolio), White L Wilford Fellow (ICSB), Fellow (IC2), Fellow Salzburg Seminar. Miembro el Research Innovation Advisory Committe del proyecto GEM, Investigador Emérito (Colciencias), Maestro en Emprendimiento (REUNE), Miembro del Board de ICSB, Vicepresidente de WUSME y miembro del GERA Board.



# HACIA UNA EDUCACIÓN EMPRESARIAL: EL CASO DE Icesi EN COLOMBIA

## *TOWARD AN ENTREPRENEURIAL EDUCATION: THE CASE OF Icesi IN COLOMBIA*

**Resumen:** En este trabajo se hace inicialmente una revisión de algunos de los cambios que se han venido dando en el entorno social y económico, y se plantea la necesidad de que el sistema educativo inicie un proceso de adaptación a dichos cambios sociales y económicos, que marcaran el derrotero de los jóvenes educandos. El ajuste implica un cambio de una educación orientada al empleo a una educación orientada al trabajo, que tenga la capacidad de formar líderes empresariales, creadores de valor social y económico, de empleos y de bienestar tanto en sus propias empresas (empresario autónomo) como en las empresas en las cuales trabajen (empresario corporativo).

Se hace una descripción de las diferencias entre los dos modelos educativos el tradicional y el de la educación empresarial, se describen los 22 patrones culturales propios del espíritu empresarial y las 13 competencias empresariales a desarrollar para formar el líder empresarial. Posteriormente se describe el modelo y el proceso educativo y se cierra con la descripción detallada del modelo operativo que ha implementado el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, en Cali, Colombia.

Finalmente se plantea un Plan de implementación, que pudiera ser usado en los países latinoamericanos para impulsar en una forma ordenada y eficiente este cambio de perspectiva educativa.

**Palabras clave:** Educación Empresarial, Creación de Empresa, Modelo educativo, Prácticas pedagógicas.

**Abstract:** This article presents a review of some of the changes that have been taking place in the social and economic environment and the need for the education system to initiate a process of adaptation to these social and economic changes that will set the life course for young learners. The adjustment involves a change from an employment-oriented education to a job-oriented education, which has the ability to develop business leaders, creators of social and economic value, jobs and welfare, either in their own enterprises (entrepreneur) or in the companies in which they work (intrapreneur).

A description is made of the differences between the two educational models, the traditional and the entrepreneurial one, the 22 cultural patterns of entrepreneurial spirit and the 13 entrepreneurial competencies to be developed in order to train the business leader, which the new education system is seeking. Later, the model and the educational process are described and it concludes with a detailed description of the operational model implemented by the Center for Entrepreneurship Development of the Universidad Icesi in Cali, Colombia.

Finally, an implementation program is proposed, which could be used in Latin-American countries to promote this change of educational perspective in an organized and efficient way.

**Keywords:** Entrepreneurial Education, Entrepreneurship, Educational Model, Pedagogical practices.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial durante estos primeros 15 años del siglo XXI se han vivido grandes cambios en todos los frentes de la actividad humana: concepciones políticas, modelos de desarrollo, visiones de vida, tecnologías, modelos de empresa y de gobierno, actitudes sociales y culturales, procesos educativos entre otros.

Se sabe, que la preparación científico-tecnológica y la capacidad innovadora del ser humano harán la diferencia en la nueva época, que hay rápidos desarrollos en la tecnología dura y blanda, que el conocimiento crece a un ritmo nunca antes visto, que ya no existen mercados cerrados, que los productos, los servicios y aun las empresas tienen ciclos de vida cortos y que la sociedad de empleados tradicionales está en sus fases finales; en definitiva, que el entorno de desempeño de los ciudadanos cambió.

Al entrar en el tercer milenio, necesitamos saber que nuestras vidas estarán regidas por la filosofía de aprender y reaprender (aprendizaje continuo), para poder desarrollar una gran variedad de trabajos a lo largo de nuestra vida, para encontrar nichos de mercado para nuestras habilidades y conocimientos, para a partir de ellos crear nuestras propias empresas, nuestros propios trabajos y hacer una contribución positiva al desarrollo de nuestras naciones.

Dentro de este contexto, el sistema educativo debe responder a los requerimientos que la sociedad le va a formular. Por lo tanto, debe estar listo para

jugar un papel central en fomentar, promover y crear perspectivas reales de crecimiento y desarrollo. Es claro, y casi incontrovertible, que la capacidad de cada nación para competir en este ambiente globalizado dependerá, en última instancia, por un lado del número de personas que tengan las competencias propias del espíritu empresarial y por otro del número de personas que sean capaces de usarlas en asocio de la innovación, para crear nuevas organizaciones, nuevo valor, nuevos empleos, nuevo bienestar a la sociedad y sobre todo nuevas satisfacciones personales y profesionales.

Este gran cambio exige una educación muy diferente en términos de proceso, de contenido, de objetivos, de metodologías, de resultados, de ambientes de aprendizaje, de recursos y estrategias, de sistemas de evaluación y, en resumen, de todo lo que el término *educación* implica. Este cambio consiste en implementar la *educación empresarial* en contraposición a la *educación tradicional* o «*empleomanial*», cuyas diferencias básicas se expresan en el cuadro 1.

**Cuadro 1.** Reconversión educativa

<b>Educación Tradicional</b>	<b>Educación Empresarial</b>
• Ejecutivos, funcionarios, burócratas	• Líderes Empresariales
• Organizaciones grandes y adultas.	• Organizaciones en sus diversas etapas de desarrollo y en sus variados tamaños
• Empresas establecidas	• Crear empresas
• Adeptos y seguidores dependientes	• Líderes e innovadores independientes
• Buscadores de seguridad	• Capaces de correr riesgos moderados
• Conocimientos	• Competencias empresariales
• Empleo	• Trabajo
• Dependientes	• Independientes
• Consumidores de Empleo	• Productores de empleo
	• Productores de riqueza
	• Productores de satisfacción
	• Productores de valor
• Parte del problema	• Parte de la solución

Los países latinoamericanos, se ha venido orientando hacia una nueva concepción de sus organizaciones productivas, que ha dado origen a una serie de iniciativas empresariales en diversos frentes económicos y sociales, pero algunos de los pasos que se han dado en los últimos años plantean una posibilidad inmensa de integración de las comunidades latinoamericanas con iniciativas empresariales interesantes, provenientes de las aperturas políticas e ideológicas que se vayan implementando.

Por ello es importante analizar opciones que la educación empresarial pueda brindar al proceso educativo latinoamericano y como esa educación puede generar en el mediano plazo más y mejores empresarios latinoamericanos, que oriente más y mejores empresas latinoamericanas que contribuyan a la creación de valor agregado, de empleos, de bienestar, de impuestos y de bienes y servicios para la población y por ende mejoren las condiciones socio económicas de los países que acometan esta orientación educativa y productiva.

## **LA EDUCACIÓN EMPRESARIAL**

Como se expresó en el cuadro No. 1 hay propósitos y focos bien diferentes entre la educación del siglo xx, que estuvo fundamentalmente orientada a la formación de personas que desempeñaran posiciones, a los distintos niveles, que se caracterizaban por su condición de dependencia (empleados, funcionarios, operarios, etc.) y la educación del siglo xxi que deberá estar orientada a la formación de personas capacitadas para actuar con espíritu empresarial en todas las actividades vitales que desempeñan, capaces de crear empresas y de innovar en las empresas para las cuales trabajan, o de ejercer liderazgo empresarial.

Esta nueva educación, debe producir personas capacitadas para saber: cuándo, cómo, dónde, con quién y con qué pueden empezar sus nuevas empresas, cómo proseguir sus carreras empresariales; y cómo maximizar sus objetivos empresariales y su beneficio personal, con una concepción de responsabilidad social que permitirá que los miembros de la sociedad reciban participaciones de las habilidades especiales de ellos.

El objetivo de esta nueva educación es proveer a la sociedad seres humanos capacitados para actuar en forma independiente e innovadora, recursivos, con capacidad de logro y realización; que estén dispuestos a correr

riesgos moderados; que identifiquen, creen y distribuyan valor; que creen nuevas fuentes de bienestar y de empleo; que actúen bajo un marco ético y con un concepto de responsabilidad social intenso. Seres humanos dispuestos a alterar sus empresas cada vez que las condiciones ambientales lo exijan, determinados a definir y a aprovechar todas las de nuevas oportunidades que el mercado plantee e interesados en estar en un proceso de capacitación, actualización, aprendizaje y mejoramiento continuo. Esa debe ser la meta del sistema educativo latinoamericano y el reto de los educadores latinoamericanos.

Todos sabemos bien que el empresario es la fuerza impulsora de nuevas empresas, de nuevo valor, de nueva riqueza y de nuevos empleos, y que estos últimos sólo son estables en la medida en que el empresario sea capaz de proyectar de manera competitiva su organización en el futuro. Por ello, las dos grandes preguntas que la sociedad tiene que responder son:

- ¿Cómo obtener desarrollo económico y generar empleos buenos y estables?
- ¿Cómo promover el espíritu empresarial?

Estas dos preguntas requieren acciones muy específicas, pues el espíritu empresarial como cualquier otro atributo humano, no florece de manera espontánea; por lo contrario, implica acciones específicas que permitan: preparar la tierra, colocar semillas, fertilizar, germinar, brotar, crecer, florecer y cosechar. Se debe recordar que la gente necesita educarse para poder empezar empresas en forma exitosa y que la actitud empresarial de una comunidad depende del volumen de los recursos humanos que hayan sido imbuidos del espíritu empresarial y de las competencias empresariales.

¿Se puede desarrollar el espíritu empresarial o es algo determinado por los genes? Al respecto, existen diversos estudios y opiniones, pero hay evidencia de que el espíritu empresarial puede ser desarrollado y, más aún, puede ser desarrollado a través de un proceso educativo, en términos de mejorar las posibilidades de conceptualizar, iniciar y desarrollar exitosamente una carrera empresarial. Esta evidencia ha llevado a un gran número de universidades en varias partes del mundo a introducir en sus programas académicos actividades orientadas al desarrollo del espíritu empresarial, con resultados que comprueban cada día más la validez del supuesto. Asimismo, muchas empresas han acogido el concepto de *intrapreneurship* como estrategia de desarrollo de su personal.

El CDEE-Icesi, ha entendido el Espíritu Empresarial como un conjunto de valores, creencias y formas de actuar que deben acompañar a las personas en todo su accionar humano. Esos 22 elementos son:

1. *Fuerza vital*. Entendida como energía, fuerza, dedicación, emoción, coraje y decisión para llevar adelante sus ideas.
2. *Deseo de superación y progreso*. Entendido como el motor del mejoramiento continuo que lleva a buscar siempre un estadio superior en sus actividades. Es parte de la orientación hacia el logro.
3. *Capacidad de identificar oportunidades*. Entendida como la competencia para leer, con esa visión, el entorno social, económico, político, cultural.
4. *Visión de futuro*. Entendida como la capacidad de percibir tendencias y de prever lo que va a ocurrir.
5. *Habilidad creadora e innovadora*. Entendida como la destreza para encontrar múltiples, variadas y apropiadas formas de solución a los problemas.
6. *Aceptación y propensión al cambio*. Entendidos como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno plantea.
7. *Iniciativa*. Entendida como la capacidad de anticipar, de hacer algo antes que otros, de dar los pasos para volver realidad las ideas.
8. *Libertad - autonomía - autogobierno*. Entendidos como la posibilidad de tomar las propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es no estar pensando en culpables o en benefactores. Es entender que los resultados dependen de mí.
9. *Capacidad de toma de decisiones con información incompleta*. Entendida como la habilidad para aceptar que en la vida casi nunca se tienen a la mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo riesgos medidos y moderados.
10. *Convicción de confianza en sus facultades*. Entendida como la actitud de creer que se puede hacer bien aquello en lo que uno está preparado y capacitado, en lo que sabe hacer, en lo que es diestro, en lo que conoce.
11. *Actitud mental positiva hacia el éxito*. Entendida como optimismo, como visión de triunfo, como capacidad de ganar y salir adelante.
12. *Compromiso - constancia - perseverancia*. Entendidos como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos, es ponerse y sudar la camiseta, es no tirar la toalla.

13. *Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos.* Entendido como el valor y el arrojo necesarios para atreverse, para osar, para jugar en escenarios arriesgados.
14. *Capacidad de realización.* Entendida como el pragmatismo necesario para poner en ejecución las ideas y proyectos que se hayan generado.
15. *Capacidad de administrar recursos.* Entendida como la habilidad para hacer un uso eficiente de los diversos recursos disponibles.
16. *Practicabilidad y productividad.* Entendidas como hacer bien lo que debe realizarse.
17. *Capacidad de control.* Entendida como la capacidad de supervisión y de control de los recursos y las situaciones.
18. *Inconformismo positivo.* Entendido como el hecho de aceptar que lo que existe es bueno, pero que es sujeto de mejora; o sea, que hay caminos de progreso y mejoramiento.
19. *Soluciones y no problemas.* Entendida como la capacidad de pasar de la «problemática» a la «solucionática», del diseño al hecho, de la teoría a la práctica.
20. *Responsabilidad - solidaridad - ética.* Entendidas como la capacidad de comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar deben construirse respetando al ser humano y la naturaleza; que estos deben beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir una labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social muy diferente del egoísmo que a veces nos cobija.
21. *Capacidad de integrar hechos y circunstancias.* Entendida como la habilidad para percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación; ser capaz de armar el rompecabezas.
22. *Liderazgo.* Entendido como la capacidad de lograr que mis compañeros acepten mis ideas y mi accionar porque encuentran en ellos un punto de comunicación de empatía.

Pero el desarrollo de líderes empresariales también requiere un conjunto de conocimientos, de conceptualización de habilidades y de aptitudes, que conjuntamente con el espíritu empresarial conforman las competencias empresariales. El cuadro 2 presenta las denominaciones y definiciones de las 13 competencias empresariales, que el CDEE-Icesi ha venido utilizando en sus procesos educativos

**Cuadro 2. Competencias Empresariales**

Visión de Carrera Empresarial	Es la formulación de un plan de acción con metas de largo plazo y ponerlo en marcha, usando la imaginación.
Sensibilidad Social	Es comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza; que éste debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social.
Orientación al logro	Es preocuparse por alcanzar estándares de excelencia superiores a los ya existentes.
Autoconfianza	Es el optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que asume tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas.
Amplitud Perceptual	Es explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.
Flexibilidad	Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas.
Empatía	Es comprender las emociones, necesidades e intereses de otros y procurar su apropiada conciliación con las nuestras.
Pensamiento Conceptual	Es identificar las relaciones que existen entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están directamente relacionadas y construir conceptos o modelos fácilmente aplicables.
Orientación al mercado	Es considerar permanentemente las condiciones del mercado en todas las decisiones que se toman en las actividades empresariales.
Gestión de Empresa	Es reunir e integrar de manera creativa los recursos requeridos para iniciar, mantener y crecer la actividad empresarial.
Construcción de redes empresariales	Es establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar sus objetivos empresariales
Toma de decisiones	Es analizar las diversas alternativas que tengo para determinar los mejores caminos a seguir, asumiendo la responsabilidad de los resultados logrados.
Orientación a la Acción	Entendida como la energía, la fuerza, el coraje, y la dedicación, para lleva a cabo, por iniciativa propia las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales.

## EL PROCESO EDUCATIVO

A lo largo de sus 31 años de experiencia el CDEE-Icesi, ha podido trabajar con muy diversos grupos de personas, que se podrían segmentar por edades: niños, jóvenes, jóvenes universitarios de pregrado y postgrado, profesionales, adultos), niveles académicos( desde personas con dificultades en lectura y escritura hasta personas con posgrados), niveles socioeconómicos( estratos altos hasta los estratos más bajos), situaciones personales (oportunidad, necesidad, re migrantes, desplazados por violencia, segmentados por género y por etnia), etc. y ello le ha permitido ir probando diversos enfoques y validar diversas metodologías. Hoy el CDEE-Icesi considera vital que los procesos de educación empresarial incluyan los siguientes componentes que obviamente deben ir dosificados según los diversos grupos de personas a ser formadas y los objetivos específicos buscados con cada grupo humano que está en proceso de formación.

1. El modelo de transformación, el concepto de espíritu empresarial, las modalidades de trabajo humano y los cambios que se están dando en todos los entornos.
2. El concepto de cultura empresarial, y el papel que juega el Espíritu empresarial, la innovación y el empresario en los procesos de desarrollo social y económico.
3. El concepto de líder empresarial, visto en todos los posibles escenarios haciendo una diferenciación completa de él frente a otro tipo de ocupaciones ,desempeños, profesiones, trabajos.
4. Los mitos sobre el proceso empresarial y sobre el líder empresarial y la identificación de las características y de las competencias empresariales que debe tener ese líder empresarial.
5. El desarrollo de un Plan de Carrera Empresarial.
6. El proceso de transformación personal que debe vivir el líder empresarial, con todas sus relaciones en lo interno y en lo externo, para poder desarrollar su Plan de Carrera Empresarial.
7. El entendimiento de los componentes y de las etapas del proceso empresarial.
8. El desarrollo de las competencias que le permiten identificar múltiples, variadas e inusuales ideas de empresa y transformarlas en oportunidades de empresa.

9. La capacidad de hacer un análisis integral del potencial de su futura empresa a través de una serie de etapas que se inician con la generación de la idea de empresa y terminan con la evaluación de su Plan de Empresa integral, el cual debe incluir las estrategias a utilizar para el logro de las metas empresariales.
10. La identificación de los diversos actores que pueden apoyar el proceso empresarial y al líder empresarial en todas las etapas de implementación de su empresa.
11. La capacidad de gestionar la consecución de los recursos de todo tipo que la nueva empresa requiera.
12. La capacidad de dirigir y ejecutar los procesos de arranque, supervivencia y crecimiento de la empresa.
13. La capacidad de mantener la innovación y el Espíritu Empresarial como ejes impulsores de todos los procesos empresariales.

## **MODELO OPERATIVO**

El CDEE tiene un modelo operativo que se ilustra detalladamente en gráfico No. 1, que se propone como elemento de base y alrededor del cual cada institución debe hacer sus adecuaciones básicas. El tamaño de los círculos trata de indicar el concepto acumulativo de la formación de un empresario y no la importancia de las etapas, ni la duración de las mismas, ni los requerimientos de recursos.

Este modelo comprende dos ejes de desarrollo de competencias: por un lado el eje vertical que representa las competencias de conocimiento (CC) y que deben de llevar al empresario de unas condiciones iniciales que se definirán al inicio del proyecto, a un perfil ideal que le permita tener todos los conocimientos y las experiencias técnicas para operar la organización; por el otro lado el eje horizontal que nos indica el desarrollo de las competencias personales (CP) en términos de habilidades o actitudes que deben desarrollar el empresario para poder liderar adecuadamente el proceso de construcción de su organización. El detalle de las competencias propias a la formación conceptual y a la formación personal deberá ser desarrollado por cada institución de acuerdo a sus características propias y únicas.

Los desarrollos a lo largo de estos ejes se deben entender bajo la noción de un continuo; cuando en el gráfico 1 aparece una posición CPj significa que

a partir de allí se inicia el desarrollo de una serie particular de competencias y que en las etapas posteriores se realizarán labores de reforzamiento y de complementación de dicho grupo de competencias; lo mismo ocurre con una posición CCj.

La primera etapa del proceso es la actividad denominada «Espíritu empresarial, empresario y carrera empresarial», que busca generar:

- Una actitud positiva hacia la carrera empresarial al entender que el espíritu empresarial es un elemento fundamental en los procesos de transformación y de desarrollo económico.
- Identificar las competencias y recursos que él (ella) tiene y cuáles le faltan para llegar a ser un empresario(a) exitoso(a) y decidir cómo los puede completar.
- Redefinir sus objetivos empresariales de mediano plazo, la secuencia de acciones y decisiones que debe tomar para llegar a ser un empresario.
- Entender lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial.

En esta etapa, el instructor debe utilizar elementos de motivación para lograr que los participantes aprecien los aspectos positivos de la carrera empresarial. Al final de esta etapa, que es fundamentalmente divergente y que debe generar un cambio de actitud en los participantes, debe existir una primera acción de evaluación y decisión, orientada en este caso a definir el perfil de carrera empresarial del estudiante. Él (ella) tiene que definir si está resuelto, o no, a acometer una carrera empresarial, con todo lo que ello implica en cuanto a: esfuerzo, dedicación, aprendizaje, tiempo, recursos, etcétera. Esta evaluación personal es el primer gran filtro del proceso, pues es muy probable que muchos jóvenes, al saber lo que implica el proceso empresarial, decidan no acometerlo en este momento de su desarrollo profesional.

