

**Administración y praxis (tomo II):
Un enfoque desde el género y
el emprendimiento**

Primera edición, 2019

Administración y praxis (tomo II) : un enfoque desde el género y el emprendimiento / Coordinadores Mariana Zerón Félix, Yesenia Sánchez Tovar . — Ciudad de México : Colofón ; Universidad

Autónoma de Tamaulipas, 2018.

T. II. 134 p. ; 17 x 23 cm.

1. Capacidad empresarial 2. Planeación estratégica 3. Administración industrial

LC: HD62.5 A35 t.1

DEWEY: 658.11 A35 t.II

D. R. © 2019, Universidad Autónoma de Tamaulipas

Matamoros, s.n, Zona Centro, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. C.P. 87000

Consejo de Publicaciones UAT

Tel. (52) 834 3181-800 • extensión: 2948 • www.uat.edu.mx

Edificio Administrativo, planta baja, CU Victoria

Ciudad Victoria, Tamaulipas, México

Libro aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT

ISBN UAT: 978-607-8626-33-5



Fomento Editorial Una edición del Departamento de Fomento Editorial de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

Consejo de Publicaciones UAT

Centro Universitario Victoria

Centro de Gestión del Conocimiento. Tercer Piso

Cd. Victoria, Tamaulipas, México. C.P. 87149

consejopublicacionesuat@outlook.com

Tel. (52) 834 3181-800 • extensión: 2948 • www.uat.edu.mx

Colofón S.A. de C.V.

Franz Hals 130, Col. Alfonso XIII,

Delegación Álvaro Obregón, C.P. 01460

Ciudad de México, 2019

Contacto: colofonedicionesacademicas@gmail.com

ISBN: 978-607-8622-34-4

ISBN Obra Completa: 978-607-8626-20-5

Publicación financiada con recurso PFCE 2016

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra incluido el diseño tipográfico y de portada, sea cual fuera el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento del Consejo de Publicaciones UAT.

Impreso en México • *Printed in Mexico*

El tiraje consta de 300 ejemplares

Este libro fue dictaminado y aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT mediante un especialista en la materia. Asimismo fue recibido por el Comité Interno de Selección de Obras de Colofón Ediciones Académicas para su valoración en la sesión del primer semestre 2018, se sometió al sistema de dictaminación a “doble ciego” por especialistas en la materia, el resultado de ambos dictámenes fue positivo.

Administración y praxis (tomo II): Un enfoque desde el género y el emprendimiento

Coordinadoras:
Mariana Zerón Félix
Yesenia Sánchez Tovar



UAT





Ing. José Andrés Suárez Fernández
PRESIDENTE

Dr. Julio Martínez Burnes
VICEPRESIDENTE

Dr. Héctor Manuel Cappello Y García
SECRETARIO TÉCNICO

C.P. Guillermo Mendoza Cavazos
VOCAL

Dra. Rosa Issel Acosta González
VOCAL

Lic. Víctor Hugo Guerra García
VOCAL

Consejo Editorial del Consejo de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

Dra. Lourdes Arizpe Slogher

Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. Amalio Blanco

Universidad Autónoma de Madrid. España

Dra. Rosalba Casas Guerrero

Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. Francisco Díaz Bretones

Universidad de Granada. España

Dr. Rolando Díaz Lowing

Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. Manuel Fernández Ríos

Universidad Autónoma de Madrid. España

Dr. Manuel Fernández Navarro

Universidad Autónoma Metropolitana. México

Dra. Juana Juárez Romero

Universidad Autónoma Metropolitana. México

Dr. Manuel Marín Sánchez

Universidad de Sevilla. España

Dr. Cervando Martínez

University of Texas at San Antonio. E.U.A.

Dr. Darío Páez

Universidad del País Vasco. España

Dra. María Cristina Puga Espinosa

Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. Luis Arturo Rivas Tovar

Instituto Politécnico Nacional. México

Dr. Aroldo Rodríguez

University of California at Fresno. E.U.A.

Dr. José Manuel Valenzuela Arce

Colegio de la Frontera Norte. México

Dra. Margarita Velázquez Gutiérrez

Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. José Manuel Sabucedo Cameselle

Universidad de Santiago de Compostela. España

Dr. Alessandro Soares da Silva

Universidad de São Paulo. Brasil

Dr. Akexandre Dorna

Universidad de CAEN. Francia

Dr. Ismael Vidales Delgado

Universidad Regiomontana. México

Dr. José Francisco Zúñiga García

Universidad de Granada. España

Dr. Bernardo Jiménez

Universidad de Guadalajara. México

Dr. Juan Enrique Marcano Medina

Universidad de Puerto Rico-Humacao

Dra. Ursula Oswald

Universidad Nacional Autónoma de México

Arq. Carlos Mario Yori

Universidad Nacional de Colombia

Arq. Walter Debenedetti

Universidad de Patrimonio. Colonia. Uruguay

Dr. Andrés Piqueras

Universitat Jaume I. Valencia, España

Dr. Yolanda Troyano Rodríguez

Universidad de Sevilla. España

Dra. María Lucero Guzmán Jiménez

Universidad Nacional Autónoma de México

Dra. Patricia González Aldea

Universidad Carlos III de Madrid. España

Dr. Marcelo Urra

Revista Latinoamericana de Psicología Social

Dr. Rubén Ardila

Universidad Nacional de Colombia

Dr. Jorge Gissi

Pontificia Universidad Católica de Chile

Dr. Julio F. Villegas

Universidad Diego Portales. Chile

Ángel Bonifaz Ezeta

Universidad Nacional Autónoma de México

Índice

Prólogo	11
Introducción	15
Capítulo 1. Constructos y dimensiones del intraemprendimiento: una revisión de literatura Esthela Galván Vela, Mónica L. Sánchez Limón y Oscar Javier Montiel Méndez	19
Capítulo 2. Emprendimiento turístico y desarrollo local: Un acercamiento al contexto de Los Cabos, B.C.S. Angélica Montaña Armendáriz, Juan Carlos Pérez y Concha y Mario Vargas Sáenz	45
Capítulo 3. Factores que inciden en el emprendimiento. Estudio de caso de emprendedores del estado de Querétaro Carmen Berenice Ynzunza Cortés, Mariana Zerón Félix y Lorena Álvarez Castañón	71
Capítulo 4. Emprendimiento femenino y el paradigma mexicano del machismo Virginia Guadalupe López Torres, Mónica L. Sánchez Limón y Luis Ramón Moreno Moreno	95
Capítulo 5. Diseño y emprendimiento: su enseñanza y complejidad en las licenciaturas de diseño de una universidad pública Claudia Ivette Rodríguez Lucio, Oscar Javier Montiel Méndez y Manuel López Delgado	113

Prólogo

América Latina, presenta un escenario económico, político y social, cuyas decisiones han apoyado la producción de conocimiento administrativo, a partir del Siglo XXI. Diversos modelos de Estado demandan estilos de administración diferentes en razón de las transformaciones tecnológicas y comunicacionales, las mismas tienen en común la revalorización del conocimiento producido sobre la administración y la práctica del género y el emprendimiento. Las capacidades para la producción de conocimiento administrativo devienen de una praxis en la cual el género y la búsqueda de nuevas alternativas para enfrentar problemas o situaciones dan cuenta de la producción de procesos de emprendimiento.

En esta publicación, los autores abordan el complejo tema de *Administración y praxis: Un enfoque desde el género y el emprendimiento*. La idea es no quedarse en el debate de las consideraciones generales sobre el género y el emprendimiento, sino encontrar caminos teóricos y metodológicos para aportar a la discusión y comprensión del conocimiento sobre este polémico tema en particular, que conlleva a toda persona e institución comprometida desde su responsabilidad social, a la explicación de la realidad del género y pasa por la creación y desarrollo de procesos de Emprendimiento con intereses colectivos orientados a resolver necesidades comunes.

Los trabajos que se presentan han sido planteados con una visión crítica. El género y el emprendimiento, son elementos clave para el protagonismo creciente de las sociedades del conocimiento, sin embargo en muy pocos casos se han analizado como tales.

La sugerente obra titulada *Administración y praxis* (Tomo 2): Un enfoque desde el género y el emprendimiento, ofrece un conjunto de trabajos rigurosos y provocativos que enriquecen el debate latinoamericano sobre el tema. La misma se organizó en cinco capítulos, en los que se diserta:

El capítulo I, lo inicia el denso y sistemático trabajo de las autoras Esthela Galván Vela, Mónica Sánchez Limón y Oscar Montiel Méndez; titulado *Constructos y dimensiones del intraemprendimiento: Una revisión de literatura*. Retran la recopilación y análisis de los principales referentes y de sus aportaciones teórico-científicas en materia de intraemprendimiento. Presentan investigaciones que remarcan organizaciones emprendedoras, reconocidas como entidades innovadoras, dinámicas, flexibles y capacitadas para el aprovechamiento de oportunidades emergentes de su contexto.

En el capítulo II, Angélica Montaña Armendáriz, Juan Pérez Concha y Mario Vargas Sáenz, desarrollan el trabajo *Emprendimiento turístico y desarrollo local: Un acercamiento al contexto de Los Cabos, B.C.S.* Se trazan las potencialidades que conllevan

al fomento de proyectos de emprendimiento en torno al turismo de naturaleza, para lo cual se requiere valorar la viabilidad de articular esta actividad con la oferta del turismo de sol y playa.

En el Capítulo III se incluye el trabajo de Mariana Zerón Félix y Lorena Álvarez Castañón, intitulado *Factores que inciden en el emprendimiento. Estudio de caso de emprendedores del estado de Querétaro*, una diversidad de investigaciones científicas han evidenciado que el emprendimiento es uno de los principales impulsores del crecimiento de la economía de los países, siendo adoptado por los gobiernos en el mundo como estrategia para promover el espíritu y la cultura emprendedora, con la finalidad de apoyar y motivar a la gente a que inicie su propio negocio e incrementar así los niveles de bienestar y autoempleo.

Los factores motivacionales, cualitativos, culturales y de éxito que inciden en el emprendimiento; probar las relaciones entre ellos y encontrar diferencias en función de algunas variables demográficas del estado de *Querétaro*.

En el Capítulo IV Virginia López Torres, Mónica Sánchez Limón y Luis Moreno Moreno, abordan el *Emprendimiento femenino y el paradigma mexicano del machismo*. Este trabajo concierne a las nuevas formas de vinculación de la mujer mexicana que parece seguir subyugada a la cultura machista prevaleciente en la sociedad y que pretende relegar a la mujer de las oportunidades que le brinda el mercado laboral; las condiciones económicas han mermado el ingreso familiar generando necesidades insatisfechas que han llevado a la mujer a incursionar como propietaria de un modo económico, principalmente en el sector comercio.

En el capítulo V, Claudia Rodríguez Lucio, Oscar Montiel Méndez y Manuel López Delgado, presentan el trabajo *Diseño y emprendimiento: su enseñanza y complejidad en las licenciaturas de diseño de una universidad pública*. Abordan el proceso de enseñanza del emprendimiento en las licenciaturas de diseño de una universidad localizada en el norte de México. Los resultados sugieren el cambio de paradigma hacia una formación emprendedora bajo diversos obstáculos, tales como la inexactitud de una estrategia institucional que apoye dicho cambio, lo cual se hace evidente en la falta de permeabilización de esta dinámica hacia dicha institución, en donde se proporcionen mejores herramientas y competencias en emprendimiento para generar en los estudiantes áreas de oportunidad; sin que ello demerite los esfuerzos realizados.

En esta obra, se presenta información con análisis valiosos que invitan a la reflexión sobre temas coyunturales como el género y el emprendimiento desde una mirada crítica para, a partir de las dinámicas que se generen, producir conocimiento de la realidad de la administración y de la praxis de dos elementos clave para el desarrollo económico de nuestros países y de la región latinoamericana.

Cerraré este prólogo con el agradecimiento, a los autores que con cada una de sus contribuciones alimentan un conocimiento emergente, y a la Universidad Autónoma de Tamaulipas por confiar en el éxito de esta interesante obra, cuyo acierto se manifiesta en lo relevante de la temática seleccionada.

Yorberth Montes de Oca Rojas

Directora del Centro de Estudios de la Empresa
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad del Zulia
Maracaibo-Venezuela

Introducción

Como instituciones educativas la Universidad Autónoma de Tamaulipas, la Universidad Autónoma de Baja California, la Universidad de Guanajuato, la Universidad Tecnológica de Querétaro, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, y la Universidad EAFIT de Colombia, preocupadas por actuales factores contextuales, decidieron establecer las bases mediante las cuales formaron la red Gestión y Desarrollo de Territorios Innovadores Sostenibles (GYDETIS), a fin de desarrollar sinergias colaborativas con actores públicos, privados y sociales a nivel local, regional, nacional e internacional, ofreciendo servicios y soluciones de calidad en base a procesos acreditados desde un enfoque nacional con cobertura regional significativa, que reconoce fortalezas, vocaciones, competencias y recursos de cada territorio, en virtud de la operación simultánea de una estructura organizacional de amplia cobertura.

Su objetivo general es coadyuvar en la evaluación y estudio de escenarios estratégicos que incidan en la gestión y el desarrollo innovador sostenible del territorio, a través de las capacidades, experiencias y oportunidades de los cuerpos académicos y grupos de investigación que integran la red GYDETIS.

Se abordan los objetivos específicos siguientes:

- a. Desarrollar propuestas de política pública a fin de impulsar la construcción y/o consolidación de territorios innovadores sostenibles
- b. Formular y evaluar proyectos de investigación desde una perspectiva multidisciplinaria con el propósito de generar conocimiento
- c. Aportar a la generación de nuevo conocimiento a través de la dirección conjunta de tesis, de prácticas de movilidad académica de los investigadores y estudiantes involucrados en la GYDETIS.
- d. Garantizar la sostenibilidad operativa y estratégica de la red GYDETIS.

La creación de redes nacionales e internacionales para sustentar la construcción del presente Tomo II, enmarca esta modesta contribución a la literatura existente en la materia, serie de libros en diversos tópicos de la Administración, hasta donde se conoce única en su tipo en América Latina. Es deseo nuestro que las aportaciones contenidas en el tomo sean provocativas y que, a través de la diversidad temática de sus autores, permita generar reflexiones que nutran las nuevas dinámicas abordadas en los distintos ámbitos sociales (educativos, industriales, organizacionales, públicos), a través de la propia multidimensionalidad de sus contenidos.

Es así que en este tomo, de la serie enfocada al emprendimiento y sus diferentes perspectivas, se presenta el capítulo 1: *Constructos y dimensiones del*

intraemprendimiento: una revisión de literatura, que presenta una recopilación y análisis de los principales referentes y sus aportaciones teórico-científicas en materia de intraemprendimiento, aquel ente dentro de las organizaciones que, una vez localizado y motivado adecuadamente, se convierte en un agente de innovación y cambio interno, explorando y explotando áreas de oportunidad en ellas, catapultándolas hacia nuevos negocios y, posiblemente, nuevas estructuras de mercado.