Es necesario entender que no todos los estudiantes están resueltos a realizar el trabajo requerido y que aquí se perderá una parte de la población que inicialmente ingresa al proceso, pero que esto es parte del proceso y de la eficiencia del mismo.

No tiene sentido seguir con alguien que no está decidido a realizar el trabajo que se requiere. Existe la excepción de los programas eminentemente académicos, en los cuales hay obligatoriedad de tomar los cursos y muchos alumnos tendrán que cumplir las obligaciones académicas, porque su currículo así se los exige.

- La *segunda etapa*, «Generación y evaluación de idea de empresa», está orientada, fundamentalmente, a la identificación de oportunidades de empresa. Su propósito es, por una parte, brindar a los participantes una serie de técnicas y herramientas que les permitan mejorar sus competencias perceptuales, el uso de sus capacidades creativas, el análisis de tendencias, la lectura de los mercados y otros elementos destinados a identificar las nuevas necesidades, deseos, gustos o problemas que enfrenta un segmento del mercado y que pueden dar origen a una nueva actividad empresarial; por otra, aprender a utilizar mejor sus conocimientos técnicos, su creatividad, su imaginación y su capacidad de innovación en el desarrollo de nuevas oportunidades de empresa que se puedan presentar en el entorno de actuación del futuro empresario. Esta etapa debe permitir que el empresario en formación identifique *muchas, variadas e inusuales ideas de empresa*. Como dice Timmons, donde otros solo ven caos, contradicción, confusiones y peligros, él ve el cambio como algo saludable (Drucker) y como algo que le permitirá generar una corriente de acción a lo largo del corredor empresarial (Ronstadt).

Aunque el objetivo de esta etapa dentro del modelo pareciera estar limitado al objetivo inmediato de encontrar ideas de empresa para continuar el proceso, la realidad es que se busca generar una metodología que le sirva al empresario para que su actitud de identificar ideas de empresa lo acompañe durante toda su carrera empresarial. Esta actitud es una de las que se debe reforzar en forma permanente a lo largo de todo el proceso formativo.

Este proceso basado en pensamiento divergente fortalecerá muchas competencias personales asociadas a: la creatividad, la innovación, la orientación al cambio, la visión de futuro, la integración de hechos y circunstancias, el inconformismo positivo, la diversidad y muchas otras indicadas anteriormente

Esta zona, altamente divergente, se debe cerrar con un proceso que permita evaluar dichas oportunidades de empresa mediante la aplicación de un esquema específico que, como es obvio, será convergente y estará fundado en los componentes básicos de toda empresa, el concepto de empresa, el modelo de empresa, la orientación del empresario y los recursos del grupo empresarial.



que la empresa requiera–, la definición de términos de referencia para el plan de empresa y el diseño de una planificación adecuada para la elaboración del plan de empresa.

Toda esta etapa está basada en las teorías de Shapero sobre las etapas de oportunidad y de decisión psicológica, los componentes específicos de toda empresa de Vespers, la asociación con los mercados de Gibbs y las evaluaciones del proyecto y del empresario de Ronstadt. Ya en este nivel, la concepción de deseabilidad de Shapero o la motivación de McClelland deben haberse reforzado sustantivamente y se debe también haber hecho una aproximación sustantiva hacia la concepción de factibilidad de Shapero y de proyecto de Ronstadt.

Al final de esta fase, como siempre, hay un proceso de evaluación y de decisión para seleccionar el número de oportunidades de empresa que pasarán a la fase siguiente; este proceso debe generar, como producto final, oportunidades de empresa integrales. La selección debe ser muy estricta, pues la fase siguiente utiliza gran cantidad de recursos y tiene muchos niveles de convergencia. Esto último requiere que los participantes tengan muy claramente definida su oportunidad de empresa y debidamente constituido su equipo empresarial.

- La *cuarta etapa*, «Elaboración de un plan de empresa integral», es de nuevo una fase altamente convergente, que tiene como propósito capacitar a los estudiantes en la elaboración detallada de un plan integral de empresa. Sin dudas, aquí el énfasis está en la búsqueda de la información requerida y en el procesamiento de ésta para cumplir las exigencias que un plan de empresa formal requiere. Durante esta fase, además de los elementos formativos que se deberán brindar a los participantes y de los procesos investigativos que ellos deberán efectuar, se les deberá facilitar: a) la realización de movilidad empresarial en organizaciones que puedan brindar experiencias enriquecedoras para la futura actividad; b) la asesoría básica que apoyará a las distintas áreas del plan de empresa: mercado, técnica, económico-financiera, administrativa, legal, social, ambiental; c) mentores que ayuden al desarrollo de las competencias propias de la formación personal y de los procesos de apertura de otros elementos de apoyo a los empresarios; d) un software especializado para el proceso de elaboración del plan de empresa.

El trabajo que deben realizar los estudiantes es, fundamentalmente, analítico ya que a través de la información recolectada en los

diferentes aspectos propios del plan, los participantes estructurarán su empresa, definirán su modelo y sistema de empresa, determinarán las estrategias para cada área funcional, cuantificarán y posicionarán las necesidades de recursos y las formas de consecución de los mismos, y tendrán un plan de acción específico para el montaje y la gestión de la nueva empresa.

Esta etapa basada en los componentes de Plan de Empresa y de Percepción de factibilidad de Shapero, de evaluación cualitativa estratégica y ética de Ronstadt, de Plan de Empresa y Equipo Empresarial de Timmons y de Idea – Mercado de Gibbs, permite identificar los distintos recursos que la empresa requiere que el líder empresarial acopie y que establezca las estrategias para ello.

Igual que en las etapas anteriores, esta etapa busca generar una serie de competencias de conocimiento y personales (Habilidades gerenciales en Gibbs, Equipo Empresarial en Timmons, Área de Empresa en Ronstadt) que le serán útiles no sólo para la satisfacción de los objetivos inmediatos de esta etapa, sino que le deban servir para replicar el proceso a lo largo de su carrera empresarial.

Al final de esta cuarta etapa, ocurre la fase de evaluación del plan de empresa, que contempla procesos de sustentación ante potenciales inversionistas y expertos en la temática. De esta evaluación deberán surgir decisiones firmes, bien sea para acometer la quinta fase o para retornar a algunas de las fases anteriores y rehacer el plan. Esta evaluación debe ser muy objetiva no sólo en el componente calidad, sino también en el componente grupo empresarial. De esta etapa saldrá los equipos empresariales que participarán en los concursos de plan de empresa y ferias empresariales.

- La *quinta etapa*, «El proceso de arranque», es, sobre todo, una fase orientada al arranque efectivo de la empresa. Si bien tendrá algunos elementos de capacitación sobre temas de gestión en la nueva empresa, la gran mayoría de los componentes serán de apoyo, bien sea a través de las asesorías especializadas y/o de las mentorías. Sin dudas, este proceso es muy convergente, muy pragmático; con él se busca no sólo conseguir los recursos y montar la empresa, sino también garantizar la supervivencia de ésta en los primeros momentos de acción. Durante la etapa de arranque se requieren competencias para la gestión de la empresa naciente y, claro está, el apoyo de asesores especializados y mentores.

Esta etapa acomete en forma integral el tema Recursos. Aquí es donde la noción de factibilidad se refuerza y donde salen a relucir competencias como: capacidad de enfrentar situaciones riesgosas, autonomía, confianza en sus capacidades, capacidad de utilizar redes empresariales.

Es muy probable que en esta fase los participantes utilicen el recurso de las ferias empresariales como elemento básico de comercialización y difusión de su empresa; usen también, todo tipo de facilidades y recursos existentes que faciliten su desarrollo: incubadoras de empresas, aceleradores, parques científicos, parques tecnológicos.

- La sexta etapa, «Crecimiento y desarrollo empresarial», está orientada al desarrollo y crecimiento de la empresa. Estará centrada en los procesos de asesorías especializadas y de mentorías, con el fin de conseguir que el grupo empresarial y la empresa alcancen la madurez necesaria para posicionarse firmemente en el mercado y lograr las metas esperadas.

En esta etapa se espera que el grupo empresarial haya alcanzado su madurez y que disponga de todas las competencias necesarias para liderar el desarrollo de su empresa. Aquí los conceptos dinámicos de Ronstadt, en términos de estar evaluando el proyecto, la empresa, el entorno y la carrera empresarial, son muy útiles para que el empresario actualice en forma permanente tanto su plan de empresa como las orientaciones de ésta. Durante esta etapa, el grupo empresarial ya se habrá integrado al sistema empresarial de su región y formará parte de redes empresariales útiles al desarrollo de la empresa.

Es importante recordar lo que ya se dijo: éste debe ser un modelo con retroalimentación permanente entre las distintas fases y con acciones circulares en cada una de ellas. Por ejemplo, es muy probable que en algún momento del desarrollo del plan de empresa sea necesario, incluso, cambiar por completo la oportunidad de empresa y regresar prácticamente a la etapa.

Por otro lado, este modelo tiene un componente de interactividad de los miembros de cada grupo empresarial entre sí, con los miembros de otros grupos empresariales, con los capacitadores, con los empresarios de su sector, con los asesores especializados y generales, con sus mentores y con una serie de organismos de apoyo que al final del proceso permitan tener, más que un

cúmulo de empresarios, una red empresarial de empresarios integrados al círculo empresarial.

Los procesos de evaluación y decisión cuyo detalle genérico se explicitó en la sección anterior de las etapas de acción, están identificadas por las zonas de intersección. Estas cinco zonas tienen como finalidad central que tanto los participantes, como los formadores, los asesores, los mentores, los inversionistas y el programa en general puedan evaluar el avance de carrera empresarial de cada participante a través de: el logro de niveles adecuados de las competencias personales y de conocimiento, la elaboración de los productos finales de cada etapa, el compromiso y la dedicación del equipo empresarial, la potencialidad del proyecto y del equipo empresarial.

Para estas evaluaciones y decisiones debe existir, como ya se indicó, un mecanismo y unos criterios muy claros que permitan definir la continuidad o no de un grupo empresarial y de un proyecto en el programa. Estas etapas son los filtros que tendrá el programa para ir dedicando sus recursos a los proyectos y a los equipos empresariales que muestran la mayor probabilidad de éxito.

Debe ser muy claro que los participantes y los equipos empresariales que en un momento dado de tiempo no logran aprobar uno de estos procesos de evaluación y decisión, pueden posteriormente volver a presentarse a la evaluación y podrán en caso de que la evaluación sea favorable ser readmitidos en el programa.

El modelo también incluye el efecto de los recursos que se ponen a disposición del programa para lograr el éxito del mismo. Estos recursos son de distinto tipo:

1. Los *formadores*, que en cada institución tendrán la responsabilidad de ofrecer los seminarios, talleres y cursos definidos en el programa académico de los estudiantes. Su papel se concreta en las primeras cuatro etapas, pero podrán continuar brindando apoyo en las últimas etapas.
2. Los *asesores generales o básicos*, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en las etapas de plan de empresa y de proceso de arranque.
3. Los *asesores especializados*, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en los procesos de arranque y en los procesos de crecimiento y desarrollo.
4. Los *mentores*, que por su experiencia, por su posición y por sus conocimientos pueden desempeñar un papel de mentor, de modelo, de facilitador en muchas operaciones de las empresas, de conformador del

grupo empresarial, de facilitador de recursos, etc.; pero, sobre todo, darán apoyo en el desarrollo de los componentes personales de las competencias empresariales.

5. La *movilidad empresarial* es un programa especial para que algunos grupos tengan la posibilidad de vivir la experiencia empresarial al interior de otra empresa, bien sea para asimilar componentes tecnológicos o competencias administrativas y gerenciales, o conocimiento del mercado, o para hacer desarrollo de producto/ servicio, o cualquier otro elemento de importancia para el éxito del programa.
6. Las diversas formas de *las incubadoras de empresa* brindarán los elementos aplicativos para lograr el inicio de la operación en sí, además del apoyo de mentores y tutores, y de un entorno empresarial donde puedan integrarse y beneficiarse de los conceptos de red empresarial.
7. El *software del plan de empresa* y otros elementos computacionales a los que se pueda tener acceso son elementos fundamentales, en especial en las etapas de desarrollo del plan de empresa, proceso de arranque y proceso de crecimiento y desarrollo, ya que le permitirán al equipo empresarial la realización de proyecciones, simulaciones, análisis de estrategias, etc., que le facilitarán la toma de decisiones sobre la empresa.
8. Los *concursos de plan de empresa* brindarán a los equipos empresariales la posibilidad de recibir retroalimentación de jurados expertos en la temática de plan de empresa; les darán visibilidad nacional e internacional; los ayudarán a identificar fuentes de recursos y, sobre todo, a mejorar sus planes de empresa.
9. Las *ferias empresariales* dan la posibilidad de mostrar y comercializar los productos/ servicios y de establecer las relaciones empresariales que las empresas requieran.
10. Los *contactos con los organismos de financiación* facilitan en gran medida los procesos de arranque, de crecimiento/ desarrollo que las empresas puedan tener.
11. Los *contactos con centros de apoyo no financieros* facilitarán diversos elementos del modelo y permitirán eliminar posibles restricciones.

## **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

La experiencia del CDEE-Icesi, acompañando procesos de introducción de la educación empresarial en varios países, instituciones y grupos humanos, permite sugerir varias acciones, no necesariamente secuenciales para orientar la implementación en los países latinoamericanos de la educación empresarial.

1. Desarrollo de un proyecto educativo general y de una estrategia de implementación para ser presentada al Ministerio de Educación para su aprobación como política de estado que cuente con un financiamiento apropiado y con un direccionamiento claro para todos los actores del sistema educativo y productivo de cada nación.
2. Selección de entidades piloto para el desarrollo de capacidades para el desarrollo de los temas propios al proceso de formación de educadores orientados hacia el desarrollo de una cultura empresarial. Se deben escoger al menos 5 universidades, 10 colegios de secundaria, 10 colegios de primaria que manifiesten genuino interés en trabajar la temática al interior de la institución. En cada institución se debe escoger otros 3 y 6 profesores quienes se comprometerán a ejercer, en el futuro, como formadores de formadores.
3. Ejecución de Seminarios Formativos en Educación Empresarial con los tres grupos: Universitarios, Secundaria y Primaria, para que el grupo de educadores tengan las bases para poder diseñar experiencias educativas válidas para su entorno y su cultura.
4. Trabajo colaborativo para el diseño de currículos para cada uno de los niveles educativos de forma que estas instituciones puedan tener un Proyecto Educativo Institucional (PEI) orientado al desarrollo de la Cultura Empresarial.
5. Trabajo colaborativo con los docentes para el diseño de experiencias de aprendizaje y prácticas pedagógicas en los tres niveles apropiados para el logro de los objetivos del PEI basado en Cultura Empresarial.
6. Ejecución de programas pilotos en sus instituciones educativas que permitan evaluar la aceptación y la pertinencia de los programas y estrategias educativas seleccionadas.
7. Ampliación de la cobertura a mayor número de instituciones y de profesores de cada uno de los niveles, para poder rápidamente brindar cubrimiento nacional. Esta primera ola de expansión se hará en

conjunto entre los profesores de la entidad que de apoyo al proceso y los profesores que hayan sido entrenados.

8. Desarrollo de Centros de Desarrollo Empresarial que permitan acompañar las iniciativas empresariales desarrolladas por la comunidad, para convertirlas en empresas.
9. Desarrollo de capacidad investigativa entre los profesores universitarios, con el propósito de que se inicie un proceso de desarrollo y validación de teorías frente a la realidad empresarial. Un tema fundamental es el proceso de medición de la actividad empresarial y en ese sentido es necesario vincularse a la investigación Global Entrepreneurship Monitor (GEM).
10. Conformación de un Ecosistema de apoyo a las actividades empresariales, con focos de trabajo en las diversas etapas del proceso empresarial y con los recursos necesarios para cada una de ellas.

## BIBLIOGRAFÍA

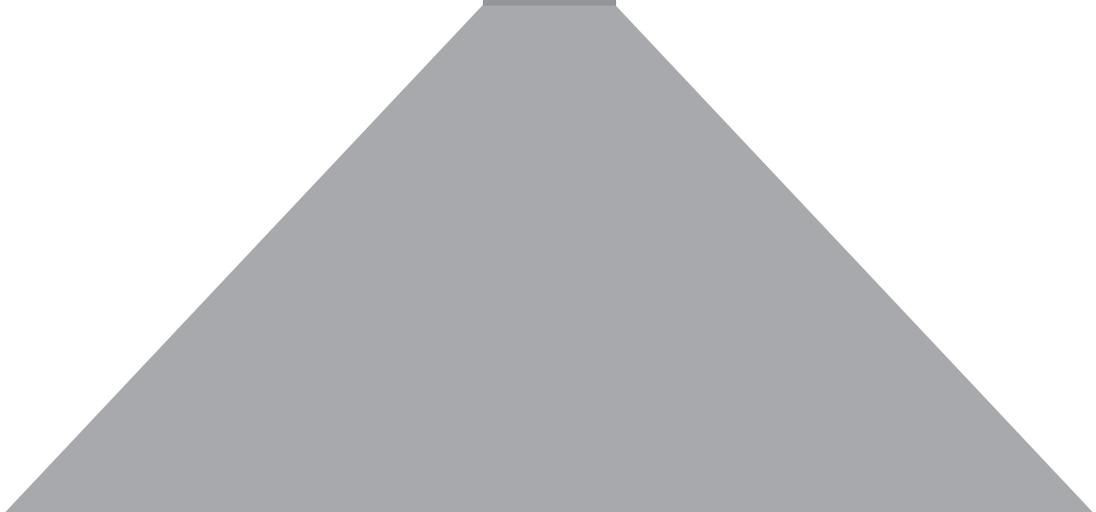
- DEPARTMENT OF EDUCATION AND SKILLS (2003): «THE FUTURE OF HIGHER EDUCATION», *UK Government White Paper*, Dept. of Education Skills.
- GIBBS, A. (1987): «Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training», *Journal of European Industrial Training*, 11(2), pp. 2-38.
- GIBBS, A. (2004): «Creating conducive environments for learning and entrepreneurship: living with; dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity», *14th Annual Int Ent Conference*, Naples.
- KATZ, J. A. (2003): «The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education», *Journal of Business Venturing*, 18(2), pp. 283-300.
- KURATKO, D. F. (2003): «Entrepreneurship education: Emerging trends and challenges for the 21st century», *Coleman White Paper Series*.
- MCCLELLAND, D. (1961): *The Achieving Society*, MacMillan, New York.
- RONSTADT, R. (1984): *Entrepreneurship Text, Cases and Notes*, Lord Publishing, Dover, Mass.
- KENT (ED.) (1990): *Entrepreneurship Education*, Nueva York, Quorum Books, pp. 69-88.

- SHAPERO, A. (1984): «The entrepreneurial Event in: Kent; C.A. (Ed), The Environment for Entrepreneurship, Lexington Book, D.C. Health.
- VARELA, R. (1998): «Universidad + Educación Empresarial = Líderes Empresariales», *Proceedings 25th ISBC*, São Paulo, octubre.
- VARELA, R. (2001): «Entrepreneurial Leader's Education at the Universidad Icesi», *AACSB 2001 Annual Meeting*, Nueva York, Abril.
- VARELA, R. (2001): «La cultura empresarial como estrategia de desarrollo para América Latina», *Creación de empresas – Entrepreneurship – Homenaje al profesor José Maria Veciana*, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, España.
- VARELA, R. (2001): *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas*, Pearson Educación, Bogotá.
- VARELA, R. y BEDOYA. O.L. (2005): «Modelo de Desarrollo Empresarial basado en Competencias», 4a Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en Latinoamérica, Universidad ICESI, Cali, Octubre.





**III.  
EL EMPRENDEDOR**





**ESTUDIO DE LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA  
ENTRE LOS RESPONSABLES DE PROYECTOS  
DE INVESTIGACIÓN (IP) EN ESPAÑA**

***STUDY OF ENTREPRENEURIAL INTENTION  
AMONG RESPONSIBLE FOR RESEARCH  
PROJECTS (IP) IN SPAIN***

**Cynthia L. Franco Rodríguez  
Virginia Fernández Pérez  
Patricia Esther Alonso Galicia  
Lázaro Rodríguez Ariza**

## Índice

Introducción .....	382
Revisión de literatura .....	383
Emprendimiento académico y universidad emprendedora .....	383
Emprendimiento académico en España .....	385
Metodología .....	386
Recolección de datos y procedimientos .....	386
Variables analizadas .....	388
Análisis de los datos .....	400
Conclusiones .....	404
Bibliografía .....	406

## Autores

### Cynthia L. Franco Rodríguez

c.franco@itesm.mx



Actualmente Directora de la Oficina de Transferencia de Tecnología del Tecnológico de Monterrey campus Guadalajara. Profesora de tiempo completo del área de emprendimiento (2008).