Las oportunidades que se pueden generar a partir del intraemprendimiento dan entrada al capítulo 2: *Emprendimiento turístico y desarrollo local: un acercamiento al contexto de Los Cabos, B.C.S.* Aquí los autores analizan las potencialidades que conllevan al fomento de proyectos de emprendimiento en torno al turismo de naturaleza, en una zona rural y la población sujeta de estudio concierne a los actores del desarrollo territorial y turístico en la zona. Se utiliza la metodología para la formulación de estrategias de desarrollo local, identifican los factores que influyen en las actividades de emprendimientos y a los actores que conforman la cadena de valor y los eslabones a fortalecer, para lo cual se propone la integración de una cadena de valor tendiente a impulsar un desarrollo turístico sustentable, integral y equilibrado

Ligado íntimamente con las anteriores propuestas, el capítulo 3: *Factores que inciden en el emprendimiento. Estudio de caso de emprendedores del estado de Querétaro*, da cuenta de numerosos trabajos que evidencian que el emprendimiento es uno de los principales impulsores del crecimiento de la economía de los países, y cuyo objetivo es explorar los factores motivacionales, cualitativos, culturales y de éxito que en él inciden; probar las relaciones entre ellos y encontrar diferencias en función de algunas variables demográficas, contribuyendo a canalizar los esfuerzos de inversión, la toma de decisiones y desarrollar propuestas de actuación que coadyuvan a disminuir el cierre e incrementan la creación de nuevas empresas.

Expuesto lo anterior, se proponen dos capítulos finales que abordan el emprendimiento desde otros contextos de gran interés, elementos clave del ecosistema emprendedor de cualquier territorio: De tal forma, como reflejo de los cambios que presenta nuestra sociedad actual donde la mujer participa cada día más activamente, en el capítulo 4: *Emprendimiento femenino y el paradigma mexicano del machismo*, se realiza un ejercicio reflexivo sobre la incursión de la mujer como propietaria de una entidad económica con el propósito de explorar las razones que limitan o inhiben su ejercicio emprendedor, describiendo el fenómeno del machismo y enfatizando su relación con aspectos culturales.

El capítulo 5: *Diseño y emprendimiento: su enseñanza y complejidad en las licenciaturas de Diseño de una universidad pública*, menciona que las investigaciones sobre la eficacia de la educación en emprendimiento son escasas y, por lo tanto, aborda cómo ha sido el proceso de enseñanza del emprendimiento en las licenciaturas de Diseño de

una universidad localizada en el norte de México. Sugiere que el cambio de paradigma hacia una formación emprendedora ha iniciado no sin diversos obstáculos, tales como una estrategia institucional integral que soporte dicho cambio. En donde se proporcionen mejores herramientas y competencias en emprendimiento para generar en los estudiantes áreas de oportunidad; sin que ello demerite los esfuerzos que ya se realizan, como eventos emprendedores y la Academia Transversal del Emprendimiento (formada por maestros de cada instituto, multidisciplinaria). Pero todo lo anterior sugerimos necesario insertarlo dentro de un enfoque sistemático, y en futura concomitancia con los tomos futuros de la serie. El objetivo de los contenidos aquí expuestos no es otro más que brindar al lector una lectura multidireccional, práctica y teórica que permita entender acerca de los conceptos expuestos y de la trascendencia de su práctica en la sociedad y áreas de oportunidad abiertas a partir de ello. Y, como siempre, hacemos votos porque ello coadyuve en su trascender como individuo y miembro de una sociedad, y que aporte positivamente hacia ella.

Un cierre personal: cuando inició este viaje los integrantes de la red teníamos una idea de cómo pudieran salir las cosas. Creo que éstas se dieron más rápido de lo que creímos. Y quedamos muy contentos de que así haya sido. Ello habla del decidido compromiso de todos y cada uno de sus miembros, en apoyar los esfuerzos individuales y grupales que emergen día a día en nuestra sociedad, a fin de hacerla más justa y equitativa desde todos los ámbitos, incluyendo desde luego, el que nos concierne en este tomo, la industria, así como en colaboraciones que la propia red realiza en otras instancias, como la serie *Emprendimiento: multidimensionalidad, cambio e innovación*, ya con 3 tomos publicados a partir de la editorial UACJ, y en los que se abordan múltiples nodos del emprendimiento, denso y profundo caleidoscopio.

La red siempre lo intentará. Es una promesa hacia nosotros y, aún más superlativo, hacia usted estimado lector.

Oscar Javier Montiel Méndez, UACJ
Yesenia Sánchez Tovar, UAT
Claudia Ivette Rodríguez Lucio, UACJ

CAPÍTULO 1

Constructos y dimensiones del intraemprendimiento: una revisión de literatura

Esthela Galván Vela¹
Mónica L. Sánchez Limón²
Oscar Javier Montiel Méndez³

¹ Estudiante del doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Maestro en Dirección Empresarial con énfasis en Administración Estratégica. Maestro en Comunicación Académica e ingeniero Comercial en la misma institución

² Profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro nivel 1 del Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

³ Profesor docente-investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro del Global Entrepreneurship Research Network (GERN).

Resumen

La actividad emprendedora es vista hoy en día como una gestión del cambio o bien una renovación estratégica que puede ocurrir fuera o dentro de las organizaciones, dando lugar a nuevas unidades económicas. En este sentido, aquel emprendimiento gestado dentro de las organizaciones ha dado lugar al fenómeno del intraemprendimiento. Su surgimiento reciente dentro de las corrientes del permite sugerir la importancia de su estudio a profundidad dando lugar al propósito de este capítulo. El presente documento tiene por objetivo presentar una recopilación y análisis de los principales referentes y de sus aportaciones teórico-científicas en materia de intraemprendimiento. Lo anterior se logró mediante un proceso de investigación documental que involucró la consulta de diversas bases de datos; la posterior evaluación bibliométrica de las publicaciones. Dicha investigación ha permitido la identificación de modelos pioneros o trascendentales; y la identificación de los factores que favorecen este tipo de emprendimiento en las organizaciones.

Palabras clave: Intraemprendimiento, emprendimiento corporativo, análisis de literatura.

1. Introducción

Los antecedentes teóricos en torno al fenómeno del emprendimiento surgido en organizaciones establecidas, se remontan a la década de los 70 (Guth & Ginsberg, 1990; Kuratko, 2010). En aquél entonces, estudios empíricos argumentaban la existencia de equipos de capital de riesgo y la manera en que una conducta emprendedora podría ser desarrollada en el interior de las organizaciones a fin de mejorar algún aspecto en la misma (Kuratko & Audretsch, 2013).

Más adelante, en la década de los 80, el emprendimiento en las organizaciones toma una relevancia mayor (Antoncic & Hisrich, 2001), gracias a las teorías de Schumpeter en materia de innovación (Antoncic, 2007; Guth & Ginsberg, 1990; Miller, 1983; Turró, Urbano & Peris-Ortiz, 2014), y consecuente a la relación implícita entre ambos términos, dado que emergen desde el interior de las organizaciones de forma planeada o espontánea en respuesta a su entorno (Zahra, 1991).

Por lo anterior, es fácil conjeturar que los investigadores adoptasen en aquellos años términos como “emprendimiento corporativo” e “intraemprendimiento” para referirse a la transformación o renovación estratégica de la empresa (Guth & Ginsberg, 1990; Pinchot, 1985) o a la encarnación de la conducta emprendedora que requiere la utilización de recursos para el desarrollo de diversas innovaciones creadoras de valor (Kuratko & Audretsch, 2013).

En este sentido, podemos señalar que fue en razón a dichas aportaciones que actualmente podemos distinguir emprendimientos emergentes dentro y fuera de los límites de la organización. El primero supone el aprovechamiento de oportunidades del contexto en que se desarrollan los entes económicos y la creación de valor por medio de innovaciones (Pinchot, 1985). Sugiere una renovación de la organización (Kuratko & Audretsch, 2013), mientras que la creación de un nuevo negocio, -también reconocido en la literatura como “empresa de riesgo”⁴- queda relevada a una de las posibles maneras de desarrollo del comportamiento emprendedor (Guth & Ginsberg, 1990).

Independientemente del medio en el que emerjan, ambos tipos de emprendimientos resultan de fungir como autores claves de desarrollo social y económico (Parker, 2009; Turró et al., 2014). Específicamente, investigaciones relacionadas con el intraemprendimiento sugieren que conlleva al desarrollo organizacional y financiero de los entes que generan mediante actos premeditados o bien, en respuesta a su entorno (Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991).

El efecto revitalizante que se presume produce el intraemprendimiento (Antoncic, 2007; Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; Kuratko & Audretsch, 2013; Turró et al., 2014) que involucra diferentes constructos y dimensiones, así como la necesidad de generar un conocimiento más sistémico en torno al fenómeno, ha incitado a los investigadores a analizar los elementos que de forma causal o consecuente se encuentran relacionados con el mismo, teniendo por consiguiente una serie de modelos que plantean antecedentes, participantes y resultados.

⁴ En la literatura anglosajona se aborda el término *corporate venturing* para referirse a la “...*persección y la entrada en nuevos negocios dentro de la organización existente...*” (Antoncic & Hisrich, 2001: 495) as well as for small and medium-sized enterprises. The concept has four distinct dimensions. First, the new-business-venturing dimension refers to pursuing and entering new businesses related to the firm’s current products or markets. Second, the innovativeness dimension refers to the creation of new products, services, and technologies. Third, the self-renewal dimension emphasizes the strategy reformulation, reorganization, and organizational change. Finally, the proactiveness dimension reflects top management orientation in pursuing enhanced competitiveness and includes initiative and risk-taking, and competitive aggressiveness, and boldness. While differing somewhat in their emphasis, activities and orientations, the four dimensions pertain to the same concept of intrapreneurship because they are factors of Schumpeterian innovation, the building block of entrepreneurship. The pursuit of creative or new solutions to challenges confronting the firm, including the development or enhancement of old and new products and services, markets, administrative techniques, and technologies for performing organizational functions (e.g., production, marketing, sales, and distribution. Se han encontrado definiciones como “empresas riesgo”, “capital riesgo” o “capital emprendedor” como traducciones aceptables al mismo.

El presente capítulo se aboca al estudio de dichos modelos, por medio de un análisis de los principales exponentes del intraemprendimiento. El primer apartado involucra el procedimiento utilizado en la selección de los modelos más trascendentales para el estudio del fenómeno; el segundo apartado contiene una revisión de los principales conceptos y el desarrollo de una conceptualización propia; finalmente, el tercer apartado expone cada uno de los modelos seleccionados, sus principales antecedentes, sus dimensiones y sus consecuencias.

2. Método

Se realizó una búsqueda de literatura correspondiente a los términos intraemprendimiento y emprendimiento corporativo, en diferentes bases de datos. A partir del conjunto de herramientas que proporciona Thompson Reuters, se utilizó la compilación principal del Web of Science™ para identificar un total de 198 fuentes publicadas desde 1980 hasta 2016, de las cuales 121 corresponden a artículos teórico-empíricos y 90 de los mismos han sido clasificados en las categorías de “administración” (62), “negocios” (56) y “economía” (13). Al concluir se indagó en la editorial ELSEVIER, específicamente en la base de datos de Scopus®, localizando bajo los mismos criterios 162 artículos, en las clasificaciones de “negocios, administración y contabilidad” (136), “ciencias sociales” (46), “economía, econometría y finanzas” (32) y “ciencias de la decisión” (19).

Las fuentes fueron procesadas por el gestor bibliográfico de Mendeley, se eliminaron referencias duplicadas de ambas bases y se obtuvo una colección de 227 artículos, para mediante el uso de otras herramientas como Pajek y BibExcel, identificar a los autores que más publicaciones han generado en torno al intraemprendimiento, así como las relaciones de cooperación entre dichos autores y otras cuestiones como palabras claves o variables relacionadas.

No obstante, el conocimiento de los autores con un mayor nivel de productividad en materia de intraemprendimiento no es posible fundamentar que se pudiesen considerar literatos pioneros, ni que sus investigaciones constituyesen las bases del establecimiento de nuevos y diversos modelos de aplicación. La identificación de los principales referentes en investigaciones teórico-empíricas consistió básicamente en el contraste de la información obtenida en el bibliométrico, con las herramientas disponibles en el Web of Science™, como la visualización de documentos con mayores índices de citación; y, por Scopus®, la filtración basada en relevancia de documentos.

2.1 Conceptualización de Intraemprendimiento

Resultan cuantiosos los términos que señalan el acto de emprender desde el interior de una firma (Antoncic & Hisrich, 2001; De Villiers-Scheepers, 2012; Kearney,

Hisrich & Antoncic, 2013; Schindehutte, Morris & Kuratko, 2000; Turró et al., 2014; Zahra, 1991). Algunos autores han adoptado demarcaciones que si bien varían, en cuanto a su terminología, no lo hacen en el sentido propio del acto de emprender por este medio.

Por consiguiente, se tienen opciones tan variadas como: “emprendimiento estratégico” (Ketchen, Ireland & Snow, 2007); “emprendimiento corporativo” (Covin & Slevin, 1991; Dess, Lumpkin & Covin, 1997; Guth & Ginsberg, 1990; Kuratko & Audretsch, 2013; Schindehutte et al., 2000; Zahra, 1991); “emprendimiento organizacional” (Kearney et al., 2013); “empresas de riesgo” (Altman & Zacharakis, 2003; Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagnò, 1993; Parker, 2011); “intensidad emprendedora” (De Villiers-Scheepers, 2012); o “intraemprendimiento” (Pinchot, 1985).

Además del término, las conceptualizaciones en torno al intraemprendimiento también resultan diversas. No obstante lo anterior, el mismo ha sido operado en términos de innovación, empresas o capital riesgo, proactividad, autorrenovación y asunción de riesgos (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic, 2010; Altman & Zacharakis, 2003; Antoncic, 2007; Antoncic & Hisrich 2001; Baruah & Ward, 2014; Covin & Slevin, 1991; De Villiers-Scheepers, 2012; Guth & Ginsberg, 1990; Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Ireland, Covin & Kuratko, 2009; Kearney et al., 2013; Kuratko, 2010; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko, Hornsby & Covin, 2014; Miller, 1983; Parker, 2011; Schindehutte et al., 2000; Turró et al., 2014; Zahra, 1991).

Lo que sugiere la existencia consenso relativamente generalizado (tabla 1)

Tabla 1. Conceptos de intraemprendimiento

Autores	Concepto de intraemprendimiento o emprendimiento corporativo
Zahra (1991)	Se refiere al proceso de creación de nuevos negocios dentro de las empresas establecidas para mejorar la rentabilidad de la organización y mejorar la posición competitiva de una empresa o la renovación estratégica del negocio existente.
Covin y Slevin (1991)	El emprendimiento corporativo es descrito como una dimensión de la postura estratégica representada por la propensión de la firma a la toma de riesgos, la tendencia a actuar agresivos contra la competencia, el establecimiento de métodos proactivos y la innovación de productos.