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas (1996), Maestría en Alta Dirección De Empresas para ejecutivos con experiencia (2005).

Las áreas de especialidad son: gestión de propiedad intelectual (asesoría para proteger invenciones, signos distintivos y derechos de autor). Gestión de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico Fondo Sectorial de Innovación (SE y Conacyt), Fondo Mixto (Conacyt y Gobierno del Estado de Jalisco) y Programa Estímulos a la Innovación. Seguimiento en el desempeño y desarrollo de proyectos de consultoría vinculado con el sector privado. Colaboración con empresas como Nike en México, Sinergit y Confivero en el desarrollo de nuevos productos, análisis de procesos e implementación de ERP's. Entre 2008 y 2011 se llevaron a cabo proyectos para identificar oportunidades de negocio para algunos sectores en los estados de León, Zacatecas, Sonora y Jalisco con el objetivo de promover el desarrollo regional y la planificación estratégica.

Cursos de especialidad en transferencia de tecnología (Oxford University UK); comercialización de tecnología (University of Texas Austin); inteligencia competitiva (Steinbeis México) y Valuación de intangibles (Becerril Coca y Becerril).

Docencia en Administración de la Tecnología, Emprendedores Tecnológicos y Formación para el desarrollo de liderazgo empresarial. Certificación en Programa de Desarrollo de Habilidades Docentes (PDHD).

### Virginia Fernández Pérez

vfperes@ugr.es



Profesora Contratada Doctor del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad en Granada, acreditada a titular desde el 2014. Durante sus 13 años de pertenencia a la universidad ha desarrollado actividades de investigación, liderando publicaciones, aportaciones a congresos y actividades de transferencia de conocimiento, en los ámbitos nacional e internacional. Fruto de la pertenencia a redes y estancias de investigación, también está en proceso de desarrollo de proyectos y colaboraciones con investigadores nacionales e internacionales de prestigio.

Ha publicado 24 artículos en revistas nacionales e internacionales, todas indexadas en bases de datos de reconocido prestigio nacional e internacional (SSCI, SCI, Scopus o Latindex). De ellas, 15 son publicaciones que aparecen en el JCR, tales como *Industrial Management & Data System*, *Journal Management & Organization*, *Personnel Review* y *Total Quality Management & Business Excellence*.

Miembro del Consejo Editorial de la revista *International Journal of Business Environment*, de *Social Networking* y de *American Journal of Management Studies*.

Ha participado en más de 10 libros, presentado 75 aportaciones a congresos, nacionales e internacionales, en las principales conferencias en management, redes sociales y creación de empresas (Academy of Management, Euram, POMS, IABM o Workshop GEM).

## Patricia Esther Alonso Galicia

pealonsog@itesm.mx

Doctora en Administración y Emprendimiento por la Universidad de Cantabria, profesora de planta del Departamento Académico de Administración y Emprendimiento del Tecnológico de Monterrey, Campus Querétaro. Miembro de la Cátedra Santander en Empresa Familiar de la Universidad de Granada, España.

Desarrolla investigación en cognición emprendedora, emprendimiento académico, impacto de la formación en el espíritu emprendedor, inteligencia emocional y estudios de género, ha publicado su trabajo en revistas científicas de alto impacto como *European Management Journal* y *Journal of Managerial Psychology*. Ha sido coautora del libro «Startup U: Emprendedores de Alto Impacto» que ha sido publicado en México y España.

Ha sido Directora del Instituto Emprendedor de San Luis (IESL) de la Dirección de Desarrollo Económico del H. Ayuntamiento de San Luis Potosí, México (2012-2015). Cuenta con experiencia docente en asignaturas relacionadas con estrategia, costos, creatividad, fuentes de financiamiento para emprendedores y aceleración de empresas familiares, así como con más de diez años de experiencia laboral en la industria de alimentos, en especial, en gestión de proyectos de comercialización.



## Lázaro Rodríguez Ariza

lazaro@ugr.es

Director de la Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad de Granada, desde 2013.

Experiencia docente universitaria desde 1982. Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada desde 1992. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga (1985).

Investigador responsable del Grupo de Investigación «SEJ-273. Información Contable para la Gestión», patrocinado por la Junta de Andalucía, desde 1989. 2 sexenios de investigación. 84 artículos en revistas especializadas; de ellos, 8 referenciados en Scopus y 28 en JCR, 7 del primer cuartil. 79 libros y capítulos de libros.- Participación en 12 proyectos de I+D+i financiados en convocatorias públicas, en 4 de ellos como investigador principal.- Participación en 45 contratos de I+D+i de especial relevancia con empresas y/o administraciones (nacionales y/o internacionales), de ellos 41 como investigador responsable. 219 ponencias y comunicaciones a congresos nacionales e internacionales. 35 tesis doctorales dirigidas, todas con la máxima calificación. Director del Máster Universitario de Auditoría y del Máster en Tributación y Contabilidad de la Universidad de Granada.

Coordinador del Proyecto de la ANECA para la elaboración del Libro Blanco de los Estudios de Grado en Economía y en Empresa (2003-2005). Director del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada, desde 1991 a 1996. Vicerrector de Asuntos Económicos de la Universidad de Granada (1996-2000). Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada (2001-2006) y Presidente de la Conferencia de Decanos de Economía y Empresa de España (2003-2006). Director de la Fundación Escuela de Negocios de Andalucía (2005-2009).

Además, ha procurado siempre, por vocación y con devoción, compatibilizar la Universidad con el mundo de la empresa, siendo socio fundador de ocho sociedades mercantiles, dos asociaciones y dos fundaciones, algunas de las cuales siguen en plena actividad.



# ESTUDIO DE LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA ENTRE LOS RESPONSABLES DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN (IP) EN ESPAÑA

## *STUDY OF ENTREPRENEURIAL INTENTION AMONG RESPONSIBLE FOR RESEARCH PROJECTS (IP) IN SPAIN*

**Resumen:** Existe una escasa investigación en relación a la figura del emprendedor académico, como agente clave de cambio en el proceso de emprendimiento académico, y la relación de afectación de distintos factores en la decisión de convertirse en emprendedor. La intención emprendedora de los académicos tiene especial relevancia en sus roles de formador e investigador, además por la trascendencia del espíritu emprendedor en los individuos que integran el ecosistema de innovación porque de esa manera se pueden conseguir universidades emprendedoras, creación de empresas e innovación. De esta forma, el emprendimiento académico se ha convertido en el foco principal y orientación estratégica de los tomadores de decisiones en el sistema de educación superior (Audretsch et al., 2014).

El propósito de este estudio es contribuir al conocimiento de las características de los académicos en España y cómo éstas influyen en la intención emprendedora. Para ello se tomó una muestra de 630 académicos, obtenida en 2011, responsables de los proyectos de investigación subvencionados en los programas competitivos del Ministerio de Ciencia e Innovación en el período 2005-08. Los resultados muestran diferencias significativas para la intención emprendedora dependiendo del género, de que la investigación sea en áreas de base tecnológica o no y de los mecanismos de apoyo conocidos por el académico en su institución. La de mayor significancia es la investigación orientada a la base tecnológica.

**Palabras clave:** Universidad emprendedora, intención emprendedora, académicos, investigación.

**Abstract:** There is little research regarding the figure of the academic entrepreneur as a key agent of change in the academic entrepreneurship process, as well as the dynamics of different factors in the decision to become an entrepreneur. The study of academics' entrepreneurial intention is of special relevance due to their roles as teachers and researchers, and because of the importance of entrepreneurship in

individuals that are part of innovation ecosystems, because that way entrepreneurial universities, entrepreneurship and innovation can be obtained. Accordingly, academic entrepreneurship has become the main focus and strategic orientation of decision-makers in the higher education system (Audretsch et al., 2014).

The purpose of this descriptive study is to contribute to the knowledge of the characteristics of academics in Spain and how these characteristics influence entrepreneurial intention. For this, a sample of 630 academics was obtained in 2011; they were responsible for research projects funded in competitive programs of the Ministry of Science and Innovation in 2005-08. The results show significant differences for entrepreneurial intention depending on gender, technology-based areas, number of requested patents and the number of entrepreneurship support mechanisms in the academics' institution. The most significant is technology-based areas.

**Keywords:** Entrepreneurial University, entrepreneurial intention, academics, research.

## INTRODUCCIÓN

Dada la creciente necesidad de fortalecer la creación de nuevas empresas, la universidad emprendedora es un factor crucial capaz de desempeñar un papel activo en el desarrollo económico y social (Etzkowitz y Klofsten, 2005), y en el cual los resultados de su investigación son examinados para encontrar su potencial comercial y científico (Etzkowitz, 2003). Por ello, una de las tres misiones de la universidad está centrada en promover la cultura del emprendimiento dentro de la institución.

En el área del Emprendimiento Académico, dentro del ámbito universitario, destacan dos corrientes principalmente: «creación de empresas» y «universidad emprendedora», consideradas como posibles catalizadoras de mejora económica y social. Los estudios empíricos muestran la relación entre conocimiento y crecimiento económico, de forma tal que la transmisión del conocimiento afecta positivamente al cambio tecnológico y al crecimiento económico (Acs y Plummer, 2005; Acs y Varga, 2005; Audretsch y Keilbach, 2007; Varga y Schalk, 2004).

A pesar de que los estudios más recientes identifican determinantes institucionales y sociales de la actividad emprendedora entre los científicos (Fini et al., 2009; Kenney y Richard Goe, 2004; Nosella y Grimaldi, 2009), existe una limitada investigación en relación al análisis del científico o académico como un actor relevante en el proceso de emprendimiento en España. La importancia en las entradas (financiación de investigación básica y aplicada) y salidas (patentes e ingresos generados por las universidades por medio de

licencias o spin-offs y contratos con personas, universidades o entidades públicas y privadas para la realización de trabajos científicos, artístico o técnico) ha predominado, con poca atención sobre el papel del individuo y su interacción entre otros individuos, organizaciones, entornos, recursos y los procesos involucrados en la comercialización de una innovación.

Por lo tanto, la contribución de este estudio representa un avance en la comprensión del tema de intencionalidad emprendedora entre los académicos en España en función de sus características generales (género, área de investigación, edad, institución de origen, experiencia previa, etc.), lo cual puede ser de gran utilidad para los responsables de la creación e implementación de los mecanismos y políticas que puedan fomentar la cultura emprendedora, así como fomentar el papel que tiene el académico en proyectos de transferencia de conocimiento.

A tal fin, el trabajo se estructura en un primer apartado, con una introducción que describe la importancia del emprendimiento académico en España en función de algunas características generales como: género, área de investigación, edad, etc. El segundo se refiere a la revisión de literatura, el cual introduce un marco general de referencia del emprendimiento académico y la universidad emprendedora, centrado el análisis de las condiciones necesarias para detonar el emprendimiento. El tercer apartado se refiere a la metodología aplicada en distintas universidades españolas para encontrar hallazgos que permitan aportar información a las características descriptivas de los académicos en relación a la intención de emprender; así como al análisis de variables, entre las que destacan: área de investigación, género, área de investigación por género, universidades de origen, rangos laborales, edad y orientación a la investigación, patentes solicitadas, experiencia laboral previa y comportamiento previo emprendedor. Finalmente se presentan las conclusiones que resaltan los resultados obtenidos en el análisis descriptivo de la muestra analizada.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **EMPRENDIMIENTO ACADÉMICO Y UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA**

El término «universidad emprendedora» se ha hecho vigente a partir de la tercera misión de la universidad en respuesta a una serie de demandas por parte de gobiernos, industria y la sociedad en general. En general, para la mayoría de las universidades se presenta un panorama con mayor número de

limitaciones en cuanto a recursos públicos con los que atender a sus necesidades, sosteniéndose que muchas universidades en todo el mundo deberían pasar por un proceso de transformación, adquiriendo capacidades que les permitan ser más flexibles; dicho cambio o modificación se aleja del paradigma tradicional hacia un nuevo carácter más «innovador», «proactivo» e incluso «emprendedor» (Clark, 2004). La universidad emprendedora sigue priorizando la investigación científica, pero también de forma creciente produce tecnología e incluso innovación (Etzkowitz y Viale, 2010). Por lo tanto, una universidad emprendedora debería fomentar diversas técnicas de gestión, posiciones estratégicas y competitivas. Además, se ha sugerido que deberían estar involucradas en asociaciones, redes y otro tipo de relaciones con organizaciones públicas y privadas, que permitan la interacción, colaboración y cooperación con otros elementos centrales en los sistemas de innovación (Annamária, 2004).

La figura de la universidad emprendedora concibe a la Universidad como una institución con un carácter más proactivo, y lleva al modelo de la universidad clásica, orientada a la investigación, un paso más adelante al incorporar una nueva misión: la universidad como motor de desarrollo económico y social del contexto dónde se desenvuelve (Chrisman et al., 1995; Etzkowitz y Klofsten, 2005). Guerrero y Urbano (2014) definen una universidad emprendedora como: «una sobreviviente de entornos competitivos con una estrategia común orientada a ser la mejor en todas sus actividades (por ejemplo: finanzas sanas, seleccionar buenos estudiantes y profesores, producir investigación de alta calidad) intentando ser más productiva y creativa al establecer vínculos entre la educación y la investigación».

Mientras que se otorga una mayor relevancia al fenómeno de las universidades emprendedoras en el mundo, la literatura al respecto también se expande rápidamente, primordialmente en Estados Unidos y en Europa. La investigación sobre la naturaleza, antecedentes y efectos de las actividades emprendedoras en el interior de las universidades ha experimentado un rápido crecimiento en las últimas dos décadas, debido a la edición de publicaciones especiales en diversas revistas especializadas como *Management Science*, *Journal of Technology Transfer*, *Research Policy* y *Journal of Business Venturing* (Rothaermel et al., 2007).

El emprendimiento académico tiene como objetivo principal difundir la tecnología y la propiedad intelectual resultado de la investigación de las universidades, buscando el desarrollo de nuevos productos, procesos, creación

de nuevas empresas y la generación de empleos de alto valor (Mustar et al., 2006; Abreu et al., 2013; Perkmann et al., 2013; Kalar et al., 2015).

Las spin offs universitarias se precisan como empresas de reciente creación por parte de los profesores universitarios, el staff o los estudiantes, innovando en un contexto de investigación académica y, consecutivamente, explotan comercialmente este conocimiento (Shane, 2004; Lockett et al., 2005; Agarwal y Shah, 2014). Uno de los beneficios de las spin offs universitarias es que permiten la comercialización de tecnologías universitarias que, por lo general, suelen permanecer como prototipos o pruebas de concepto (Festel, 2013; Agarwal y Shah, 2014).

## **EMPREDIMIENTO ACADÉMICO EN ESPAÑA**

En general, las actividades emprendedoras en España no se caracterizan por un alto nivel debido, en parte, a la imagen negativa de la figura del empresario y a la carencia de espíritu emprendedor entre la población, que prefiere la seguridad del trabajo por cuenta ajena a asumir los riesgos inherentes a la creación de una empresa. Al igual que en Europa, cada vez son más las universidades españolas que se están preocupando por implantar programas de creación de empresas (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2006), y que están desarrollando infraestructuras de apoyo a éstas, como parques científicos, incubadoras de empresas, oficinas de transferencia de tecnología (OTRI), etc. Incluso algunas instituciones académicas están adoptando el papel de inversoras para el impulso de este tipo de empresas.

Las funciones de la universidad al servicio de la sociedad de acuerdo al artículo 1 de la Ley Orgánica de las Universidades (LOU) son:

- a) Creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, técnica y la cultura.
- b) Preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
- c) Difusión, valorización y transferencia de conocimiento al servicio de la cultura, calidad de la vida, y del desarrollo económico.
- d) Difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.

En este sentido, existen manifestaciones del interés que las spin-offs académicas están despertando en nuestra sociedad, por el papel y la contribución que realizan a su desarrollo (Gallurt Plá, 2010). Es muy importante conocer la configuración de las actividades que llevan los académicos y su percepción sobre la creación de empresas como resultados de sus investigaciones. El análisis de estas características nos permitirá conocer más detalladamente el fenómeno emprendedor entre los académicos a través de este estudio exploratorio. Las variables que se van a analizar son: clasificación por área de investigación, género, universidades de origen, rangos laborales, edad, orientación de la investigación, patentes solicitadas, experiencia laboral previa y comportamiento previo emprendedor. El objetivo es analizar estas variables sociodemográficas para encontrar diferencias en las submuestras de estudio.

## **METODOLOGÍA**

### **RECOLECCIÓN DE DATOS Y PROCEDIMIENTOS**

La población de la muestra consistió en los académicos universitarios, investigadores responsables (IP) de los proyectos financiados en convocatorias competitivas por el Ministerio de Ciencia e Innovación en el periodo 2005-2008. Se trata, por tanto, de los máximos representantes de los grupos de investigación que pueden considerarse competitivos dentro del panorama universitario español. Se realizó un muestreo estratificado entre los 8.489 IP de 52 universidades públicas españolas. El número de cuestionarios obtenidos y utilizados para este estudio es de 630 (Tabla 1).

Una vez concluida la fase de recogida de datos, se efectuaron una serie de tareas con el propósito de prepararlos para el análisis. Para esto, se construyó una base de datos que integraba las encuestas, obtenidas en 2011, tanto por vía telefónica como por vía electrónica; posteriormente, se examinaron las respuestas obtenidas con el fin de determinar si todas habían sido completadas de acuerdo a los requerimientos. Una vez finalizada esta revisión, no surgieron mayores inconsistencias.

**Tabla 1.** Ficha técnica de la investigación

Sectores	Académicos en universidades que desarrollan su investigación en áreas de investigación aplicada
Ubicación geográfica	España
Metodología	Cuestionario estructurado
Procedimiento de muestreo	Muestreo estratificado con asignación proporcional
Población de estudio	8,489 académicos en 50 universidades públicas
Tamaño de la muestra	889 académicos – 630 respuestas válidas
Tasa de respuesta	10,5 %
Error muestral	3,8 %
Nivel de confianza	95 %, p-q=0,50; Z=1,96
Periodo de recogida de datos	Mayo a Julio de 2011

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de conocer las características generales de los académicos que han respondido al cuestionario, se presenta un análisis descriptivo de la muestra sobre la que se obtuvieron los siguientes datos. Tal descripción se estructura en función de los siguientes criterios: género, edad, áreas de investigación, rango académico, instituciones de origen, experiencia previa y experiencia laboral.

El análisis de las diferentes áreas en las que desarrollan investigación los académicos encuestados han sido tomadas de la clasificación de programas del Plan Nacional del Ministerio de Economía y Competitividad (antes Ciencia e Innovación). En la Tabla 2 se presentan las siglas correspondientes a cada área.

**Tabla 2.** Nomenclatura de áreas seleccionadas de investigación con base tecnológica

<b>Siglas</b>	<b>Área</b>
<b>AGL</b>	Recursos y tecnologías agroalimentarias
<b>BIO</b>	Biomedicina
<b>BIO</b>	Biotecnología
<b>DPI</b>	Diseño y producción industrial
<b>MAT</b>	Materiales
<b>PPQ</b>	Ciencias y tecnologías químicas, subprograma Investigación Química Orientada.
<b>TEC</b>	Tecnología electrónica y de comunicaciones
<b>SAF</b>	Investigación en alimentos funcionales
<b>TIN</b>	Tecnologías informáticas
<b>TSI</b>	Tecnologías de servicios de la sociedad de la información

Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, 2005.

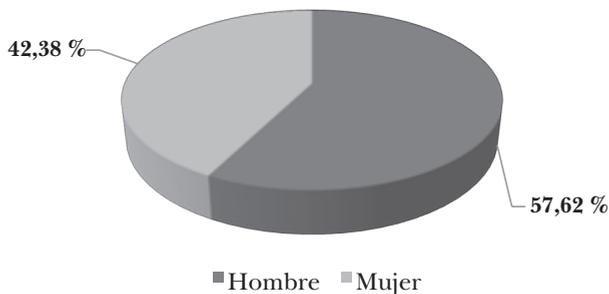
## VARIABLES ANALIZADAS

### Área de investigación

En primer lugar, se presenta la distribución de la muestra de académicos según la clasificación por área de investigación. En la Figura 1 se puede observar que de los 630 académicos que forman la muestra final, y atendiendo a orden de importancia, la mayor proporción de académicos en la muestra proviene de las áreas de Recursos y tecnologías agroalimentarias (AGL) con un 21.59 %, seguido de Investigación en alimentos funcionales (SAF) con un 11.59 %, Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas (SEJ) con un 10.63 %, Materiales (MAT) con un 9.37 %, Tecnologías informáticas (TIN) con 8.41 % y Tecnología electrónica y de comunicaciones (TEC) con un 7.78 %.