Autores	Concepto de intraemprendimiento o emprendimiento corporativo
Antonic y Hisrich (2001)	Se refiere al proceso que ocurre en el interior de una firma independientemente de su tamaño y que no sólo conduce a nuevos negocios sino también a otras actividades innovadoras, como el desarrollo de productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias o posturas competitivas.
Ireland, Covin y Kurakto (2009)	Una estrategia de emprendimiento corporativo es una visión directa o visión dirigida en el comportamiento emprendedor, que a propósito y continuamente rejuvenece a la organización y da forma al alcance de sus operaciones a través del reconocimiento y la explotación de oportunidades empresariales.
De Villiers-Sheepers (2012)	Emprendimiento corporativo es un fenómeno multidimensional. Describe el proceso mediante el cual las firmas establecidas pueden actuar innovativa, arriesgada y proactivamente. Las empresas de riesgo, el intraemprendimiento y la renovación estratégica son componentes diferentes del emprendimiento corporativo.
Kearney, Hisrich y Antonic (2013)	Un conjunto de actividades a nivel de organización que se centran en el descubrimiento y la búsqueda de nuevas oportunidades a través de actos de empresas de riesgo, renovación, innovación, la asunción de riesgos y la proactividad.

Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados

Como se puede apreciar en la tabla 1, los autores enunciados se refieren al intraemprendimiento como un proceso, un conjunto de actividades, una postura o un fenómeno, que comprende diversas dimensiones (innovación, asunción de riesgos, nuevos negocios, proactividad, renovación); el cual surge en el seno de una organización establecida; y que genera consecuentemente una mejora en sus productos, servicios, tecnologías y/o procesos, que sugieren un incremento en rentabilidad o postura competitiva.

En razón de lo anterior, se propone el siguiente concepto para intraemprendimiento: “Un fenómeno multidimensional, dado por el emprendimiento dentro de las organizaciones, independientemente del giro o tamaño de las mismas, el cual implica, por un lado, que el personal reconozca una oportunidad y, por otro, una reorganización en cuanto a estrategia o métodos de gestión interna, a fin de reevaluar los recursos disponibles y aprovecharlos en la mejora sustancial de productos, servicios, tecnología, procesos, posturas competitivas y resultados financieros.”

2.2 Dimensiones del intraemprendimiento

Investigaciones en la materia han remarcado que las organizaciones que emprenden son reconocidas como entidades innovadoras, dinámicas, flexibles y capacitadas para

el aprovechamiento de oportunidades emergentes de su contexto (Kearney et al., 2013; Kuratko et al., 2014). Según Miller (1983) una empresa intraemprendedora es aquella que “...se ocupa de la innovación de productos y mercado; se compromete a empresas de riesgo, y la primera en llegar a las innovaciones proactivas superando a sus competidores” (p.771).

El intraemprendimiento involucra aspectos como el desarrollo de nuevos negocios o productos en mercados nuevos o existentes (Antonic, 2007; Baruah & Ward, 2015; Parker, 2009); el aprovechamiento de oportunidades (Covin & Slevin, 1991; Kearney et al., 2013); la creación de valor hacia los involucrados (De Viellers-Sheepers, 2012; Guth & Ginsberg, 1990; Parker, 2009); y la mejora en el rendimiento general de la organización (Baruah & Ward, 2015; Covin & Slevin, 1991; Parker, 2009; Pinchot, 1985).

Resulta de importancia significativa la consideración tanto de sus factores de afectación directa y las condiciones resultantes, así como de las dimensiones o elementos que se encuentren relacionados con su medición (Antonic, 2007; Antonic & Hisrich, 2001; Kearney et al., 2013; Kuratko & Audretsch, 2013; Schindehutte et al., 2000) “properties”: {“formattedCitation”}: (B. Antonic, 2007; Bostjan Antonic & Hisrich, 2001; Kearney et al., 2013; Kuratko & Audretsch, 2013; Schindehutte et al., 2000).

En este sentido, investigaciones teóricas y empíricas en la materia reconocen hasta cinco factores de operacionalización, mediante los cuales se puede determinar el nivel de intraemprendimiento en las organizaciones. Entre ellos, se tiene que la gran mayoría de los estudios consideran entre sus constructos el grado de “innovación” (Antonic, 2007; Antonic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; De Villiers-Scheepers, 2012; Kearney et al., 2013; Schindehutte et al., 2000; Turró et al., 2014; Zahra, 1991), entendiéndose el mismo como la capacidad de la empresa para el diseño, desarrollo y soporte a las ideas de nuevos productos y servicios, partiendo de prácticas que involucren procesos creativos y/o tecnología (Antonic & Hisrich, 2001; Antonic, 2007; Kearney et al., 2013).

Entre otras dimensiones comúnmente aceptadas en el rubro se encuentra la “proactividad” (Covin & Slevin, 1991; De Viellers-Sheepers, 2012; Kearney et al., 2013; Schindehutte et al., 2000; Zahra, 1991), la cual involucra una postura que permite la anticipación a las fluctuaciones del entorno, así como la ejecución de estrategias acordes a las necesidades del mercado (Kearney et al., 2013). Al respecto, algunos autores han considerado que la proactividad se compone también por la fuerza en que se ven reflejadas la misión, audacia, iniciativa y actividades de la alta dirección, así como la agresividad competitiva y la asunción de riesgos en la empresa (Antonic & Hisrich, 2001; Antonic, 2007).

Diversos autores han estimado la “asunción de riesgos” como una dimensión ajena a la proactividad (Covin & Slevin, 1991; De Viellers-Sheepers, 2012; Kearney et al., 2013; Schindehutte et al., 2000; Zahra, 1991). Refiriéndose a la misma como el grado en que los altos mandos de la estructura organizacional están dispuestos a asumir responsabilidades y compromisos arriesgados a cambio de obtener beneficios diversos (Kearney et al., 2013).

Entre otras propiedades o dimensiones atribuidas al intraemprendimiento se tiene también el término de “renovación” o “autorrenovación”, que hace hincapié en la capacidad de transformación de las ideas fundamentales sobre las que se construye una organización (Antonic, 2007; Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1991), así como la manera en que se lleva a cabo alguna reorganización, reformulación de estrategias o cambios organizativos conducentes a nuevas combinaciones de productos, servicios o tecnologías (Antonic & Hisrich, 2001; Kearney et al., 2013; Turró et al., 2014).

La naturaleza del intraemprendimiento le asocia inherentemente a la idea de creación. Los autores consideran como una de las dimensiones más importantes del emprendimiento el hecho de crear nuevos negocios o “empresas de riesgo” dentro de una organización existente, los cuales podrían estar relacionados (Antonic & Hisrich, 2001; De Viellers-Sheepers, 2012; Guth & Ginsberg, 1990; Kurakto & Audretsch, 2013) o no relacionados en absoluto a los productos, servicios o mercados actuales de la empresa (Kearney et al., 2013; Zahra, 1991), independientemente de su autonomía o tamaño (Antonic, 2007).

Zahra (1991) señala que el emprendimiento corporativo (intraemprendimiento) es un proceso formal o informal, mediante el cual se crean nuevos negocios o se desarrollan mercados, cuyo objetivo radica en una mejora en el desempeño organizacional o en la posición competitiva. La creación de un nuevo negocio en respuesta a las condiciones del entorno, requiere de la asunción de riesgos, así como del establecimiento cauteloso de una postura competitiva.