**Figura 2.** Distribución de la muestra de académicos por género



Fuente: Elaboración propia.

### Área de investigación por género

Si se observa la distribución de área de investigación entre hombres y mujeres (Tabla 3), Recursos y tecnologías agroalimentarias (AGL) constituye el área con mayor representatividad con 18 % y 26 % respectivamente. Además en la sub-muestra de mujeres existe una considerable proporción de académicas en el área de Investigación en alimentos funcionales (14 %), al contrario de la sub-muestra de académicos que presentan una proporción similar (10 %) en las áreas de Diseño y producción industrial (DPI), Materiales (MAT), Investigación en alimentos funcionales (SAF) y Tecnologías de comunicaciones, electrónicas e informáticas (TEC y TIN).

### Universidades de origen

Como se ha descrito con anterioridad, la muestra de estudio ha incluido académicos pertenecientes a un considerable número de universidades en España, como se muestra en la Tabla 4. Aproximadamente el 60 % de las respuestas obtenidas provienen de académicos pertenecientes a 12 universidades.

Entre estas universidades, la mayor incidencia de respuesta ha sido la Universidad de Granada, la Universidad Politécnica de Valencia, la Universidad Complutense y la Universidad de Barcelona.

**Tabla 3.** Distribución de la muestra por género y áreas seleccionadas de investigación

	Hombres		Mujeres		Total	
	<b>Área de base tecnológica</b>					
AGL	66	18 %	70	26 %	136	22 %
BIA	6	2 %	5	2 %	11	2 %
BIO	13	4 %	14	5 %	27	4 %
PPQ	20	6 %	18	7 %	38	6 %
DPI	38	10 %	9	3 %	47	7 %
MAT	35	10 %	24	9 %	59	9 %
SAF	35	10 %	38	14 %	73	12 %
TEC	37	10 %	12	4 %	49	8 %
TIN	35	10 %	18	7 %	53	8 %
TSI	4	1 %	3	1 %	7	1 %
	<b>Área de base no tecnológica</b>					
AYA	1	%	1	0 %	2	%
BFU	4	1 %	4	1 %	8	1 %
CGL	9	2 %	8	3 %	17	3 %
SEJ	45	12 %	22	8 %	67	11 %
CTM	3	1 %	3	1 %	6	1 %
BQU	2	1 %	8	3 %	10	2 %
ENE	1	0 %	0	0 %	1	%
FIS	1	0 %	1	0 %	2	%
FPA	1	0 %	0	0 %	1	%
HUM	6	2 %	7	3 %	13	2 %
MTM	1	0 %	0	0 %	1	%
TRA	0	0 %	2	1 %	2	%
<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>100 %</b>	<b>267</b>		<b>630</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4.** Distribución de la muestra de académicos por universidad de origen

	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Universidad de Granada	48	8 %	8 %
Universidad Politécnica de Valencia	44	7 %	15 %
Universidad Complutense de Madrid	39	6 %	21 %
Universidad de Barcelona	39	6 %	27 %
Universidad Autónoma de Barcelona	31	5 %	32 %
Universidad de Valencia	29	5 %	37 %
Universidad Politécnica de Cataluña	27	4 %	41 %
Universidad Autónoma de Madrid	25	4 %	45 %
Universidad Politécnica de Madrid	23	4 %	48 %
Universidad de Salamanca	21	3 %	52 %
Universidad de Zaragoza	20	3 %	55 %
Universidad de Málaga	17	3 %	58 %
Universidad de Murcia	15	2 %	60 %
Universidad de Oviedo	15	2 %	62 %
Universidad de Sevilla	15	2 %	65 %
Universidad del País Vasco	15	2 %	67 %
Universidad de Santiago de Compostela	13	2 %	69 %
Universidad de Alicante	11	2 %	71 %
Universidad de León	10	2 %	73 %
Universidad de Vigo	10	2 %	74 %
Universidad Jaume I	10	2 %	76 %
Universidad de Almería	9	1 %	77 %
Universidad de Girona	9	1 %	79 %
Universidad de la Coruña	8	1 %	80 %
Universidad Carlos III de Madrid	7	1 %	81 %
Universidad de Cantabria	7	1 %	82 %
Universidad de Castilla-La Mancha	7	1 %	83 %
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	7	1 %	84 %

	Respuestas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Universidad Miguel Hernández de Elche	7	1 %	85 %
Universidad Pública de Navarra	7	1 %	87 %
Universidad Rovira i Virgili	7	1 %	88 %
Universidad de Alcalá	6	1 %	89 %
Universidad de Cádiz	6	1 %	90 %
Universidad de Extremadura	6	1 %	90 %
Universidad de La Laguna	6	1 %	91 %
Universidad Politécnica de Cartagena	6	1 %	92 %
Universidad de Córdoba	5	1 %	93 %
Universidad de La Rioja	5	1 %	94 %
Universidad de Lleida	5	1 %	95 %
Universidad Rey Juan Carlos	5	1 %	96 %
Universidad de Burgos	4	1 %	96 %
Universidad de Las Islas Baleares	4	1 %	97 %
Universidad de Jaén	3	0 %	97 %
Universidad de Valladolid	3	0 %	98 %
UNED	3	0 %	98 %
Universidad Ramón Llull	3	0 %	99 %
Universidad de Huelva	2	0 %	99 %
Universidad de Navarra	2	0 %	99 %
Universidad Pablo de Olavide	2	0 %	100 %
Universidad Pompeu Fabra	2	0 %	100 %
<b>Total</b>	<b>630</b>	<b>100.0 %</b>	

Fuente: Elaboración propia.

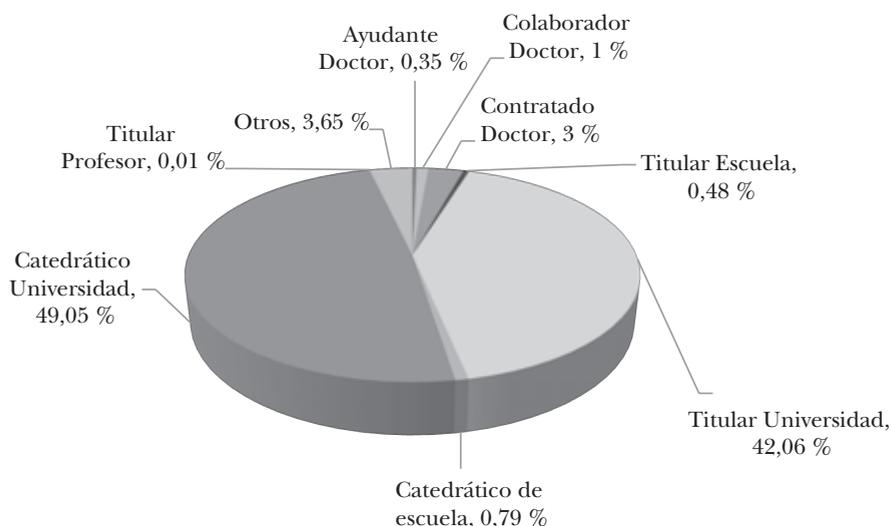
Otra de las características que destacan de la muestra obtenida es el rango de los académicos universitario. La clasificación del rango académico se realizó según los criterios de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), en donde las distintas categorías de profesores se dividen en dos grandes categorías, académicos que desempeñan sus funciones bajo un régimen laboral predominantemente temporal y profesores con titularidad bajo la figura de funcionarios públicos.

## Rangos laborales

A continuación, en la Figura 3, se muestra la composición de rangos laborales en la muestra de académicos. Como se puede observar, casi la totalidad de la muestra está integrada por académicos funcionarios docentes universitarios con titularidad, es decir, profesores titulares (42,1 %) y catedráticos (49 %). Cabe destacar que esta proporción resultante en la muestra no es sorprendente debido a las características que se espera en los investigadores reconocidos y con prestigio académico, como uno de los criterios de asignación de financiación en los proyectos de investigación del Plan Nacional.

Por último, la categoría «Otros» contiene diversos rangos académicos que no fue posible identificar entre la clasificación mencionada con anterioridad. Entre éstas se encuentran primordialmente figuras con carácter no permanente, como profesores agregados, personal en centros de investigación adjuntos a las universidades sin funciones de docencias y becarios Ramón y Cajal. Por último, en cuanto a la antigüedad de los académicos dentro de su institución de origen existe una media de 20 años con un rango que va de un mínimo de 2 años hasta un máximo de 50 años.

**Figura 3.** Distribución de la muestra de académicos por categoría laboral



Fuente: Elaboración propia.

## Edad y orientación de la investigación

En cuanto a la edad, la distribución de la muestra de académicos en general tiene una media de aproximadamente 49 años, con una edad mínima de 34 años y una máxima de 73 años. Por otra parte, la edad media de la sub-muestra de mujeres académicas es de 48 años, con un valor máximo de 66 y un mínimo de 34 años. En la sub-muestra de hombres académicos, la edad media es de 49 años con una edad mínima de 34 años y una edad máxima de 73 años.

Como se puede observar en la Tabla 5, una considerable parte de los académicos en la muestra obtenida se encuentra en un rango de edad de entre 46 a 55 años (46,7 %), seguido por el rango de edad entre 36 a 45 años con un 34,6 %.

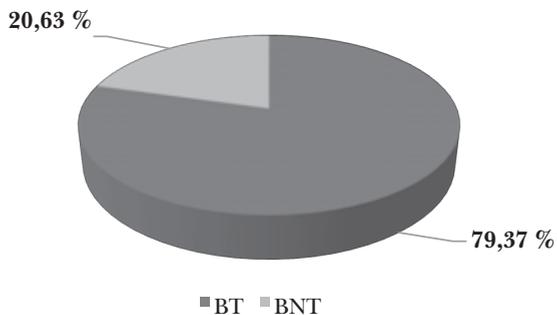
**Tabla 5.** Distribución de la muestra de académicos por grupos de edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hasta 35 años	7	1.1	1.1
De 36 a 45 años	218	34.6	35.7
De 46 a 55 años	294	46.7	82.4
De 56 a 65 años	94	14.9	97.3
Más de 65 años	17	2.7	100.0
Total	630	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del cuestionario aplicado se les pregunto a los académicos si la investigación que llevaban a cabo tenía una orientación aplicada o básica, es decir, con un énfasis en la generación de nuevos productos, procesos o servicios. En la Figura 4, se puede apreciar que la mayor parte de los académicos en la muestra desarrolla investigación con una orientación aplicada (79,4 %).

**Figura 4.** Distribución de la muestra de académicos según orientación de la investigación

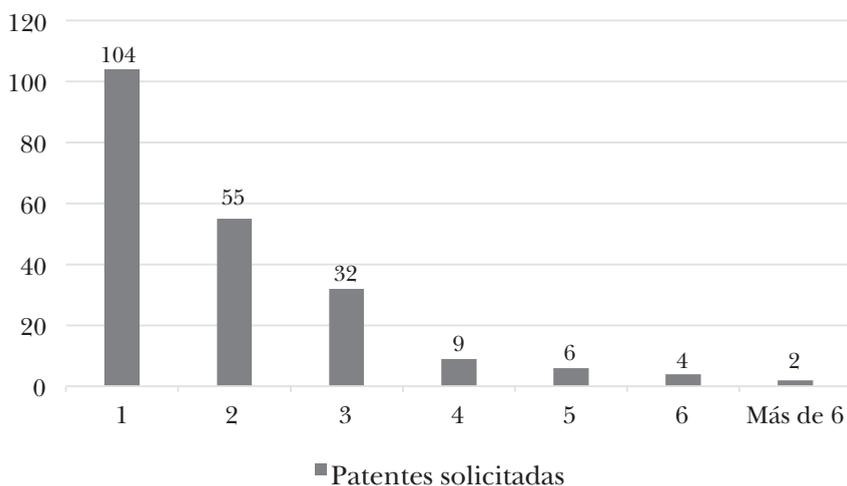


Fuente: Elaboración propia.

### Patentes solicitadas

Continuando con la descripción de la muestra obtenida, 212 académicos han solicitado de una a más patentes, es decir, un 34 % de los académicos han solicitado patentes a partir de su investigación. En la Figura 5 se puede observar que del total de académicos el 49 % de académicos han solicitado una patente seguido por el 26 % con dos patentes.

**Figura 5.** Número de patentes solicitadas por académico en la muestra

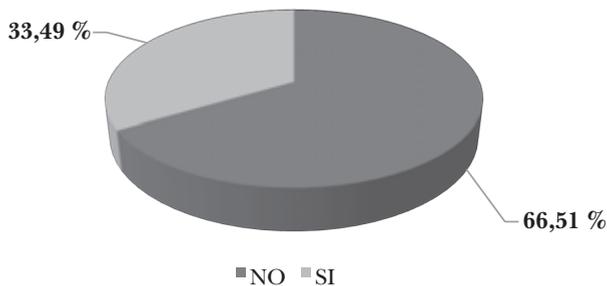


Fuente: Elaboración propia.

### Experiencia laboral previa

Como se puede observar en la Figura 6, de los académicos que conforman la muestra un 66,5 % no cuentan con experiencia laboral previa, con una media aproximada de 5 años.

**Figura 6.** Distribución de la muestra de académicos según experiencia laboral



Fuente: Elaboración propia.

### Comportamiento previo emprendedor

La intención emprendedora ha sido medida a través del uso de diversas escalas. Por ejemplo, Shapero (1982) utilizó una variable dicotómica para obtener información sobre la intención de los individuos para crear una empresa; en este mismo caso se encuentran los estudios llevados a cabo a partir de la base de datos del GEM (Arenius y Minniti, 2005; Fernández et al., 2009), incluso es importante destacar que Krueger et al. (2000) miden este constructo a partir de un único ítem en relación a la probabilidad de que el individuo en cuestión establezca su propia empresa en un plazo de 5 años.

Específicamente dentro del emprendimiento académico, Prodan y Drnovsek (2010) desarrollan una escala de seis ítems que recoge además de la percepción hacia la creación de empresas entre los científicos de dos universidades, las actividades relacionadas realizadas en el año anterior. Este mismo planteamiento es utilizado por McGee et al. (2009) y Sequeira et al. (2007) al utilizar una serie de actividades que podrían dar como resultado la creación de un negocio viable, denominado emprendimiento naciente (Aldrich y

Martinez, 2001), bajo el argumento que estas actividades son una consecuencia probable de una intención emprendedora.

Recientemente, Liñán y Chen (2009) han desarrollado y validado un cuestionario de intención emprendedora que se ha aplicado en distintos países, y que ha sido empleado exitosamente en diversos estudios (M. Guerrero et al., 2008; Liñán et al., 2011) dentro del contexto universitario en España.

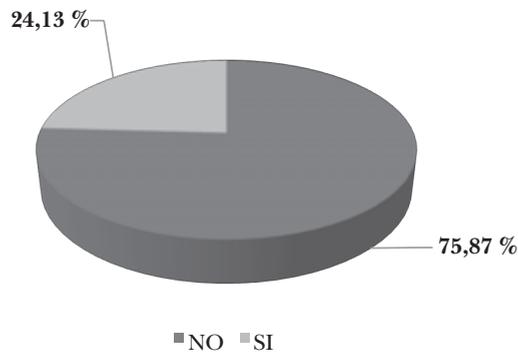
Debido a que se cuenta, por una parte, con escalas contrastadas y validadas en el contexto español y, por otra, con escalas desarrolladas específicamente en el ámbito del emprendimiento académico, los ítems que se han empleado para la medición de la intención emprendedora (Tabla 6) en esta investigación se han desarrollado a partir de las escalas propuestas por Liñán y Chen (2009) y Prodan y Drnovsek (2010). La intensidad de la intención emprendedora se conformó a partir de una lista de seis actividades que podrían haber sido realizadas por los académicos en el último año con base en Sequeira et al. (2007).

**Tabla 6.** Escala de medida de la intención emprendedora

EI01	En el caso de que identificara posibilidades de comercializar los resultados de mi investigación consideraría seriamente establecer mi propia empresa.
EI02	Estoy interesado en establecer mi propia empresa.
EI03	He pensado seriamente en establecer mi propia empresa.
EI04	Es muy probable que en los próximos CINCO años ponga en marcha mi propia empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, dentro de la muestra de académicos obtenida, un total de 152 individuos (24,1 %) han creado una empresa (Figura 7), en donde han participado como emprendedores por una media de aproximadamente 7 años.

**Figura 7.** Distribución de la muestra de académicos según emprendedor previo

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las actividades que los académicos han llevado a cabo con el fin de establecer una empresa, en la Tabla 7 se presenta el número de académicos que ha respondido de forma positiva a cada cuestión, siendo el mayor número de respuestas afirmativas el desarrollo de un producto o servicio a partir de los resultados de investigación (20,5 %).

**Tabla 7.** Distribución de actividades para el establecimiento de una empresa

	Número de académicos que ha contestado afirmativamente	Porcentaje con respecto a la muestra total (N=630)
¿Ha realizado gestiones legales para constituir una nueva empresa?	38	6.00 %
¿Ha desarrollado un producto o servicio a partir de los resultados de su investigación?	129	20.50 %
¿Ha reunido un equipo inicial de trabajo en una nueva empresa?	81	12.90 %
¿Ha estado buscando instalaciones o equipo para una nueva empresa?	49	7.80 %
¿Ha elaborado un plan de negocios?	54	8.60 %
¿Ha asistido a cursos, seminarios o conferencias sobre cómo crear una empresa?	68	10.80 %

Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS

Dando continuidad al análisis, se encontraron algunas diferencias de medias de algunas variables estudiadas como parte del análisis del ANOVA en la intención de emprender. Como primer paso, se buscaron diferencias significativas en el grado de intención de emprender en la muestra total de académicos para las variables expuestas anteriormente. Cómo se puede apreciar en la Tabla 8, las variables que muestran diferencias significativas son: género, investigación en áreas de base tecnológica, número de patentes solicitadas y mecanismos de apoyo conocidos por el académico en su institución.

Cabe resaltar que la variable de investigación de base tecnológica resultó ser la más significativa. La orientación de base tecnológica es la aplicación de la investigación para nuevos descubrimientos científicos o tecnológicos que derivan en la generación de nuevos productos, procesos o servicios. Esto indica que si un académico lleva a cabo su investigación en áreas de base tecnológica tiene un efecto significativo en el grado de intención de emprender. Otras de las variables que se analizaron fue el número de patentes solicitadas y el número de mecanismos de apoyo al emprendimiento que son conocidos por el académico en su institución, dando como resultado una significancia de .003 para ambos casos. Por último, se encontró que el grado de intención de emprender, varía significativamente entre hombres y mujeres académicos.

En un segundo paso, se buscaron diferencias significativas entre las submuestras de mujeres y hombres encuestados, es decir, el género. A continuación se presentan los resultados relevantes del ANOVA entre el grupo de mujeres académicas con respecto al grado de intención de emprender y demás variables (Tabla 7). Este análisis adicional se ha efectuado considerando que los resultados de diversos estudios anteriores han demostrado que el género influye significativamente en el desarrollo de intenciones emprendedoras (Manolova et al., 2012; Shinnar et al., 2012, Fernández-Pérez et al. 2014), y por lo tanto los hombres presentan una mayor propensión que las mujeres a involucrarse en el emprendimiento. Aún más, en el ámbito académico las mujeres enfrentan mayores retos que sus colegas masculinos al hacer frente a situaciones de aislamiento, el compaginar las decisiones con la familia y maternidad.

Entre la submuestra de hombres académicos (Tabla 9) se encontró que existen diferencias significativas en el grado de intención de emprender únicamente entre aquellos que tienen una orientación a la investigación de base tecnológica.

**Tabla 8.** Resultados relevantes del ANOVA en el grado de intención de emprender para las variables estudiadas en la muestra completa

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	
Antigüedad en la institución	Inter-grupos	1734.887	24	72.287	.970	
	Intra-grupos	45068.707	605	74.494		
	Total	46803.594	629			
Edad	Inter-grupos	1975.002	24	82.292	1.524	
	Intra-grupos	32671.539	605	54.003		
	Total	34646.541	629			
	Inter-grupos	12.670	24	.528	2.262	**
	Intra-grupos	141.173	605	.233		
	Total	153.843	629			
Investigación en áreas de base tecnológica	Inter-grupos	14.648	24	.610	3.068	**
	Intra-grupos	120.374	605	.199		
	Total	135.022	629			
Número de patentes solicitadas	Inter-grupos	513.658	24	21.402	2.042	**
	Intra-grupos	6342.336	605	10.483		
	Total	6855.994	629			
Mecanismos de apoyo conocidos por el académico en su institución	Inter-grupos	246.480	24	10.270	2.039	**
	Intra-grupos	3046.613	605	5.036		
	Total	3293.094	629			

\*\*p < 0.05

**Tabla 9.** Resultados relevantes del ANOVA en el grado de intención de emprender para las variables estudiadas en la muestra de hombres académicos

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	
Antigüedad en la institución	Inter-grupos	2286.378	24	95.266	1.223	
	Intra-grupos	26322.306	338	77.877		
	Total	28608.683	362			
Edad	Inter-grupos	2374.387	24	98.933	1.639	
	Intra-grupos	20400.059	338	60.355		
	Total	22774.446	362			
Investigación en áreas de base tecnológica	Inter-grupos	9.820	24	0.409	2.208	**
	Intra-grupos	62.632	338	0.185		
	Total	72.452	362			
Número de patentes solicitadas	Inter-grupos	625.650	24	26.069	1.476	
	Intra-grupos	5970.306	338	17.664		
	Total	6595.956	362			
Mecanismos de apoyo conocidos por el académico en su institución	Inter-grupos	206.378	24	8.599	1.629	
	Intra-grupos	1783.892	338	5.278		
	Total	1990.270	362			

\*\*p < 0.05

A continuación se presentan los resultados de los análisis efectuados en el sub-grupo de mujeres académicas (Tabla 10).

**Tabla 10.** Resultados relevantes del ANOVA en el grado de intención de emprender para las variables estudiadas en la muestra de mujeres académicos

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	
Antigüedad en la institución	Inter-grupos	1190.726	24	49.614	0.707	
	Intra-grupos	16984.982	242	70.186		
	Total	18175.708	266			
Edad	Inter-grupos	956.329	24	39.847	0.897	
	Intra-grupos	10746.308	242	44.406		
	Total	11702.637	266			
Investigación en áreas de base tecnológica	Inter-grupos	7.226	24	.301	1.343	
	Intra-grupos	54.257	242	.224		
	Total	61.483	266			
Número de patentes solicitadas	Inter-grupos	31.945	24	1.331	1.787	
	Intra-grupos	180.220	242	.745		
	Total	212.165	266			
Mecanismos de apoyo conocidos por el académico en su institución	Inter-grupos	176.061	24	7.336	1.576	
	Intra-grupos	1126.756	242	4.656		
	Total	1302.816	266			

\*\*p < 0.05

Como se puede observar, no se encontró ninguna diferencia significativa entre el grupo de mujeres académicas en relación a las variables estudiadas y el grado de intención de emprender.

## CONCLUSIONES

Estudios previos sugieren que la actividad empresarial tiende a ser más alta en contextos donde la inversión en conocimientos nuevos es relativamente alta, por ejemplo universidades emprendedoras (Guerrero y Urbano 2014), tomando en cuenta la relevancia que tienen las aportaciones de las investigaciones científicas llevadas a cabo en las universidades en el desarrollo de nuevos productos y procesos innovadores, así como las personas que forman parte de este proceso.

En el marco internacional, las universidades han buscado transferir sus invenciones al mercado mediante la creación de spin off universitarias, contribuyendo al desarrollo económico local, desarrollando investigaciones de vanguardia, fomentando la innovación y creando empleos de alto valor agregado. (Audretsch y Lehmann, 2014)

Con este trabajo hemos querido avanzar en la comprensión de la intención de emprender entre los académicos desde una aproximación descriptiva a partir de los resultados obtenidos de la encuesta realizada durante 2011 a los investigadores responsables de los proyectos de investigación financiados por el Ministerio de Ciencia y Competitividad en el período 2005-2008. Por tanto, el instrumento de medida está basado en percepciones subjetivas de los académicos encuestados, obedecen a un componente subjetivo y están sujetos a sesgos de deseabilidad social (Podsakoff y Organ, 1986). No obstante, al asegurar el anonimato de la información proporcionada por los académicos encuestados puede reducir tal sesgo aun cuando las respuestas se relacionen a temas sensibles (Konrad y Linnehan, 1995).

En el análisis descriptivo de la muestra por categorías de áreas de investigación, el 79 % pertenece a un área de base tecnológica y un 21 % a un área de base no tecnológica. Se encontraron diferencias significativas en la intención emprendedora en aquellos académicos que están llevando a cabo investigación de base tecnológica o aplicada, lo cual confirma que el tipo de investigación que se lleve a cabo condiciona la intención hacia el emprendimiento, ya que tienen una relación directa y muy significativa. Tienen más patentes otorgadas y son conscientes de crear una empresa.

El género también muestra diferencias con respecto a la intención emprendedora en las universidades españolas. Algunos estudios proporcionan evidencia que difiere la intención de emprender o la decisión de crear una

empresa entre géneros. (Díaz-García y Jiménez-Moreno, 2010; Goethner et al., 2009; Shinnar et al., 2012).

No hay diferencias significativas en cuanto a la edad y la antigüedad de la institución. La edad tiene un efecto ambiguo aún controlado por la antigüedad. Algunos estudios encuentran una relación positiva (Boardman y Ponomariov, 2009; Haeussler y Colyvas, 2011; Link et al., 2007), mientras que otros encuentran una relación negativa (Bekkers y Bodas Freitas, 2008; D'Este y Patel, 2007; D'Este y Perkmann, 2011; Guiliani et al., 2010) o ninguna relación en absoluto (Boardman y Ponomariov, 2009; Gulbrandsen y Smeby, 2005; Renault, 2006). El impacto negativo de edad encontrado por algunos estudios puede reflejar un efecto de la capacitación: los individuos que se capacitaron cuando el compromiso con de las universidades con la industria era menor o incluso irrelevante, se puede unir a las normas que no son compatibles con la colaboración de empresas privadas (Bercovitz y Feldman, 2008).

Uno de los grandes retos en economía es convertir los resultados de investigación en éxitos comerciales e industriales. Consecuencia de esto hay un gran interés en las instituciones académicas por entender el rol de colaboración con la industria, así como el papel de la investigación, el desarrollo y la innovación en el bienestar económico y social de cualquier región (Jaffe et al., 1993) debido a que la explotación de la investigación generada en las universidades tiene el potencial de ser un conductor de crecimiento económico (Agarwal, R., y Shah, S. K. 2014; Audretsch y Keilbach, 2007; Etzkowitz y Viale, 2010). La comprensión de estos temas ofrece oportunidades para dar forma a las intervenciones del gobierno para ayudar a los empresarios académicos que deciden iniciar una nueva empresa, o los que ya están activos en este sentido (Fernández et al., 2014). El gasto público incide en la formación de nuevas empresas entre ellas las spin off académicas (O'Shea et al. 2005).

Es importante sensibilizar, impulsar y fomentar programas de educación empresarial y de protección en los distintos esquemas de la propiedad intelectual que divulguen entre estudiantes, miembros de facultades y directores de programas académicos la nueva misión que las universidades llevan a cabo en el ámbito económico (Franklin et al., 2001; Friedman y Silberman, 2003; Luthje y Franke, 2003; Guerrero et al., 2015).

## BIBLIOGRAFÍA

- ABREU, M. y GRINEVICH, V. (2013): «The nature of academic entrepreneurship in the UK: Widening the focus on entrepreneurial activities», *Research Policy*, 42, pp. 408-422.
- ACS, Z. J. y PLUMMER, L. A. (2005): «Penetrating the 'knowledge filter' in regional economies», *Annals of Regional Science*, 39(3), pp. 439-456.
- ACS, Z. J. y VARGA, A. (2005): «Entrepreneurship, agglomeration and technological change», *Small Business Economics*, 24(3), pp. 323-334.
- AGARWAL, R. y SHAH, S. K. (2014): «Knowledge sources of entrepreneurship: Firm formation by academic, user and employee innovators», *Research Policy*, 43(7), pp. 1109-1133.
- ALDRICH, H.E. y MARTINEZ, M.A. (2001): «Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), pp. 41.
- ALONSO GALICIA, P. E.; FERNÁNDEZ PÉREZ, V.; RODRÍGUEZ ARIZA, L.; y FUENTES FUENTES, M.M. (2015): «Entrepreneurial cognitions in academia: exploring gender differences», *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), pp. 630-644.
- ANNAMÁRIA, I. (2004): «The evolution of university-industry-government relationships during transition», *Research Policy*, 33(6-7), pp. 975-995.
- ARENIUS, P. y MINNITI, M. (2005): «Perceptual variables and nascent entrepreneurship», *Small Business Economics*, 24(3), pp. 233-247.
- AUDRETSCH, D. B. y KEILBACH, M. (2004): «Does entrepreneurship capital matter?», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(5), pp. 419-429.
- AUDRETSCH, D. B. y KEILBACH, M. (2007): «The theory of knowledge spillover entrepreneurship», *Journal of Management Studies*, 44(7), pp. 1.242-1.254.
- AUDRETSCH, D. B.; LEHMANN, E. E. y PALEARI, S. (2014): «Academic policy and entrepreneurship: a European perspective», *The Journal of Technology Transfer*, DOI: 10.1007/s10961-014-9359-6.
- AUDRETSCH, D. B.; LEHMANN, E. E. y WRIGHT, M. (2014): «Technology transfer in a global economy», *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), pp. 301-312.
- BEKKERS, R. y BODAS FREITAS, I.M. (2008): «Analyzing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter?», *Research Policy*, 37(10), pp. 1.837-1.853.

- BERCOVITZ, J. y FELDMAN, M. (2008): «Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level», *Organization Science*, 19(1), pp. 69-89.
- BOARDMAN, P.C. y PONOMARIOV, B.L. (2009): «University researchers working with private companies», *Technovation*, 29(2), pp. 142-153.
- CHRISMAN, J.J.; HYNES, T. y FRASER, S. (1995): «Faculty entrepreneurship and economic development: The case of the University of Calgary», *Journal of Business Venturing*, 10(4), pp. 267-281.
- CLARK, B.R. (2004): *Sustaining change in universities*. Maidenhead, England; New York: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- D'ESTE, P. y PATEL, P. (2007): «University-industry linkages in the UK: what are the factors underlying the variety of interactions with industry?», *Research Policy*, 36(9), pp. 1295-1313.
- D'ESTE, P. y PERKMANN, M. (2011): «Why do academics engage with industry? The entrepreneurial university and individual motivations», *The Journal of Technology Transfer*, 36(3), pp. 316-339.
- DÍAZ-GARCÍA, M. y JIMÉNEZ-MORENO, J. (2010): «Entrepreneurial intention: the role of gender», *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), pp. 261-283.
- ETZKOWITZ, H. (2003): «Innovation in innovation: The triple helix of university-industry-government relations», *Social Science Information*, 42(3), pp. 293-337.
- ETZKOWITZ, H. y VIALE, R. (2010): «Polyvalent knowledge and the entrepreneurial university: A third academic revolution?», *Critical Sociology*, 36(4), pp. 595-609.
- ETZKOWITZ, H. y KLOFSTEN, M. (2005): «The innovating region: toward a theory of knowledge-based regional development», *R & D Management*, 35(3), pp. 243-255.
- FERNÁNDEZ, J.; LIÑÁN, F. y SANTOS, F.J. (2009): «Cognitive aspects of potential entrepreneurs in southern and northern Europe: An analysis using gem-data», *Revista de Economía Mundial*, (23), pp. 151-178.
- FERNÁNDEZ-PÉREZ, V.; ALONSO-GALICIA, P.E.; FUENTES-FUENTES, M. de M. y RODRÍGUEZ-ARIZA, L. (2014): «Business social networks and academics' entrepreneurial intentions», *Industrial Management & Data Systems*, 114(2), pp. 292-320.
- FESTEL, G. (2013): «Academic spin-offs, corporate spin-outs and company internal start-ups as technology transfer approach», *The Journal of Technology Transfer*, 38, pp. 454-470.

- FINI, R.; GRIMALDI, R. y SOBRERO, M. (2009): «Factors fostering academics to start up new ventures: An assessment of Italian founders' incentives», *Journal of Technology Transfer*, 34(4), pp. 380-402.
- FRANKLIN, S. J.; WRIGHT, M. y LOCKETT, A. (2001): «Academic and Surrogate Entrepreneurs in University Spin-out Companies», *The Journal of Technology Transfer*, 26(1-2), pp. 127-141.
- FRIEDMAN, J. y SILBERMAN, J. (2003): «University technology transfer: do incentives, management and location matter?», *Journal of Technology Transfer*, 28, pp. 17-30.
- GALLURT PLÁ, P. (2010): Creación de Spin-Offs en las Universidades Españolas: Un modelo de Intenciones, Tesis Doctoral, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España.
- GIULIANI, E.; MORRISON, A.; PIETROBELLI, C. y RABELLOTTI, R. (2010): «Who are the researchers that are collaborating with industry? An analysis of the wine sectors in Chile, South Africa and Italy», *Research Policy*, 39(6), pp. 748-761.
- GOETHNER, M.; OBSCHONKA, M.; SILBEREISEN, R.K. y CANTNER, U. (2009): «Approaching the agora – determinants of scientists' intentions to pursue academic entrepreneurship», *Jena Economic Research Papers*, No. 2009-079, pp. 1-44, Disponible en: [http://zs.thulb.uni-jena.de/receive/jportal\\_jparticle\\_00157309](http://zs.thulb.uni-jena.de/receive/jportal_jparticle_00157309) (obtenido el 30 de enero 2015):
- GUERRERO, M., RIALP, J. y URBANO, D. (2008): «The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: A structural equation model», *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), pp. 35-50.
- GUERRERO, M. y URBANO, D. (2014): «Academics' start-up intentions and knowledge filters: an individual perspective of the knowledge spillover theory of entrepreneurship», *Small Business Economics*, 43(1), pp. 57-74.
- GUERRERO, M.; CUNNINGHAM, J. y URBANO, D. (2015): «Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom», *Research Policy*, 44, pp. 748-764.
- GULBRANDSEN, M. y SMEBY, J. C. (2005): «Industry funding and university professors' research performance», *Research Policy*, 34(6), pp. 932-950.
- HAEUSSLER, C. y COLYVAS, J. A. (2011): «Breaking the ivory tower: Academic entrepreneurship in the life sciences in UK and Germany», *Research Policy*, 40(1), pp. 41-54.

- JAFFE, A.B.; TRAJTENBERG, M. y HENDERSON, R. (1993): «Geographic localization of knowledge spillovers as evidence by patent citations», *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3), pp. 577-598.
- KALAR, B. y ANTONCIC, B. (2015): «The entrepreneurial university, academic activities, and technology and knowledge transfer in four European countries», *Technovation*, 36, pp. 1-11
- KENNEY, M. y RICHARD GOE, W. (2004): «The role of social embeddedness in professorial entrepreneurship: A comparison of electrical engineering and computer science at UC Berkeley and Stanford», *Research Policy*, 33(5), pp. 691-707.
- KONRAD, A.M. y LINNEHAN, F. (1995): «Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?», *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 787-820.
- KRUEGER, N.F. (2000): «The cognitive infrastructure of opportunity emergence». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), pp. 9-27.
- LINK, A.N.; SIEGEL, D.S. y BOZEMAN, B. (2007): «An empirical analysis of the propensity of academics to engage in informal university technology transfer», *Industrial and Corporate Change*, 16(4), pp. 641-655.
- LIÑÁN, F. y CHEN, Y. (2009): «Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), pp. 593-617.
- LIÑÁN, F.; URBANO, D. y GUERRERO, M. (2011): «Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain», *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(3-4), pp. 187-215.
- LOCKETT, A. y WRIGHT, M. (2005): «Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spin-out companies», *Research Policy*, 34, pp. 1043-1057.
- LÜTHJE, C. y FRANKE, N. (2003): «The ‘making’ of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT», *R&D Management*, 33(2), pp. 135-147.
- MANOLOVA, T.S.; BRUSH, C.G.; EDELMAN, L.F. y SHAVER, K.G. (2012): «One size does not fit all: entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs», *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), pp. 7-27.
- MCGEE, J.E.; PETERSON, M.; MUELLER, S.L. y SEQUEIRA, J.M. (2009): «Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), pp. 965-988.

- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (2006): *Iniciativas Emprendedoras en la Universidad Española*. Madrid: Dirección General de Política Pública de la Pequeña y Mediana Empresa.
- MUSTAR, P.; RENAULT, M.; COLOMBO, M. G.; PIVA, E.; FONTES, M.; LOCKETT, A.; WRIGHT, M.; CLARYSSE, B. y MORAY, N. (2006): «Conceptualizing the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy», *Research Policy*, 36, pp. 289-308.
- NOSELLA, A. y GRIMALDI, R. (2009): «University-level mechanisms supporting the creation of new companies: An analysis of Italian academic spin-offs», *Technology Analysis and Strategic Management*, 21(6), pp. 679-698.
- O'SHEA, R.; ALLEN, T. J.; CHEVALIER, A. y ROCHE, F. (2005): Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. universities, *Research Policy*, 34, pp. 994-1009.
- PERKMANN, M.; TARTARI, V.; MCKELVEY, M.; AUTIO, E.; BROSTRÖM, A.; D'ESTE, P. y SOBRERO, M. (2013): «Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university-industry relations», *Research Policy*, 42(2), pp. 423-442.
- PHILPOTT, K.; DOOLEY, L.; O'REILLY, C. y LUPTON, G. (2011): «The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions», *Technovation*, 31(4), pp. 161-170.
- PODSAKOFF, P.M. y ORGAN, D.W. (1986): «Self-reports in organizational research: Problems and prospects», *Journal of Management*, 12(4), pp. 531-544.
- PRODAN, I. y DRNOVSEK, M. (2010): «Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: An empirical test», *Technovation*, 30(5-6), pp. 332-347.
- RENAULT, C. (2006): «Academic capitalism and university incentives for faculty entrepreneurship», *The Journal of Technology Transfer*, 31(2), pp. 227-239.
- ROTHAERMEL, F.T., AGUNG, S.D. y JIANG, L. (2007): «University entrepreneurship: A taxonomy of the literature», *Industrial & Corporate Change*, 16(4), pp. 691-791.
- SHANE, S.A. (2004): *Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- SEQUEIRA, J.; MUELLER, S.L. y MCGEE, J.E. (2007): «The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(3), pp. 275-293.

- SHAPERO, A. y SOKOL, L. (1982): Social dimensions of entrepreneurship, en e.a. C.A. Kent (Ed.), *The encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90): Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SHINNAR, R.S.; GIACOMIN, O. y JANSSEN, F. (2012): «Entrepreneurial perceptions and intentions: The role of gender and culture», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), pp. 465-493.
- VARGA, A. y SCHALK, H. (2004): «Knowledge spillovers, agglomeration and macroeconomic growth: An empirical approach», *Regional Studies*, 38(8), pp. 977-989.



**EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL  
HÍBRIDO: UNA COMPARATIVA CON EL  
EMPRENDEDOR TRADICIONAL Y EL  
SOCIAL SIN FINES DE LUCRO**

***THE PROFILE OF THE HYBRID SOCIAL  
ENTREPRENEUR: A COMPARISON WITH THE  
TRADITIONAL ENTREPRENEUR AND THE  
NON-PROFIT SOCIAL ENTREPRENEUR***

**José Manuel Maraboto Quepons  
María del Mar García de los Salmones Sánchez  
Héctor San Martín Gutiérrez**

## Índice

Introducción .....	418
Concepto y tipologías de emprendimiento social.....	419
Caracterización del emprendedor social híbrido .....	420
Objetivos y metodología de investigación .....	422
Resultados .....	425
Conclusiones e implicaciones .....	427
Bibliografía.....	429

## Autores

### José Manuel Maraboto Quepons

jmaraboto@itesm.mx

Profesor Asociado de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey (México). Miembro del Grupo de Investigación y Educación en Emprendimiento Social. Profesor del Programa de Carreras Internacionales Honors. Miembro del Grupo de Investigación y Educación en Administración de Servicios de la EGADE Business School.

Licenciado en Administración de Empresas (1987) por el Tecnológico de Monterrey, MBA por la EGADE Business School (1992) y Doctor Dirección de Negocios por la Universidad de Cantabria (2015).

Línea de investigación en Emprendimiento Social. Profesor visitante de la Maestría en Administración en la Universidad Americana de Managua, Managua, Nicaragua.

Ha sido Coordinador Nacional de la Academia de Administración de Empresas del Sistema ITESM. Ganador del «Premio a la Labor Docente y de Investigación» 2007. Recibió el premio «ERSKINE & LEENDERS» al mejor caso escrito en el año 2013 otorgado por la Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC).



### Maria del Mar García de los Salmones Sánchez

gsalmonm@unican.es

Profesora Titular de Universidad de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Cantabria (España). Miembro del Grupo de Inteligencia de Marketing.

Doctora por la Universidad de Cantabria (2002). Sus principales líneas de trabajo son la responsabilidad social corporativa, imagen de marca, comportamiento del consumidor y emprendimiento social y educativo.