Kearney et al. (2013), reconocen a las empresas de riesgo como la creación de nuevos negocios para la organización, por operaciones en mercados nuevos, existentes o en expansión. Empero, dicha dimensión, argumentan, no puede ser generalizada a la totalidad de las organizaciones, dado que la naturaleza de las mismas podría ser de índole no lucrativa.

2.3 Modelos de Intraemprendimiento

El presente apartado hace una recopilación de los principales componentes de ocho diferentes modelos de intraemprendimiento, de autores que se distinguen por ser los referentes principales en la materia. El criterio de selección de los mismos, como

previamente se ha enunciado, consistió en la identificación de artículos en Web of Science™ y Scopus®, filtrados por nivel de citación y relevancia, pertenecientes a revistas consideradas en el Journal Citation Report®, el cual evalúa de manera sistemática y objetiva las revistas científicas a nivel mundial en base a información estadística basada en índices de citación.

Como resultado de lo anterior, se concentró información de los modelos de intraemprendimiento o emprendimiento corporativo de Guth y Gingsberg (1990); Zahra (1991); Covin y Slevin (1991); Antonic y Hisrich (2001); Ireland, Covin y Kurakto (2009); Alphan, Bulut, Gunday, Ulusoy y Kilic (2010); De Viellers-Sheepers (2012); aplicables a la totalidad de la organización, así como el modelo de Kearney, Hisrich y Antonic (2013) aplicable a organizaciones públicas y privadas (tabla 2).

Tabla 2. Modelos de intraemprendimiento

Zahra (1991)	1) Ambiente externo: dinamismo, hostilidad y heterogeneidad 2) Estrategias corporativas: estrategia de crecimiento, estrategia de estabilidad 3) Factores organizacionales: a) tangibles: comunicación, escaneo, integración, diferenciación, controles internos: b) intangibles: valores organizacionales dominantes	No especificadas para el emprendimiento corporativo	Desarrollo financiero corporativo: 1) De mercado 2) Contable
Antonic y Hisrich (2001)	1) Ambiente externo: a) munificencia: dinamismo, oportunidades tecnológicas, crecimiento de la industria, demanda de nuevos productos; b) hostilidad: cambios inesperados, rivalidad competitiva. 2) Características organizacionales: cantidad y calidad de la comunicación, controles formales, intensidad del ambiente, soporte organizacional, valores relacionados con la competencia y valores relacionados con las personas	Innovación Autorrenovación Proactividad Empresas de riesgo	Desarrollo: 1) Crecimiento 2) Rentabilidad

Covin y Slevin (1991)	<p>1) Variables externas: sofisticación tecnológica, dinamismo ambiental, hostilidad ambiental, ciclo de vida de la industria,</p> <p>2) Variables estratégicas:</p> <p>a) misión estratégica: estrategia de crecimiento, estrategia de contracción, estrategia de diversificación;</p> <p>b) prácticas de negocios; c) tácticas competitivas.</p> <p>3) Variables internas: variables de la administración y filosofía, recursos organizacionales, cultura organizacional, estructura organizacional.</p>	Innovación Proactividad Asunción de riesgos	Rendimiento o desempeño financiero
De Villiers-Sheepers (2012)	<p>1) Antecedentes internos: soporte organizacional, autonomía, recompensas, disponibilidad de tiempo, límites de la organización (estructura organizacional de apoyo).</p> <p>2) Antecedentes ambientales: a) munificencia: dinamismo, oportunidades tecnológicas, demanda de nuevos productos; b) Hostilidad: cambios desfavorables, rivalidad competitiva.</p>	Innovación Proactividad Asunción de riesgos	(No especificado en modelo)
Kearney, Hisrich y Antonic (2013)	<p>Organizaciones privadas:</p> <p>1) Dinamismo (inestabilidad o turbulencia)</p> <p>2) Munificencia (riqueza de oportunidades)</p> <p>Organizaciones públicas:</p> <p>1) Política (leyes o reglamentos)</p> <p>2) Munificencia</p>	Innovación Renovación Proactividad Asunción de riesgos Empresas de Riesgo	Organizaciones privadas: 1) Crecimiento 2) Rentabilidad Organizaciones públicas: 1) Crecimiento 2) Desarrollo
Guth y Gingsberg (1990)	<p>1) Ambiente: competitivo, tecnológico, social, político</p> <p>2) Liderazgo estratégico: características, valores/creencias, comportamiento</p> <p>3) Conducta/forma organizacional: estrategia, estructura, procesos, valores/creencias corporativas</p> <p>4) Desempeño organizacional: eficiencia, efectividad, satisfacción de los involucrados</p>	Innovación o empresas de riesgo Renovación estratégica	Desempeño organizacional

Ireland, Covin y Kurakto (2009)	<p>Antecedentes de la estrategia de EC:</p> <p>1) Condiciones ambientales externas: intensidad competitiva, cambios tecnológicos, fragmentación del producto-mercado, aparición de producto-mercado.</p> <p>2) Cogniciones emprendedoras individuales: creencias, actitudes y valores.</p> <p>Visión empresarial estratégica:</p> <p>a) Arquitectura organizacional Proemprendedora: estructura, cultura, recursos y capacidades, sistema de recompensas.</p> <p>b) Procesos emprendedores y comportamiento: oportunidad de reconocimiento y oportunidad de exploración.</p>	Visión estratégica emprendedora	Capacidad competitiva y reposicionamiento estratégico
Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy y Kilic (2010)	<p>1) Factores de soporte organizacional: soporte de la administración, disponibilidad de tiempo, autonomía (discreción de trabajo), desarrollo basado en recompensas, tolerancia a la toma de riesgos.</p> <p>2) Capital Humano</p>	No especificadas en el intraemprendimiento	Innovación y Desarrollo

Fuente: elaboración propia a partir de los autores citados

2.4 Objetivos y otras generalidades sobre los modelos

Guth y Gingsberg (1990), pioneros en materia de intraemprendimiento, plantean que responde a dos situaciones, pues supone el nacimiento de nuevos negocios en empresas establecidas y conlleva a la transformación de las ideas sobre las que se construye la organización. Para medir lo anterior, delinearon un modelo teórico de emprendimiento corporativo, aplicable a toda la organización, a partir de modelos conocidos de administración estratégica.

Más adelante, Zahra (1991) argumenta que el intraemprendimiento surge de manera formal o informal, el primero involucraría la planeación de dicho comportamiento y el segundo una respuesta espontánea a las condiciones del entorno o necesidades internas. Propone un modelo de emprendimiento corporativo basado en resultados empíricos y pueda aplicarse a la totalidad de la organización. El objetivo del mismo se centró en la determinación de los factores que intervienen en el emprendimiento corporativo independientemente de su naturaleza y en determinar el grado de asociación del emprendimiento corporativo con el rendimiento organizacional (p. 260).

Ese mismo año, Covin y Slevin (1991) esbozaron un modelo teórico sobre el comportamiento emprendedor en las organizaciones, resaltando los antecedentes, consecuencias y relaciones. El modelo fue diseñado para su aplicación en toda la organización, y ha sido referenciado en múltiples investigaciones debido a que sus variables se encuentran definidas de tal manera, que permite mediar las relaciones entre las mismas e incluye factores ambientales, organizacionales y otros de nivel individual.

Antonic y Hisrich (2001) formulan su modelo acorde al contexto de países desarrollados y subdesarrollados. El objetivo de su investigación empírica consistió en desarrollar y validar un modelo transcultural para el intraemprendimiento adaptable a cualquier empresa, independientemente del lugar en que se asiente, del giro o tamaño de la misma.

Años más tarde, Ireland et al. (2009) propusieron la delimitación de un modelo teórico que representase al individuo, los elementos y los resultados de la estrategia de emprendimiento corporativo. Plantearon la medición de la estrategia como un controlador a nivel organización del emprendimiento corporativo. Siendo lo anterior la premisa distintiva del modelo, es decir, la argumentación de que el emprendimiento corporativo pueda surgir como parte del componente filosófico emprendedor de la empresa.

Casi a la par de la propuesta de Ireland et al. (2009), surge el modelo de Alpkan et al. (2010), cuyo objetivo se centró en investigar empíricamente los efectos directos del soporte organizacional y el capital humano en el rendimiento innovador de las organizaciones. El elemento distintivo de la propuesta de los autores fue el descubrimiento de la relación moderadora del capital humano con el intraemprendimiento.

De Villiers-Shepeers (2012), desarrolla un modelo de emprendimiento corporativo estratégico ajustable en el contexto de empresas pertenecientes a economías emergentes a partir de resultados obtenidos en su investigación empírica. La autora argumenta la necesidad de creación de guías que permitan la discusión de la percepción del medio ambiente externo en el emprendimiento estratégico en diferentes contextos económicos.

Para complementar los modelos enunciados, Kearney et al. (2013), proponen el análisis de los constructos y dimensiones del emprendimiento corporativo en sectores privado y público, dado que ambos tipos de organizaciones difieren en su misión (el primero busca el beneficio económico a sus involucrados y el segundo la creación de valor hacia la ciudadanía), así como la necesidad de un conocimiento más profundo en sectores de naturaleza no lucrativa.

2.5 Antecedentes o constructos de entrada

2.5.1 Factores ambientales externos

Las condiciones del entorno o factores ambientales externos en que se desarrolla una organización, pueden ser considerados elementos de entrada o causales en los diferentes modelos de intraemprendimiento (Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; De Villiers-Scheepers, 2012; Guth & Ginsberg, 1990; Ireland et al., 2009; Kearney et al., 2013; Zahra, 1991) y, en los modelos expuestos con anterioridad, se presentan como variables independientes al fenómeno.

Los antecedentes ambientales incluyen aquellos factores políticos, sociales, económicos, de mercado, entre otros, que son ajenos a la organización y en los cuales rara vez se tiene inferencia (Guth & Ginsberg, 1990). Lo cierto es que algunas condiciones ambientales pueden precipitar la necesidad percibida para el desarrollo de un emprendimiento en la empresa (Ireland et al., 2009). Schindehutte et al. (2000), por ejemplo, identifican no menos de 40 variables o “disparadores clave”, que delimitan las actividades de emprendimiento corporativo e innovación organizacional; de las cuales, más de la mitad son consideradas “ambientales” (Ireland et al., 2009; Schindehutte et al., 2000; Turró et al., 2014).

Lo anterior supone la consideración de los elementos del entorno externo en la mayoría de los modelos de intraemprendimiento, en razón de la evidencia empírica que denota la correlación de los mismos al fenómeno (Alpkan et al., 2010; Antoncic & Hisrich, 2001; De Villiers-Scheepers, 2012; Kearney et al., 2013; Zahra, 1991) o por la importancia atribuida a dichos elementos en los análisis y planteamientos teóricos (Covin & Slevin, 1991; Guth & Ginsberg, 1990; Ireland et al., 2009).

Acorde a los modelos previamente enunciados, se exponen las variables independientes, identificadas y clasificadas como elementos o factores ambientales:

Munificencia. Para Kearney et al. (2013), ésta se refiere a “...*la riqueza de oportunidades para el emprendimiento corporativo y renovación en una industria...*” (p. 333). Según el autor es probable que ambientes que presenten una mayor munificencia, también generen una mayor tasa de retorno esperada para un emprendimiento corporativo.

Otros exponentes como Antoncic y Hisrich (2001) y De Villiers-Scheepers (2012) ven a la munificencia como una variable multidimensional o conjunto de variables, entre las que se incluyen: dinamismo, oportunidades tecnológicas, crecimiento de la industria y la demanda de nuevos productos. Ambos modelos consideran a la munificencia como las condiciones favorables del ambiente.

Dinamismo. Como se ha mencionado Antoncic y Hisrich (2001) y De Villiers-Scheepers (2012), engloban al dinamismo como un elemento de la

munificencia ambiental. No obstante, otros autores como Zahra (1991), Covin y Slevin (1991) y Kearney et al. (2013), consideran el dinamismo como una variable ajena a la munificencia.

Zahra (1991), se refiere al dinamismo como “*la inestabilidad percibida en el mercado de la firma, gracias a los continuos cambios...*” (p. 263), en el razonamiento del autor, los cambios podrían ocurrir en el contexto social, político, tecnológico o económico, trayendo consigo una serie de oportunidades que podrían ser explotadas por la organización. Por su parte, De Villiers-Scheepers (2012) enuncia que el dinamismo puede ser tanto la inestabilidad percibida, como la imprevisibilidad, o la persistencia al cambio.

Kearney et al (2013) consideran como variables en su modelo tanto el dinamismo como la munificencia, argumentando que la primera es la turbulencia que...

...se manifiesta en la variación de la tasa de cambio del mercado y la industria y el nivel de incertidumbre acerca de las fuerzas que están más allá del control de los negocios individuales. (p. 333) y que la segunda es la riqueza de oportunidades de expansión... (p. 334).

Oportunidades tecnológicas: Según De Villiers-Scheepers (2012), “... *oportunidades tecnológicas se refiere a la percepción de disponibilidad de nuevos nichos en el mercado para las tecnologías nuevas o existentes*” (p. 412). Al igual que el dinamismo, algunos autores consideran dicha variable como parte (Antoncic & Hisrich, 2001; De Villiers-Scheepers, 2012) o no (Covin & Slevin, 1991; Ireland et al., 2009), del conjunto de dimensiones de la munificencia. Zahra (1991), menciona este concepto como un elemento del dinamismo ambiental. Ireland et al. (2009), se refieren a la misma como una oportunidad que podría convertirse y considerarse una ventaja competitiva en el corto plazo. Lo incuestionable es que las oportunidades tecnológicas del ambiente externo, al crear un empuje tecnológico, estimulan o impiden el intraemprendimiento (De Villiers-Scheepers, 2012; Ireland et al., 2009).

Demanda de nuevos productos/servicios: Las empresas pueden concentrar sus inversiones en estimular la demanda de nuevos productos o servicios, en aquellas industrias que consideran lo anterior como un recurso generador de ventaja competitiva (Ireland et al., 2009). La variable de demanda de nuevos productos o servicios, es considerada por algunos autores como parte del dinamismo ambiental (Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1991); como una dimensión de la munificencia (Antoncic & Hisrich, 2001; De Villiers-Scheepers, 2012; Kearney et al., 2013), o

como elemento de la fragmentación o aparición de producto-mercado (Ireland et al., 2009). Ireland et al (2009) mencionan:

En particular la fragmentación crea oportunidades para el éxito de nuevos productos. Al ofrecer nuevas propuestas de valor basadas en productos que responden más a las características de la demanda de un mercado en evolución, las firmas pueden posicionar sus productos para intersectar con las trayectorias evolutivas de sus mercados. Del mismo modo, una aparición de mercado crea oportunidades de innovación. Tal emergencia puede ser una fuerza evolutiva exógena a la que la firma, mediante una estrategia de emprendimiento corporativo, puede reaccionar, adelantándose a los competidores en la búsqueda de oportunidades. (p.28)

Crecimiento y ciclo de vida de la industria. En los modelos expuestos se considera al crecimiento de la industria como una variable relacionada a la munificencia. En el entendido de que las organizaciones pueden responder a las condiciones fluctuantes de un mercado en constante dinamicidad, mediante la adopción de una postura intraemprendedora (Antoncic & Hisrich, 2001).