Su actividad investigadora ha dado lugar a la publicación de artículos científicos en revistas nacionales e internacionales de reconocido prestigio como *International Journal of Advertising*, *European Journal of Marketing*, *International Marketing Review*, *Journal of Risk Research*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *Journal of Destination Marketing & Management*, *Journal of Business Ethics*, *International Journal of Bank Marketing*, *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing* y *Place Branding and Public Diplomacy*.

Asimismo, ha dirigido dos tesis doctorales y diversos Trabajos Fin de Máster y Trabajos Fin de Grado.

Ha realizado estancias académicas y/o de investigación en la Universidad Santa María La Antigua (Ciudad de Panamá), la Universidad de Costa Rica (San José de Costa Rica), la Universidad de Anahuac (Ciudad de México), el TEC de Monterrey (Monterrey, México), la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), el Ehrenberg Center of Research in Marketing (South Bank University, Londres), y el Center for Business Ethics (Bentley University, Boston, Massachusetts).

Docencia de Dirección Comercial en Grado de ADE y postgrados como el Master en Dirección de Marketing.

Ha sido Directora del Área de Comunicación de la Universidad de Cantabria (Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Cantabria Campus Internacional) de 2008 a 2014.



## Héctor San Martín Gutiérrez

smartinh@unican.es

Profesor Titular en la Universidad de Cantabria (España). Miembro del Grupo de Investigación en Inteligencia de Marketing y de la Catedra Universitaria de Imagen y Proyección Regional de la Universidad de Cantabria.

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (2000) y Doctor por la Universidad de Cantabria (2005). Beca «Turismo de España» (2004) para la realización de Tesis Doctorales.

Líneas de investigación en Marketing de Servicios y Marketing Turístico, Adopción de Nuevas Tecnologías por los Consumidores, así como Emprendimiento Educativo y Social.

Numerosas publicaciones científicas en revistas de impacto nacionales e internacionales (<http://orcid.org/0000-0003-0424-3088>), capítulos de libros y contribuciones en congresos científicos.

Dirección de varias tesis doctorales, así como de numerosos Trabajos Fin de Máster y Trabajos Fin de Grado.

Docencia oficial de Marketing e Investigación de Mercados en Grado de ADE y en Máster Universitario en Dirección de Marketing.



# EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO: UNA COMPARATIVA CON EL EMPRENDEDOR TRADICIONAL Y EL SOCIAL SIN FINES DE LUCRO

## *THE PROFILE OF THE HYBRID SOCIAL ENTREPRENEUR: A COMPARISON WITH THE TRADITIONAL ENTREPRENEUR AND THE NON- PROFIT SOCIAL ENTREPRENEUR*

**Resumen:** Cada vez son más los emprendedores que desarrollan nuevas combinaciones que integran las tradicionales actividades sociales sin fines de lucro, es decir persiguen principalmente una misión social, con prácticas empresariales como son la venta de productos y/o servicios con objeto de lograr la sostenibilidad financiera, conformando así las denominadas empresas sociales híbridas.

El emprendimiento social híbrido presenta características singulares que hacen muy interesante su estudio. Sin embargo, aún son escasos los trabajos que abordan en profundidad este tipo de emprendimiento y, en particular, el perfil del emprendedor social híbrido. Hay que tener en cuenta que este tipo de emprendedor, que busca la generación de valor tanto social como económico, puede reunir cualidades propias del emprendedor tradicional /comercial, así como del emprendedor social sin fines de lucro. El presente capítulo analiza esta cuestión de manera teórica, a la vez que presenta datos interesantes procedentes de la consulta a varios expertos internacionales en este ámbito de estudio.

**Palabras clave:** Emprendimiento social, emprendedor social híbrido.

**Abstract:** Each time more entrepreneurs are developing new combinations which integrate traditional non-profit social activities, mainly pursuing a social mission, with traditional business practices like selling products and/or services in order to achieve financial sustainability, thus forming the so-called hybrid social enterprises.

The hybrid social enterprise has unique characteristics that make its study very interesting. However, there are still few research studies that address in depth this type of enterprise and, in particular, the profile of the hybrid social entrepreneur. Keeping

in mind that this type of entrepreneur, who seeks to generate both social and economic value, can bring qualities from the traditional/commercial entrepreneur and from the non-profit social entrepreneur as well. This chapter examines this question in theory, while presenting interesting query data from several international experts in this field of study.

**Keywords:** Social entrepreneurship, hybrid social entrepreneur.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente está adquiriendo gran importancia una nueva modalidad de emprendimiento de carácter social. El desarrollo del pensamiento sobre el emprendimiento social se basa en los debates conceptuales existentes en torno a la necesidad de nuevos comportamientos empresariales impulsados mayormente por un fin social, principalmente en el seno del sector no lucrativo. Es importante señalar que la tradición cooperativista ha jugado un papel importante en varios países europeos, mientras que las fundaciones fueron los actores principales en los EE.UU. En Europa, el concepto de empresa social hace su primera aparición en 1990 en Italia, corazón mismo del sector terciario (Kerlin, 2006).

En esta última década la Unión Europea ha posicionado al emprendimiento social en un lugar de suma importancia. En el año 2011, la Comisión Europea, órgano ejecutivo que representa los intereses de la Unión en su conjunto, lanza la «Iniciativa del Emprendimiento Social» para contribuir a la creación de un entorno favorable para el desarrollo de las empresas sociales en la economía en general y en la de Europa en particular. De acuerdo a un informe publicado en el año 2014 por la Comisión Europea, las empresas sociales son un importante motor para el crecimiento inclusivo y juegan un papel clave en la lucha contra los actuales desafíos económicos y medioambientales.

Desde el punto de vista investigador, muchos autores se cuestionan si el estudio de este tipo de emprendimiento constituye una subcategoría dentro del emprendimiento en general o, por el contrario, si sus características particulares le llevan a ser un campo de investigación específico (Mair y Martí, 2006; Okpara y Halkias, 2011). Realmente, la literatura específica sobre emprendimiento social ha crecido en importancia en las dos últimas décadas, pero aún permanece difusa y fragmentada (Martin y Osberg, 2007). Aún más escasa es la literatura sobre el emprendimiento social híbrido, una tipología en auge caracterizada por la búsqueda de valor tanto social como económico.

La investigación sobre este modelo de emprendimiento carece actualmente de atención académica a nivel internacional y, muy especialmente, de trabajos que aporten evidencia empírica al respecto (Hoffman et al., 2010), por lo que aparece como un campo muy atractivo de estudio.

## CONCEPTO Y TIPOLOGÍAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

El emprendimiento social se erige en uno de los conceptos más incomprendidos en la literatura académica sobre espíritu empresarial (Okpara y Halkias, 2011). Según Weerawardena y Mort (2006), los distintos conceptos utilizados en la literatura especializada son muchas veces definidos incorrectamente y pueden tomar una variedad de significados poco consensuados entre autores. En este contexto, la definición formal más aceptada en el mundo académico sobre emprendimiento social la ofrece Dees (1998): «aquel emprendimiento llevado a cabo por personas que juegan un rol de agentes de cambio en el sector social: 1) adoptando la misión de crear y mantener un valor social; 2) reconociendo y persiguiendo nuevas oportunidades; 3) comprometiéndose en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje; 4) actuando sin ser limitado por los recursos disponibles; y 5) ofreciendo una responsabilidad aumentada frente a su público».

Las empresas sociales pueden adoptar tres identidades distintas (Young, 2001):

- a) *Filantropías corporativas*. Las empresas sociales pueden ser organizaciones intencionadamente con fines de lucro que decidan utilizar algunos de sus recursos para promover causas sociales o promover el bien público de una manera particular. Básicamente, las organizaciones filántropo-corporativas son empresas cuya finalidad es maximizar sus utilidades o aumentar su cuota de mercado.
- b) *Organizaciones con propósito social*. Alternativamente, una empresa social puede ser una organización (privada) dedicada al logro del bien social cuando la organización es impulsada por una misión diferente a la que persiguen las empresas con fines de lucro.
- c) *Empresas híbridas*. Un desarrollo bastante reciente es la aparición de empresas que afirman tener doble objetivo: obtener un beneficio económico y contribuir al bien social más amplio. Estas empresas, en teoría, limitan sus niveles de fines de lucro con el fin de dar cabida a

criterios sociales, tales como la conservación del medio ambiente (por ejemplo, usando sólo materiales reciclables o la producción de productos ecológicos y saludables), la justicia social (por ejemplo, la utilización de prácticas de contratación y promoción favorables a minorías o a trabajadores con discapacidad), o el donar una parte sustancial de sus ganancias para apoyar causas sociales en lugar de distribuirlas a los propietarios.

El modelo híbrido ayuda a las organizaciones a sobrevivir y crecer permitiéndolas que sean auto-sostenibles (Robles, 2013). Según la clasificación elaborada por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), «las empresas sociales híbridas son organizaciones que se identifican a sí mismas como una organización social, y que reciben al menos el 5 % de sus ingresos a través de la venta de servicios o productos» (Lepoutre et al., 2013). En lo relativo a esta característica de generación de valor compartido, tanto social como económico, Dacin et al. (2011) argumentan que «el valor económico es crucial para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales y la creación de valor social».

## **CARACTERIZACIÓN DEL EMPRENDEDOR SOCIAL HÍBRIDO**

Por lo general, una empresa social debe su formación a emprendedores cuyo compromiso social y esfuerzos personales proporcionan la fuerza motriz a su creación. Para Bornstein (2004), el emprendedor social es aquel que busca soluciones innovadoras a problemas tradicionales y tiene un fuerte compromiso con la comunidad en la que opera. Respecto al emprendimiento social híbrido, Makhoulf (2011) afirma que este proceso emprendedor se inicia con un individuo que tiene una idea novedosa, un producto o servicio innovador, que posee un enfoque creativo para la solución de un problema percibido, y que cuenta con un nuevo modelo y/o enfoque de negocio no probado previamente para la entrega del producto y/o servicio. Este nuevo modelo de negocio es la empresa social híbrida.

Debido a la dualidad de sus objetivos sociales y económicos, el comportamiento de los emprendedores sociales híbridos está influenciado por la orientación tanto de las organizaciones sin fines de lucro como de las empresas comerciales a la hora de lograr el apoyo necesario para lograr la misión social y los resultados financieros (Dart, 2004). Así, el emprendedor social híbrido manifiesta por una parte un comportamiento social, es decir, un compromiso

profundo hacia la visión social, la innovación y la puesta en marcha de prácticas sostenibles. Por otra parte, muestra un comportamiento con fines de lucro, que se traduce en la capacidad de generación de retornos financieros que permitan cubrir los costes de operación. Por lo anterior, puede destacarse que el emprendedor social híbrido podría compartir rasgos de personalidad tanto del emprendedor social sin fines de lucro como del emprendedor tradicional/comercial. En este sentido, Ernst (2012) sostiene que los emprendedores sociales híbridos exitosos poseen los mismos rasgos de personalidad emprendedora que sus contrapartes tradicionales, junto con una aspiración de resolver cuestiones de carácter social.

Esta argumentación lleva a que, a la hora de proceder a la caracterización de este tipo de emprendedor social, deban revisarse en primer lugar las características y rasgos de personalidad más frecuentemente vinculados con la figura del emprendedor en general (McClelland, 1961; Drucker, 1984; Veciana, 1989; Costa y McCrae, 1992; Zhao y Seibert, 2006; Chaucín et al., 2007; Rauch et al. 2009). Tal y como se ilustra en la Tabla 1, de esta revisión se identifican 21 características relevantes.

**Tabla 1.** Características generales del emprendedor

Innovación	Autonomía	Capacidad de conseguir recursos
Tolerancia a la incertidumbre	Orientado por valores personales	Necesidad de poder y estatus
Necesidad de logro	Liderazgo	Relaciones interpersonales
Control interno	Creatividad	Honestidad / Integridad
Propensión al riesgo	Iniciativa	Capacidad de analizar el entorno
Autoconfianza	Perseverancia	Individualismo
Responsabilidad	Habilidades cognitivas	Necesidad de desarrollo personal

En segundo lugar, en la literatura especializada se reconocen hasta un total de 7 características distintivas del emprendedor social (Waddock y Post, 1991; Dees, 1998; Thompson, 2000; Mort et al., 2003; Austin et al., 2006; Wong y Tang, 2006; Martin y Osberg, 2007; Vasakarla, 2008; Nga y Shamuganathan, 2010; Okpara y Halkias, 2011) y que, por tanto, podrían extrapolarse al social híbrido: visión social, sostenibilidad, solidaridad, credibilidad, ética, coherencia y habilidad para descubrir necesidades sociales.

Ante la ausencia de investigación que profundice específicamente en el perfil del emprendedor social híbrido, se plantea en esta investigación la necesidad de generar conocimiento sobre las características que definen la figura de este emprendedor, partiendo de la base de que puede configurarse como una combinación del emprendedor tradicional/comercial y el emprendedor social sin fines de lucro.

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para cubrir el gap existente en la literatura en relación con las características que mejor definen al emprendedor social híbrido, en esta investigación se proponen los siguientes objetivos de investigación:

1. Examinar el nivel de presencia en el emprendedor social híbrido de las características que definen generalmente a un emprendedor.
2. Realizar una comparación del emprendedor social híbrido respecto al tradicional/comercial y al social sin fines de lucro para las citadas características.
3. Examinar el nivel de presencia en el emprendedor social híbrido de las características distintivas asociadas al emprendedor social.

Para dar respuesta a estos objetivos de investigación, el presente trabajo desarrolla la técnica Delphi. El Delphi es un método cualitativo que propone una secuencia en un proceso sistemático y formal para obtener un consenso sobre un tema en cuestión. Básicamente se trata de un proceso iterativo, en el que cada ciclo consta de una situación de partida, unas respuestas controladas de un panel de expertos anónimo y una valoración estadística que inicia un nuevo ciclo. El proceso finaliza cuando se alcanza el consenso. El uso de este método en este trabajo se debe a que el campo de conocimiento del emprendimiento social híbrido se halla aún en una etapa de investigación muy temprana, lo que requiere de estudios con un enfoque fundamentalmente exploratorio.

En particular, la muestra del método Delphi está constituida por un total de 25 expertos procedentes de España y Latinoamérica con un enfoque profesional (asociaciones y fundaciones que apoyan el emprendimiento social) y académico (universidades). Para el caso de España se incluye a los miembros del Grupo de Trabajo de la Asociación Española de Contabilidad

y Administración de Empresas (AECA) sobre Empresa Social. De este grupo aceptan participar un total de 7 expertos procedentes del ámbito académico y 6 del ámbito de las asociaciones/fundaciones. Respecto a los expertos académicos de Latinoamérica, destacar que se invita a participar a los miembros de la Red Social Entrepreneurship Knowledge Network (SEKN). En concreto, participan 4 miembros de México y Costa Rica. Adicionalmente se invita a conformar este panel a otro grupo de expertos académicos, así como también a miembros de varias asociaciones/fundaciones que apoyan el sector del emprendimiento social en Latinoamérica, logrando la participación de otros 6 expertos procedentes de México y uno de Chile.

De acuerdo a García y Suarez (2013), la preparación del instrumento de recogida de información es una etapa muy importante en el método Delphi. Esta tarea incluye la decisión del tipo de respuestas que se solicitará, lo que determina el tipo de procesamiento estadístico y de retroalimentación (Keeney et al., 2006). En esta investigación, el cuestionario incluye una primera batería de preguntas al objeto de analizar el perfil del emprendedor social híbrido en relación a las características generalmente aceptadas a la hora de definir a un emprendedor (objetivo 1). Tras la revisión de literatura se presenta a los expertos una lista de 21 características que definen a los emprendedores en general (ver Tabla 1) y se les solicita que valoren en qué medida el emprendedor social híbrido posee cada característica (1= muy bajo; 10= muy alto). Posteriormente, para cubrir el objetivo 2, se pide a los expertos que comparen al emprendedor social híbrido, considerando las anteriores características, con el tradicional/comercial y con el social sin fines de lucro (escala de tres posiciones donde 1= la posee en menor medida; 2= igual/similar; 3= la posee en mayor medida). Finalmente, se presenta una segunda batería de preguntas que incluye los siete rasgos distintivos del emprendedor social híbrido identificados en la literatura. Siguiendo el mismo procedimiento, se solicita a los expertos que valoren en una escala de 1 a 10 el grado en que el emprendedor social híbrido posee cada una de las características (objetivo 3).

Una vez diseñado el cuestionario, en la primera comunicación se invita formalmente a cada experto a que forme parte del grupo de trabajo. En particular, se envía el primer cuestionario mediante correo electrónico para que confirme su disponibilidad para contestar las preguntas, adjuntándose una nota de presentación donde se precisan los objetivos del Delphi, así como las condiciones prácticas del desarrollo del cuestionario. El primer envío a los expertos se realiza el 14 julio de 2014. El último cuestionario debidamente

cumplimentado de la primera ronda se recibe el 18 de septiembre de ese mismo año.

Una vez recibidos los 25 cuestionarios se procede a tabular los datos para realizar el pertinente análisis estadístico. El análisis de los datos permite tener una visión de conjunto de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas. Los estadísticos que se emplean en este estudio son la mediana y desviación típica. La mediana es el dato que ocupa la posición central en la muestra ordenada de menor a mayor, representando el valor central en el conjunto de datos ordenados (Batanero, 1994). El uso de la mediana, frente a la media, se debe a que la primera es insensible a la distancia de las observaciones al centro ya que solamente depende del orden de los datos, por lo que no se ve afectada por datos extremos. Según Batanero et al. (1994), la media puede ser fácilmente distorsionada por uno o varios valores aislados y no representativos del conjunto de datos. Por su parte, la desviación típica señala el grado de dispersión en las respuestas, capturando la intensidad con la que los datos se desvían respecto de la media (Batanero et al., 1994); por tanto, puede considerarse un indicador fiable del grado de consenso entre los expertos.

La información obtenida se toma como base para el segundo envío. En concreto, la realización de una segunda vuelta en el estudio se plantea con un doble objetivo: 1) remitir y hacer partícipes de la información obtenida a todos los expertos que han colaborado en el estudio con la aportación de sus valoraciones; y 2) lograr un consenso entre los expertos acerca de los diferentes objetivos de investigación contemplados en este método. La estructura de este segundo cuestionario es la misma que la del primero, es decir, se mantienen los bloques y los objetivos de cada uno de ellos. Los cambios obedecen a la inclusión de la respuesta que el experto dio a cada pregunta en la primera ronda, así como del valor de la mediana obtenido en cada pregunta considerando la muestra total de expertos. Además, se solicita a cada experto nuevamente una respuesta a cada pregunta del cuestionario.

El segundo cuestionario se envía a los expertos el 13 de octubre de 2014, recibándose el último cuestionario cumplimentado el 29 de octubre. Esta se convierte en la última ronda del proceso de recogida de información dado que se ha alcanzado un consenso razonable entre los expertos para las diferentes cuestiones de investigación planteadas (los valores de la desviación típica, indicador del grado de dispersión en las respuestas de los expertos se encuentran por debajo de la unidad).

## RESULTADOS

Los resultados finales obtenidos a través del método Delphi se exponen en las siguientes tablas. En primer lugar, los resultados derivados del consenso entre expertos (véase Tabla 2) reflejan que el emprendedor social híbrido posee en alta medida (valor de 8 o más en una escala de 10 posiciones) un total de 19 de las 21 características vinculadas generalmente con la figura del emprendedor. Por el contrario, los expertos consideran que el emprendedor social híbrido posee en menor medida (valor de 6 sobre 10) las características «necesidad de poder y estatus» e «individualismo».

**Tabla 2.** Resultados sobre el perfil general del emprendedor social híbrido

Características / valor de la mediana (1 a 10)					
Innovación	9	Autonomía	9	Capacidad de conseguir recursos	8
Tolerancia a la incertidumbre	9	Orientado por valores personales	9	Necesidad de poder y estatus	6
Necesidad de logro	9	Liderazgo	8	Relaciones interpersonales	9
Control interno	8	Creatividad	8	Honestidad / Integridad	9
Propensión al riesgo	8	Iniciativa	9	Capacidad de analizar el entorno	8
Autoconfianza	8	Perseverancia	8	Individualismo	6
Responsabilidad	9	Habilidades cognitivas	8	Necesidad de desarrollo personal	8

En segundo lugar, se muestra la comparación del emprendedor social híbrido con el social sin fines de lucro y con el tradicional/comercial (Tabla 3). Por una parte, los expertos consideran que, al comparar las 21 características con el emprendedor social sin fines de lucro, el emprendedor social híbrido posee 18 en la misma medida (valores de la mediana). Por el contrario, 3 características las posee en mayor grado: «Tolerancia a la incertidumbre»; «Propensión al riesgo» y «Habilidades cognitivas».

Por otra parte, al comparar el conjunto de características con el emprendedor tradicional/comercial, los expertos consideran que el emprendedor social híbrido posee 19 en la misma medida. Sin embargo, existen 2 características que les diferencia: «Necesidad de poder y estatus» (poseída en mayor grado por el tradicional) y la «Orientación a valores personales» (poseída en mayor nivel por el social híbrido).

Finalmente, se presentan los datos que tratan de dar respuesta al objetivo 3 de esta investigación. Los resultados presentados en la Tabla 4 indican claramente que los expertos consideran que el emprendedor social híbrido posee en alta medida todas las características distintivas del emprendedor social.

**Tabla 3.** Comparativa del perfil general del emprendedor social híbrido con el del tradicional y el del social sin fines de lucro (1= menos; 2= igual/similar; 3= más)

Característica	Comparación con el empr. sin fines de lucro	Comparación con el empr. tradicional
Innovación	2	2
Tolerancia a la incertidumbre	3	2
Necesidad de logro	2	2
Control interno	2	2
Propensión al riesgo	3	2
Autoconfianza	2	2
Responsabilidad	2	2
Autonomía	2	2
Orientado por valores personales	2	3
Liderazgo	2	2
Creatividad	2	2
Iniciativa	2	2
Perseverancia	2	2
Habilidades cognitivas	3	2
Capacidad de conseguir recursos	2	2
Necesidad de poder y estatus	2	1
Relaciones interpersonales	2	2
Honestidad / Integridad	2	2
Capacidad de analizar el entorno	2	2
Individualismo	2	2
Necesidad de desarrollo personal	2	2

**Tabla 4.** Resultados sobre el perfil distintivo del emprendedor social híbrido

Característica	Valor de la mediana (1 a 10)
Visión social	9
Sostenibilidad	9
Credibilidad	8
Ética	9
Solidaridad	9
Coherencia	8
Habilidad para descubrir las necesidades sociales	9

## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

En los últimos años se ha puesto de manifiesto un creciente interés por parte de los investigadores en estudiar el fenómeno del emprendimiento social híbrido. La mayoría de los trabajos académicos se han centrado en la forma de organización híbrida, principalmente examinando sus implicaciones tanto organizativas como legales. Sin embargo, no se han presentado hasta el momento investigaciones centradas en la figura del emprendedor social híbrido. Este trabajo de investigación trata de suplir este gap identificando las características distintivas de este tipo de emprendedor frente al social sin fines de lucro y al tradicional/comercial.

Tras la realización de un estudio empírico apoyado en la técnica Delphi, cabe destacar la alta presencia en el emprendedor social híbrido de las características vinculadas generalmente con la figura del emprendedor comercial, lo cual confirma la orientación hacia el mercado que posee este tipo de emprendedor. En segundo lugar, y teniendo en cuenta las características que manifiesta a un menor nivel, puede concluirse que el emprendedor social híbrido da mucha importancia al propósito o valor social de sus iniciativas, lo que explicaría su menor necesidad de poder y estatus, así como su menor individualismo.

Las diferencias halladas entre el emprendedor social híbrido y el tradicional/comercial se vinculan con varios aspectos relevantes dentro de la actividad emprendedora. Por un lado, el emprendedor social híbrido presenta una mayor orientación a los valores personales y, por otro, reúne una menor necesidad de poder y estatus, así como de relaciones interpersonales. La primera diferencia estaría justificada por la estrecha relación que suelen tener los valores personales del emprendedor social híbrido con el propósito o valor social que persigue en sus iniciativas. Por el contrario, en el emprendedor tradicional resulta mucho más patente la necesidad de lograr poder y un alto estatus, así como también su interés por construir una profunda red de relaciones interpersonales, las cuales se han concebido tradicionalmente en la literatura como un instrumento al servicio de los objetivos económicos de las iniciativas emprendedoras. Por tanto, si bien los resultados dejan de manifiesto que el emprendedor social híbrido posee características que son asociadas al emprendedor tradicional, se confirma que este tipo de emprendedor está más centrado en la generación de valor social, dejando en segundo plano la generación de valor económico.

Con relación a las diferencias del emprendedor social híbrido respecto al social sin fines de lucro, éstas tienen que ver con varios aspectos que se han relacionado habitualmente con el emprendedor tradicional/comercial y, en particular, con tres de sus cualidades para realizar iniciativas de mercado económicamente atractivas: elevados niveles de tolerancia a la incertidumbre, propensión al riesgo y capacidad cognitiva. A diferencia de lo que ocurre con el social sin fines de lucro, el propósito o valor económico que persigue el híbrido en sus iniciativas sociales explicaría la mayor presencia de estas tres características en este último.

Como futuras líneas de investigación se propone realizar el mismo estudio mediante el uso de métodos cuantitativos, una vez que exista una población con tamaño suficiente como para cumplir los parámetros que aseguran la representatividad de la muestra, tanto a nivel estadístico como tipológico, y en consecuencia la capacidad de extrapolar los resultados cuantitativos a todo el universo o población objeto de estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- AUSTIN, J.; STEVENSON, H., y WEI-SKILLERN, J. (2006): «Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), pp. 1-22.
- BATANERO, C.; Godino, J. D.; GREEN, D. R.; HOLMES, P., y VALLECILLOS, A. (1994): «Errores y dificultades en la comprensión de los conceptos estadísticos elementales», *International Journal of Mathematics Education in Science and Technology*, 25(4), pp. 527-547.
- BORNSTEIN, D. (2004): *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- CHAUCIN, B.; HERMAND, D. y MULLET, E. (2007): 'Risk Perception and Personality Facets', *Risk Analysis*, 27(1), pp. 171-185.
- COSTA, P. T. y McCRAE, R. R. (1992): «Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory», *Psychological assessment*, 4(1), p. 5.
- DACIN, M. T.; DACIN, P. A. y TRACEY, P. (2011): «Social entrepreneurship: A critique and future directions», *Organization Science*, 22(5), pp. 1203-1213.
- DART, R. (2004): «The legitimacy of social enterprise», *Nonprofit management and leadership*, 14(4), pp. 411-424.
- DEES, G. (1998): «The meaning of social entrepreneurship», [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf)
- DRUCKER, P.F. (1984): «El espíritu de empresa, hoy», *Harvard-Deusto Business Review*, 20, pp. 3-14.
- ERNST, K. (2012): «Social entrepreneurs and their personality», *Social entrepreneurship and social business* (pp. 51-64): Gabler Verlag.
- GARCÍA VALDÉS, M. y Suárez Marín, M. (2013): «El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica», *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), pp. 253-267.
- HOFFMAN, A. J.; GULLO, K. y HAIGH, N. (2010): «Hybrid organizations and positive social change: Bridging the for-profit & non-profit domains», *Ross School of Business Paper*, Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- KEENEY, S.; HASSON, F. y MCKENNA, H. (2006): «Consulting the oracle: ten lessons from using the Delphi technique in nursing research», *Journal of advanced nursing*, 53(2), pp. 205-212.

- KERLIN, J. A. (2006): «Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), pp. 246-262.
- LEPOUTRE, J.; TERJESEN, S.; JUSTO, R. y BOSMA, N. (2013): «Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study». *Small Business Economics*, 40(3), pp. 693-714.
- MAIR, J. y MARTI, I. (2006): «Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight», *Journal of world business*, 41(1), pp. 36-44.
- MAKHLOUF, H. H. (2011): «Social entrepreneurship: Generating solutions to global challenges», *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(1), pp. 1-8.
- MARTIN, R. L. y OSBERG, S. (2007): «Social entrepreneurship: The case for definition», *Stanford social innovation review*, 5(2), pp. 28-39.
- MCCLELLAND, D. C. (1961): «*The achieving society*», New York: Van Nostrand-Rheinhold.
- MORT, G.; WEERAWARDENA, y J. CARNEGIE, K., (2003): «Social entrepreneurship: towards conceptualization and measurement», *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 8(1), pp. 76-88.
- NGA, J. K. H. y SHAMUGANATHAN, G. (2010): «The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions», *Journal of Business Ethics*, 95(2), pp. 259-282.
- OKPARA, J. O. y HALKIAS, D. (2011): «Social entrepreneurship: an overview of its theoretical evolution and proposed research model», *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1(1), pp. 4-20.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T. y FRESE, M. (2009): «Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), pp. 761-787.
- ROBLES, E. (2013, January): «A new kind of social entrepreneurship! Mam case study», In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* 8(1), p. 393): Institute for Business & Finance Research.
- THOMPSON, J.; ALVY, G. y LEES, A. (2000): «Social entrepreneurship-a new look at the people and the potential», *Management decision*, 38(5), pp. 328-338.

- VASAKARLA, V. (2008): «A study on social entrepreneurship and the characteristics of social entrepreneurs», *ICFAI Journal of management research*, 7(4), pp. 32-40.
- VECIANA, J.M. (1989): «Características del empresario en España», *Cuadernos de Economía*, 39.
- WADDOCK, S. A. y POST, J. E. (1991): «Social entrepreneurs and catalytic change», *Public administration review*, pp. 393-401.
- WEERAWARDENA, J. y MORT, G. S. (2006): «Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model», *Journal of world business*, 41(1), pp. 21-35.
- WONG, L. y TANG, J. (2006): «Dilemmas confronting social entrepreneurs: care homes for elderly people in Chinese cities», *Pacific Affairs*, pp. 623-640.
- YOUNG, D. (2001) «Social Enterprises in the United States: Alternate Identities and Forms», *International Conference on Social Enterprise*, Trento.
- ZHAO, H. y SEIBERT, S. E. (2006): «The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review», *Journal of Applied Psychology*, 91(2), p. 259.



**EMPRENDEDORES CUBANOS:  
DINÁMICAS SUBJETIVAS**

***CUBANS ENTREPRENEURS:  
SUBJECTIVE DYNAMICS***

**Daybel Pañellas Alvarez**

## Índice

Introducción .....	438
Cuentapropismo e identidad .....	439
De estereotipos y prejuicios .....	440
Motivaciones.....	447
Sobre la reproducción o la transformación de la cultura del trabajo.....	449
Obstáculos y conflictos .....	450
Conclusiones .....	451
Bibliografía.....	452

# Autora

## Daybel Pañellas Alvarez

arcangel@cubarte.cult.cu



Doctora en Psicología. Profesora de la Universidad de La Habana.

Su tema de trabajo es Heterogeneidad social en Cuba: Grupos e identidades. Sus más recientes publicaciones son «Reconfiguración de relaciones sociales. Pistas desde cuentapropistas capitalinos» (2015); «Impactos subjetivos de las reformas económicas: Grupos e identidades sociales en la estructura social cubana» (2015); «Timbirichis y otros negocios. Inequidades sociales en la capital cubana» (2015); «Identidades sociales de un grupo con altos ingresos económicos» (2015).

Es la presidenta del consejo científico de la Facultad de Psicología, jefa de la disciplina Psicología Social en la Facultad de Psicología; Profesora Principal de 1er año. Colabora con el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS); el Centro de Economía Cubana (CEEC); el Centro de Estudios sobre la Juventud (CESJ), Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT), OXFAM Cuba, Centro Félix Varela.

Forma parte del consejo editorial de las revistas: Alternativas cubanas en Psicología; Estudio, Temas; también del colectivo evaluador de las revistas Temas (MINCULT), Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina (FLACSO) y Estudios (CESJ).

A nivel internacional, ha trabajado en consultoría grupal con las instituciones Forum Internacional de Innovación Social (IFSI, Francia); Innovación (Perú); MATRIX (Bélgica); Universidad de Utrecht (Holanda).

Recibió en 2016 el premio provincial de investigación otorgado por la Sociedad Cubana de Psicología; fue elegida como Adjunct Visiting Scholar at ILAS at Columbia University (Spring Semester 2016) y en 2012 recibió el Premio Ensayo Ciencias Sociales, otorgado por la Revista Temas.



# EMPRENDEDORES CUBANOS: DINÁMICAS SUBJETIVAS

## *CUBANS ENTREPRENEURS: SUBJECTIVE DYNAMICS*

**Resumen:** Las transformaciones del modelo económico cubano que tienen lugar actualmente en Cuba han tenido, como era de esperar, impactos sociales. El desarrollo de pequeños negocios privados, bajo la figura de los «cuentapropistas», ha tenido una amplia aceptación en la ciudadanía y es una de las razones por las que su evolución y efectos han sido objeto de diversos estudios. Sin embargo, el vertiente subjetiva de ese fenómeno no ha sido abordada suficientemente, siendo el objetivo fundamental de este trabajo. El estudio realizado, aún en pleno desarrollo, aborda la problemática desde el enfoque de las identidades sociales, a partir de un análisis de más de 100 sujetos, implementando metodologías mixtas de investigación. Los principales resultados apuntan a la existencia de conflictos intra e intergrupales en la sociedad cubana.

**Palabras clave:** Emprendedores, Cuentapropistas, Subjetividad, Identidades Sociales.

**Abstract:** The transformations of the Cuban economic model, currently taking place in Cuba have had, as expected, social impacts. The development of small private businesses, run by the figure of «self-employed», has been widely accepted by the citizens, and it one of the reasons why its evolution and effects have been object of diverse studies. Nevertheless the subjective aspect of the phenomenon has not been sufficiently addressed, being the main objective in the paper. The study, still in full development, addresses the problem from the social identities approach, based on an analysis of more than 100 subjects, implementing mixed research methodologies.

**Keywords:** Entrepreneurs, Self-employed, Subjectivity, Social Identities.

## INTRODUCCIÓN

La actualización del modelo económico, con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, significó una especie de catapulta económica que, obviamente, supone impactos a nivel social. De los 311 lineamientos aprobados, 13 fundamentalmente se refieren al desarrollo de las formas económicas no estatales, donde se incluye el sector cuentapropista. La ampliación del cuentapropismo y sus directrices (ampliación de las actividades permitidas, del proceso de otorgamiento de licencias, de la capacidad del pequeño negocio; posibilidad de contratar fuerza de trabajo fuera de la familia, de relaciones contractuales entre cuentapropistas y otros sectores de la economía,) han resultado visibles y bienvenidas para la población. Sus efectos, se manifiestan explícita e implícitamente. Investigaciones, reportajes y una socialización (otra) del fenómeno se han desarrollado; pocas indagan la dimensión subjetiva del mismo.

En la facultad de Psicología desde el 2010 hasta la fecha, desde el enfoque de las Identidades Sociales, se han realizado múltiples investigaciones<sup>1</sup> enfocando en el grupo Cuentapropistas. Muestran una acelerada dinamización en las relaciones sociales, que vislumbran posibles conflictos intra e intergrupales y un reto de cara a la conservación de los principios defendidos como parte de nuestra sociedad socialista.

---

<sup>1</sup> Calabuche, L (2016): Identidades sociales de sujetos con altos ingresos en el sector cuentapropista. Tesis de diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; Luya, L (2016): Identidades sociales de empleadores y empleados de negocios con altos ingresos. Tesis de diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; Dujarric, G; Vázquez, M (2015). Identidades sociales en grupos de altos ingresos económicos. Tesis de diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; Bennet, A.F; Caballero, W; Arteaga, L (2015). Cuentapropismo en La Habana Vieja: San Isidro y Prado (estudios de caso). Informe de metodología de la Investigación, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; Pañellas, D; Torralbas, J; Caballero, C (2014). Timbirichis y otros negocios. Cuentapropismo e inequidades sociales en la capital cubana. Informe de investigación, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; Caballero, C (2013) Redes sociales de cuentapropistas habaneros. Tesis de diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; Del Llano, L (2013) Percepción del poder en cuentapropistas habaneros. Tesis de diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; Curbelo, L (2013) Ser cuentapropista hoy: relación entre identidad y movilidad social. Tesis de diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; Pañellas, D (2012). Grupos e identidades en la estructura social cubana. Tesis doctoral, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; Torralbas, J; Rodríguez, D (2011). Con el catalejo al revés. Grupos e identidades en la estructura social cubana. Tesis de diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

Aunque no hemos trabajado en ningún caso con muestras representativas –por falta de acceso a información necesaria– hemos estratificado las muestras, por cuotas, intentando la mayor heterogeneidad posible. En total hemos trabajado con más 1000 sujetos, a partir de metodologías mixtas de investigación, en las que, aunque se hace uso de cuestionarios, privilegiamos las técnicas proyectivas. Este artículo ofrece una síntesis investigativa que describe el panorama, ofrece preguntas, comentarios y se abre al futuro. Todos los parlamentos y dibujos presentados se corresponden con la producción de los sujetos-grupos entrevistados.

## **CUENTAPROPISMO E IDENTIDAD**

La identidad social de una persona está ligada al conocimiento de su pertenencia a ciertos grupos sociales y al significado emocional y evaluativo que surge de esa pertenencia. Es evidente que en cualquier sociedad compleja, una persona pertenece a un gran número de grupos sociales y que la pertenencia a ciertos grupos será muy importante para ellas, mientras que la pertenencia a otros no lo será» (Tajfel, 1984).

En su proceso de conformación la categorización social es el punto de partida, se define como «sistema de orientación que ayuda a crear el puesto del individuo en la sociedad. Proceso de unificación de objetos y acontecimientos sociales en grupos que resultan equivalentes con respecto a las acciones, intenciones y sistema de creencias de un individuo». Sugiere la estructura del contexto social como una guía.

«Cada sociedad contiene un repertorio de identidades que es parte del conocimiento objetivo de sus miembros (...) la sociedad no solo se define sino que también crea la realidad psicológica. El individuo se da cuenta de sí mismo en la sociedad, esto es, reconoce su identidad en términos socialmente definidos y estas definiciones se convierten en realidad en la medida en el que el individuo vive en sociedad» (Tajfel, 1984).

Cuentapropista significa por cuenta propia, es decir, sin relación con el estado. En el debate intelectual cubano, se considera que el término es eufemístico. Por una parte, por no distinguir los distintos actores a su interno (empleados y empleadores) por otra, porque se considera que se está evadiendo el reconocer nuevos negocios como pequeñas empresas.

Si bien son relativamente ciertos estos argumentos, es un hecho que, de cara al ordenamiento social, es una etiqueta identitaria en tanto: es autoreferencial para los sujetos miembros de este grupo, que refieren « Cuentapropistas, claro, no trabajamos para el Estado; es significativa esta pertenencia, evaluándose como muy /o bastante importante para cada uno; y genera estados emocionales de satisfacción, realización, felicidad, aprecio, también estrés, falta de tiempo y presión de trabajo.

Ellos y el resto de los grupos socio ocupacionales (obreros, profesionales, dirigentes, campesinos) consideran que cumplen funciones sociales importantes: 1. Satisfacción de necesidades: ofrecen nuevos objetos y espacios de satisfacción, allí donde el Estado no era suficiente o ni siquiera contaba; generalmente con más eficiencia, calidad, exclusividad 2. Generación de empleos: en la medida que abren y/o se sofistican muchos negocios, la cadena de interdependencias y demandas de nuevas actividades (en número y calidad) aumentan. 3. Ofrecen expectativas de futuro: En el nivel macro, futuro país, pues se les identifica como actores transformadores del entorno y dinámicas sociales; en el nivel micro, incrementando los ingresos y la calidad de vida individual y familiar.

Aun experimentando éxitos en el negocio, y desempeñando rol de empleadores, para los profesionales, su formación constituye una referencia importante, más significativa que la de cuentapropista. Economistas, contables, diseñadores, ingenieros civiles, arquitectos, informáticos, son los que suelen encontrar más posibilidades de autorrealización en las actividades del sector privado; no así los graduados de ciencias naturales y sociales, quienes, si entran en este sector, suelen tener que re-definirse, adaptándose a las exigencias de actividades que no se perfilan en su profesión.

## DE ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS

La prototipicidad es un referente importante en la teoría de las identidades sociales. «Son una representación subjetiva de los atributos definitorios (creencias, actitudes, conductas, etc) que son activamente construidas y dependientes del contexto» (Scandroglio et al. 2008). Sirven de anclaje a los procesos de categorización y constituyen la referencia comportamental para los miembros del grupo.

Se relaciona también con el concepto de atracción social– actitud positiva hacia los miembros del grupo, donde estos son valorados como miembros del grupo por encima de sus características particulares. Mientras más se parezcan al prototipo grupal mayor atracción social ejercerán. Está vinculado con diversos fenómenos grupales como la conformidad, la discriminación intergrupal o el etnocentrismo.

Turner asume que las personas representan cognitivamente sus grupos sociales en términos de prototipos. Cuando una categoría se vuelve saliente, las personas se ven a ellas mismas y a los miembros de otras categorías, más como ejemplares intercambiables del prototipo grupal que como individuos.

Se relaciona también con el concepto de atracción social– actitud positiva hacia los miembros del grupo, donde estos son valorados como miembros del grupo por encima de sus características particulares. Mientras más se parezcan al prototipo grupal mayor atracción social ejercerán. Está vinculado con diversos fenómenos grupales como la conformidad, la discriminación intergrupal o el etnocentrismo.

Turner asume que las personas representan cognitivamente sus grupos sociales en términos de prototipos. Cuando una categoría se vuelve saliente, las personas se ven a ellas mismas y a los miembros de otras categorías, más como ejemplares intercambiables del prototipo grupal que como individuos.

## **PROTOTIPO DEL CUENTAPROPISTA**

El prototipo del cuentapropista, desde el año 2011 hasta la fecha, es uno de éxito, vinculado a actividades transportistas (botear); gastronómicas (paladares); y renta de casas. Estas se encarnan en un hombre blanco, adulto joven o medio, con alto nivel adquisitivo, ostentoso, vulgar, con bajo nivel educacional. Preocupado por adquirir accesorios como celulares, tecnología (i phones, tablets), cadenas, gorras, gafas. Esta tenencia de recursos se le asocia el tener esposa, amante o ambas, que son mujeres lindas, con buen cuerpo, jóvenes, tan preocupadas en los accesorios como ellos. «Un obrero con dinero», «un nuevo rico». Centrado en él y no en los demás «con ellos se acabó la solidaridad, te clavan siempre que pueden». «El oro es mío repártanse la plata y el bronce» es el estribillo de una canción que muy bien los describe». Tienen capacidad, competencia, habilidades sociales que se traducen en «son unos pillos» «son muy creativos», «se las arreglan para lidiar con los absurdos» «se jaman a los inspectores». Consumen la música «esa que se oye en los almen-

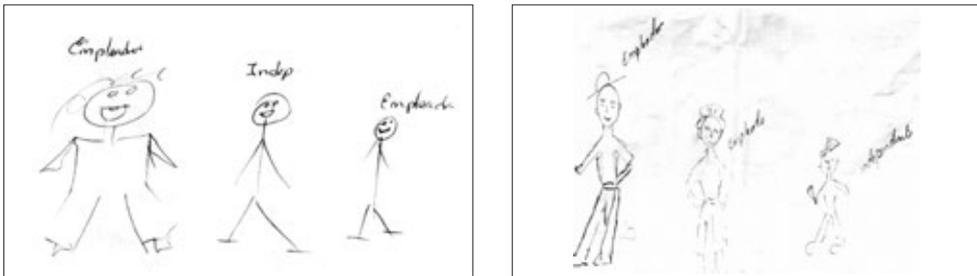


## PROTOTIPOS DE EMPLEADORES Y EMPLEADOS

La diferenciación de roles emerge básicamente en técnicas de juegos de roles, y en los dibujos, cuando la consigna explícita es distinguir empleadores y empleados. En estos casos, emergen también actividades de sobrevivencia, carretilleros, vendedores de maní, vendedores de otros productos industriales en baja escala (melolicos).

1. La relación empleador empleado revela varias dinámicas interesantes, relacionadas con desigualdad. Esta aparece expresada tanto en el tamaño de las figuras, como en dinámicas específicas.

**Figura 2.** Desigualdades expresadas en el tamaño de las figuras



### 2. Poder legítimo

Se encarna en la figura del empleador, un sujeto autocrático, explotador, al que reacciona un subordinado sumiso.

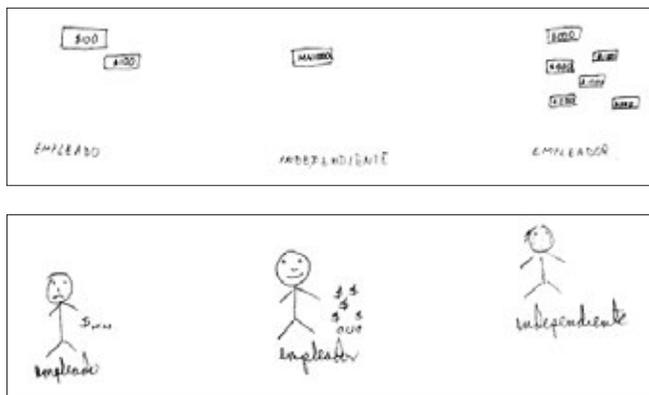
Cuando a los sujetos se les pide describir las características necesarias a tener en cuenta para ser un empleador o un empleado enunciaban que el primero debía ser líder, tener capacidad de dirección, tener recursos, capital y ser responsable; el otro, debía ser obediente, dócil, sumiso; amable, honesto, cumplidor.



### 3. Ingresos

La diferencia de ingresos se percibe como muy grande e injusta. Incluso reconociendo los subordinados que el empleador fue el inversionista, es que el tiene la mayor responsabilidad, es la cara del negocio, el que lidia con papeles, impuestos, etc; consideran que la distribución de ganancias es injusta pues los empleados son los que más trabajan.

**Figura 5.** Distribución desigual de ingresos



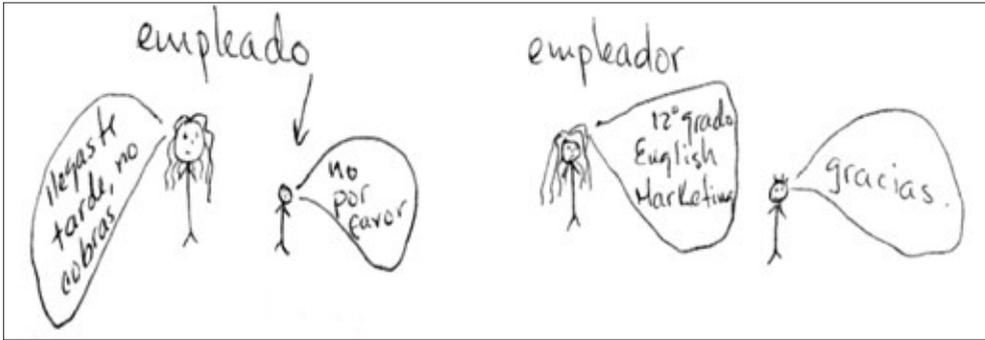
### 4. Nivel educacional

Aun cuando no hemos trabajado con muestras representativas, la mayoría de los empleadores entrevistados, especialmente los exitosos, tienen un nivel educacional universitario, técnico medio o bachiller. Y se percibe en general que el nivel educacional es «un crédito».

En negocios exitosos como paladares, bares, tiendas, el proceso de reclutamiento de personal exige nivel universitario (o estudiante universitario) e idioma extranjero.

El nivel educacional correlaciona con la percepción de dificultad en los trámites burocráticos, en la comprensión de las leyes, el llenado de planillas para declarar impuestos, aplicar por créditos o subsidios, o redactar una carta formal para determinada autoridad, etc.

**Figura 6.** Nivel educacional como atributo de distinción



**5. Color de la piel**

Cuando emergen actividades de sobrevivencia, es donde aparecen sujetos negros, flacos, muchas veces provenientes de provincias orientales.

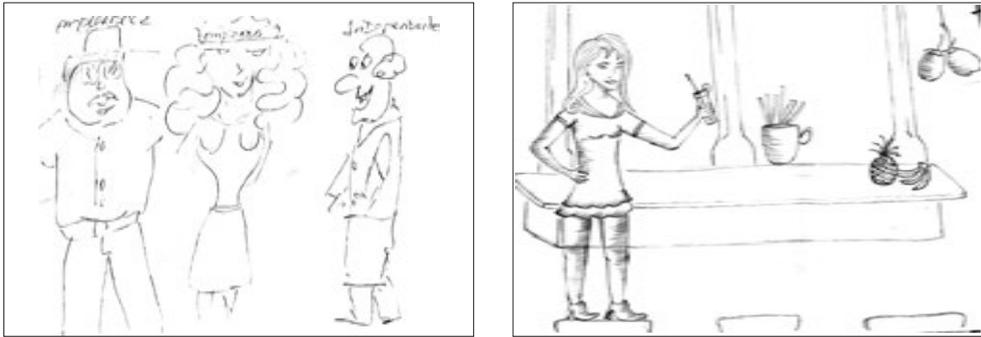
**Figura 7.** Color de la piel distinguiendo roles (ventajas-desventajas)



**6. Género**

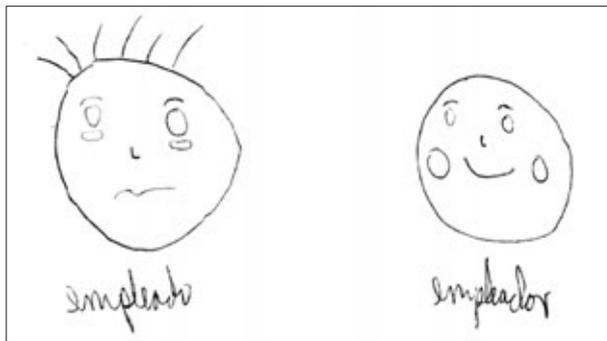
Aunque la mujer puede aparecer en roles de liderazgo (como se ha podido notar en figuras anteriores) no forma parte del prototipo del sector. Suele aparecer mucho más en roles de subordinación, ocupando actividades tradicionales como limpieza, cuidado de niños, cocina, también peluquería; y muy relacionada como mujer objeto (lindo, apreciado, sexual).

**Figura 8.** Estereotipos de género



### 7. Satisfacción

En decenas de dibujos, cuyas imágenes se limitaban al dibujo de rostros, un denominador común lo constituyó el empleador siempre sonriente (satisfecho), y el empleado con rostro triste o al estilo «mona lisa» (insatisfecho).



## MOTIVACIONES

La razón fundamental de pertenencia y permanencia en el grupo es económica –ganar más dinero; ganar mucho dinero–; a lo que se le suman cuestiones relacionadas con la autonomía –horario más cómodo, querer ser sus propios jefes– y constreñimientos existenciales –quedar disponibles en sus trabajos anteriores, necesidad de hacer algo luego de jubilarse.

Se declaran también cuestiones relacionadas con la infraestructura disponible –acceso a las materias primas garantizado– tradición familiar y gusto personal. Estas no excluyen las razones anteriores, sino más bien apoyan la decisión a tomar.

Según el modo de empleo, las necesidades adquieren matices que ofrecen un espacio mayor de toma de decisión motivada por el deseo en empleadores (hacen más énfasis en el deseo de un horario de trabajo más cómodo y de autonomía); y motivadas por las carencias en los empleados (se concentran mucho más en razones asociadas a quedar disponibles en sus centros laborales anteriores y a coyunturas tales como familiares cuentapropistas que necesitaban ayudas puntuales, parejas con las que se involucraron, entre otras). Los independientes se refieren igualmente a la autonomía y a la necesidad de la búsqueda de una alternativa económica dada la jubilación.

Las motivaciones de ingreso y permanencia en el cuentapropismo se relacionan también con el grupo etario: Los adultos medios y los jóvenes son los que más aluden a la necesidad económica; Los adultos medios y mayores son los que refieren mayormente el haber quedado disponibles en sus centros laborales anteriores; Los jóvenes son los que más valoran un horario laboral más cómodo y ser sus propios jefes.

Con respecto al futuro, la mayoría de los empleados declaran querer ser empleadores (aun cuando no tienen una estrategia diseñada para eso). «A lo mejor de aquí a 5 años ya no soy empleado y soy jefe», «Tener mi propia cafetería», «Quisiera ser yo la jefa y no ser la que trabaja», «Mejorar mi negocio y convertirme en quien que contrata, paga y supervisa», «Tener una barbería donde fuese el jefe y tener muchos empleados con todo nuevo, brillante y bonito», «quisiera tener a mucha gente trabajando para mí»; «Quiero cambiar de licencia, comprarme un carrito para mejorar más», «crear una dulcería»; «En un futuro seré dueña de un Fotoservice o de varios»; «Sentado en mi casa, recogiendo dinero de los boteros que manejan mis carros dando por hecho que no tengo bicicletas sino carros».

Cualitativamente emerge el término empresa y/o empresario «Cuentapropista de alto rango, que existiera flujo de personas y verme como una empresaria», «Una gran empresaria», «como una empresa de albañilería», «Tener una pequeña empresa de servicios».

Los independientes y empleadores invertirían en nuevos insumos, equipos y/o mantenimiento en ampliar la oferta de productos o servicios, arrendar un local o espacio, ampliar el espacio en el negocio actual, abrir un negocio de otro tipo, contratar más personal y en con muy baja frecuencia, mencionan

publicidad, capacitación y estudios de mercado. También (aunque bajos % de la muestra estudiada) no haría inversiones, dejaría de trabajar o se iría del país.

Más allá de las cuestiones grupales, la dimensión motivacional no es amplia, es bastante concreta, y está pobremente estructurada. Eso se traduce en que tienen pocos proyectos y estos últimos, son más bien enunciaciones de anhelos, que estrategias y acciones concatenadas para llevarlos a cabo. Para ser justa, y no contribuir a la satanización del sector, he de decir que este es un dato que no es privativo de este grupo socio ocupacional.

## **SOBRE LA REPRODUCCIÓN O LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA DEL TRABAJO**

Es una percepción compartida que los cuentapropistas han introducido nuevos y variados productos y servicios, lo cual ha contribuido a la satisfacción y desarrollo de necesidades individuales y grupales en grupos y estratos sociales a la percepción de competitividad y modernidad con respecto a otras sociedades con lo cual hay una tendencia a privilegiar su calidad y servicio con respecto al sector estatal.

Además, el trabajo en el sector ressignifica su valor, especialmente por constituir una posibilidad de satisfacción de las necesidades básicas, y colocarse como posibilidad de ingresos siempre superior al sector estatal.

Sin embargo, a través de innumerables sesiones de observación, encontramos que las prácticas no son necesariamente coherentes con la imagen idealizada ni con el discurso de «nuevos empresarios». Con no escasa frecuencia, encontramos múltiples elementos de reproducción de «la cultura estatal criticada»: a) se carece de una cultura enfocada en el cliente (qué le importa, qué le gusta, qué le molesta, cuán heterogéneos son); b) Indisciplinas laborales: incumplimiento de medicinas higiénicas, sanitarias, y de seguridad; no respeto a los horarios de cierre y apertura; horarios de distribución o recibimiento de insumos que coinciden con horarios de atención al público (con lo cual se retrasa y deteriora la atención a estos); desconocimiento por parte de camareros (as) de los productos que ofrecen, o sus ingredientes y/o elaboración; «visitas» personales o telefónicas con clientes esperando. c) Reproducción del discurso del «estar luchando» traducido en robar dentro del propio negocio (ahora no se trata de que el salario no alcanza para vivir y que

los medios eran de Liborio –justificación que se daba en el sector estatal sino de que se merecen más porque el dueño coge); d) discriminación entre cubanos y extranjeros, favoreciendo a estos últimos; e) discriminación a clientes en función del estereotipo o no de altos o bajos ingresos (se trata mejor al que más dinero tenga –o parezca tener); f) grupos laborales con poco sentido de pertenencia g) grupos con contradicciones entre empleados y empleadores que se ventilan delante del público; h) estructuras formales a veces no funcionales o con diseño ambiguo de roles. i) Desconocimiento del marco jurídico y/o transgresión de este.

Por otra parte, especialmente en negocios exitosos y exclusivos, encontramos la potenciación de espacios de segmentación social, esencialmente por el alto costo del consumo, pero que incurren también en relaciones discriminatorias esencialmente por color de la piel: en muchos sitios, aunque no lo declaran sino que se justifica en el discurso «estamos llenos» , «está reservado», «nos reservamos el derecho de admisión»; los camareros (as), barman son blancos (as). Aunque requiere de análisis más profundos, otro de los atributos que forman parte de estos negocios exitosos es el uso del inglés bien en los nombres de los establecimientos o en productos que se consumen, o en una suerte de spanglish que se habla dentro de ellos. Por ejemplo: no se dice camarero sino waiter; no buenísimo sino cool; no adiós sino bye, no hora feliz sino happyhour; etc.

De la misma manera, ante múltiples vacíos jurídicos, se establece una zona de falta de contención que genera desamparo –en especial de los que tienen situación de desventaja (me refiero tanto a los subordinados– por ejemplo las mujeres en periodo de licencia de maternidad, límite de horas de trabajo y pago por cada una; como a los negocios que no compiten de la misma manera por contar con menos capital).

## OBSTÁCULOS Y CONFLICTOS

Explícitamente, consideran grandes obstáculos el acceso a la materia prima, la política tributaria, el acceso al financiamiento, los controles e inspecciones y los trámites legales. Estos obstáculos son percibidos con más frecuencia e intensidad por cuentapropistas con más bajos ingresos, más bajo nivel de escolaridad y color de la piel negra.

La presencia de dobles mensajes (se puede pero no se puede; unas figuras de autoridad diciendo que sí, otras que no; la satanización del cuentapropista en muchos programas de los medios de comunicación) sirven la mesa para un contexto algo inconsistente que no genera comportamientos a veces al margen, o con certezas solo en el presente.

En los últimos meses, otro asunto que hemos vislumbrado tras múltiples observaciones y entrevistas a empleadores, la mayoría de ellos graduados universitarios, es la conflictividad en el desempeño del rol. Esta conflictividad viene dada por: a) el hecho de no encontrar un modelo de liderazgo como referencia (no quieren ser «el dirigente de la empresa estatal ni el capitalista explotador» pero no saben cómo ser) lo cual los hace coludir en dinámicas de la espontaneidad o de un desempeño desde la dimensión interpersonal que conlleva a una difusión de límites y muchas veces a la ineficiencia de la tarea; b) dificultad para la autorrealización profesional (ser el dueño implica muchas convertirse en un administrador y no tener tiempo para desempeñarse en el ejercicio de su profesión o no poder desempeñarse en el ejercicio de su profesión porque la actividad no está relacionada con ella); c) falta de preparación para administrar una empresa.

Para la mayoría, la obtención de mayores ingresos constituye un satisfactor importante, pero viene aparejado del sacrificio del tiempo y las relaciones familiares, de pareja y de amistad.

En los negocios familiares, o bien se fortalece la identidad familiar o se potencia la disfuncionalidad en tanto se confunden los roles en uno u otro espacio (generalmente se mantienen los roles familiares en el espacio laboral).

A pesar de todo esto, su visión de futuro es optimista (todos consideran que en el futuro van a estar en condiciones de bienestar mayores que las de ahora).

## CONCLUSIONES

En nuestro escenario de transformaciones, el grupo de cuentapropistas constituye un actor social con protagonismo, que debe ser incluido en el proyecto social socialista y próspero. Ello supone entender que es un grupo heterogéneo, en el que se están incrementando las polarizaciones de ingresos, ventajas, estatus; que a su vez van configurando nuevos comportamientos y relaciones sociales.

Como grupo, porta características particulares, pero también comparte otras muchas con el resto de los grupos socio ocupacionales. En ese sentido, se ha de ser cuidadoso en depositar en él las luces o las sombras.

Hay un largo camino por andar en términos de aprender a re-crear las nuevas relaciones y de construir nuevas instituciones (ahora no estatales). Cómo queremos hacerlo depende de la meta final. ¿Qué sociedad queremos construir? y ¿Qué tipo de emprendimientos y emprendedores dentro de ella?

## BIBLIOGRAFÍA

SCANDROGLIO, B.; LÓPEZ, J. y SAN JOSÉ, M. (2008): «La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias», *Psicothema*, 20(1), pp. 80-89.

TAJFEL, H. (1984): «Grupos humanos y categorías sociales», *Estudios de Psicología Social*, Barcelona: Herder.



*Septiembre, 2017*



## PROMUEVE:



## COLABORA:



Querido lector, estamos seguros de que frases como “El emprendimiento como motor del crecimiento y desarrollo económico y social de los países” le resultan de sobra conocidas, ya que en los últimos años han sido habitualmente empleadas, tanto en el ámbito académico como social o político. Pero ¿podemos esperar que los efectos sean iguales en todos ellos?

La obra que tiene en sus manos trata de contribuir a la respuesta de esta pregunta desde un enfoque internacional y multidisciplinar. Un amplio elenco de académicos y profesionales procedentes de países tan diversos como Colombia, Cuba, Ecuador, España, México y Uruguay, aúnan sus conocimientos para alcanzar una visión de conjunto del fenómeno emprendedor. Confiamos en que la cuidada selección de trabajos, teóricos y empíricos, que emplean diversas y actuales metodologías tanto a nivel macro como micro, y que muestran experiencias de éxito en diferentes entornos económicos, será del interés de públicos tan diversos como son los investigadores, reguladores, políticos o los propios emprendedores.

Al promover esta obra, la Universidad de Cantabria, la Universidad de La Habana y la Fundación FAEDPYME esperan estar contribuyendo al avance del conocimiento de este importante fenómeno, ayudando así al desarrollo de posibles políticas de fomento del emprendimiento.