El ciclo de vida ha sido analizado como una variable moderadora, ya que la misma juega un papel regulador en la relación del desempeño y la postura emprendedora. Covin y Slevin (1991) argumentan al respecto que “...*se ha descubierto que los nuevos emprendimientos en industrias emergentes se benefician más de la adopción de posturas emprendedoras que aquellas industrias en etapas más avanzadas de sus ciclos de vida*” (p. 12).

Hostilidad. Un entorno hostil suele representar aquellas condiciones ambientales que resultan negativas o desfavorables y que suponen amenazas latentes a la organización (Antoncic & Hisrich, 2001; De Villiers-Scheepers, 2012; Zahra, 1991). La hostilidad resulta contraria a la variable munificencia, la cual, como se ha expuesto previamente, representa los cambios o situaciones favorables para un sector.

Ambos tipos de condiciones influyen positiva y significativamente en que las organizaciones implementen acciones relacionadas al intraemprendimiento (Antoncic & Hisrich, 2001; Kearney et al., 2013; Zahra, 1991). En el sentido de que las mismas requieren adaptarse e identificar oportunidades que les permitan fortalecer su postura competitiva (De Villiers-Scheepers, 2012).

La hostilidad suele representarse de acuerdo a dos factores. El primero se relaciona a los cambios desfavorables, los cuales son situaciones del mercado que atentan o podrían atentar en contra de la misión de las organizaciones y, el segundo, a la rivalidad competitiva, que resulta de la competencia por recursos, oportunidades y clientes entre las diferentes empresas en un sector (Antoncic & Hisrich, 2001; De Villiers-Scheepers, 2012; Zahra, 1991).

Según lo planteado por De Villiers-Scheepers (2012), ambas situaciones se han medido acorde a las percepciones de los involucrados en la organización, o bien, mediante datos macroeconómicos emitidos por el Foro Económico Mundial, en donde las economías emergentes son consideradas hostiles, a pesar de las percepciones gerenciales.

Lo cierto es que, frente a una condición hostil, las empresas pueden optar por implementar acciones que procuren su supervivencia, como la diferenciación de sus productos, la adaptación de una nueva tecnología o la búsqueda de nuevos mercados. Covin y Slevin (1991), por ejemplo, encontraron una significativa asociación entre este tipo de entorno y la innovación, sobre todo, en pequeñas empresas exitosas.

Heterogeneidad. Un mercado heterogéneo es aquél que supone la existencia de múltiples segmentos con características y necesidades diversas. Por consiguiente, “heterogeneidad” se refiere al grado en que dichas características se hacen evidentes. Las oportunidades en este tipo de entorno pueden emerger de forma constante, lo que conlleva al desarrollo de nuevos productos o mercados. Para Zahra (1991), entre mayor es la heterogeneidad percibida en un mercado, es mayor el grado de intraemprendimiento en las organizaciones que le satisfacen.

Política. El modelo de Kearney et al. (2013), considera el contexto político como una dimensión que resulta fundamental para las organizaciones, sobre todo, en aquellas de índole pública. Por ambiente político se entiende al conjunto de leyes, reglas o reglamentos que influyen en el rendimiento y que pueden afectar a su vez en el grado en que se implementen o no las acciones intraemprendedoras. En otro estudio, Kearney, Hisrich y Roche (2010), identificaron que dentro de esta variable se engloban también las percepciones de las personas con respecto a las contribuciones de los líderes de opinión; la manipulación de legisladores y grupos de interés y, la oposición a las prerrogativas de una institución pública.

2.6 Factores organizacionales internos

La literatura señala la importancia de la consideración de los factores o características organizacionales en el estudio del intraemprendimiento (Alpkan et al., 2010; Antoncic, 2007; Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; De Villiers-Scheepers, 2012; Guth & Ginsberg, 1990; Ireland et al., 2009; Kearney et al., 2013, 2010; Kuratko & Audretsch, 2013; Kuratko et al., 2014; Zahra, 1991).

Los factores organizacionales se refieren a todo el conjunto de elementos que competen o surgen de la misma organización (Antoncic & Hisrich, 2001; Covin

& Slevin, 1991). Dichas variables han sido operadas y estudiadas desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, Zahra (1991) los subdivide en elementos tangibles e intangibles; siendo los primeros aquellos que se refieren a la “...estructura formal de la organización y su receptividad a la aparición y adopción del emprendimiento corporativo”, reconociendo como tales la comunicación, el escaneo, la integración, la diferenciación y los controles internos y, los segundos, los “...valores organizacionales dominantes, principalmente el sistema de creencias persistente de una empresa”, siendo los mismos los valores organizacionales dominantes. (pp. 265-267).

Guth y Gingsberg (1990) identifican dos tipologías de variables organizacionales. La primera se relaciona con la “conducta/forma organizacional” y engloba la estrategia, la estructura, los procesos y los valores o creencias. La segunda al “desarrollo organizacional” como eficiencia, efectividad o satisfacción de los involucrados.

Antoncic y Hisrich (2001) reconocen las variables internas sólo como “características organizacionales” y señalan que las mismas se subdividen en: cantidad y calidad de la comunicación, controles formales, intensidad del ambiente, soporte organizacional, valores relacionados a la competencia y valores relacionados a las personas.

Adicionalmente, Alpkan et al (2010) clasifican a dichas variables como “factores de soporte organizacional”, mencionando que el mismo se opera en relación al soporte de la administración, la disponibilidad de tiempo, la autonomía o discreción de trabajo, las recompensas y la tolerancia a la toma de riesgos.

De Villiers-Scheepers (2012), al igual que Alpkan et al. (2010) reconocen como “antecedentes internos” al soporte de la administración, la autonomía y las recompensas. Además de las anteriores, incluye la “disponibilidad de tiempo”, refiriéndose al mismo como la cantidad de tiempo que se proporciona a los empleados para que los mismos desarrollen sus ideas y, la presencia de una estructura organizacional de apoyo, que señala la manera en que dichas ideas son evaluadas.

Covin y Slevin (1991) engloban como “variables internas”, aquellas relacionadas con la 1) administración y filosofía, como lo son: los valores, las creencias, la filosofía y las estrategias; 2) los recursos organizacionales, como los recursos monetarios, el equipo, el personal, las habilidades funcionales y las habilidades organizacionales; 3) la cultura organizacional, como: los valores, creencias, actitudes, expectativas, es decir, los elementos que determinan el comportamiento dentro de la organización y, 4) la estructura organizacional cómo el flujo de trabajo, la comunicación, las relaciones de autoridad y la centralización o descentralización.

2.7 Factores estratégicos

Algunos autores consideran a la estrategia como una variable de los factores organizacionales o internos descritos con anterioridad (Guth & Ginsberg, 1990). No obstante, otros modelos consideran a la misma como un factor que antecede al intraemprendimiento (Covin & Slevin, 1991; Ireland et al., 2009; Zahra, 1991). En particular, Covin y Slevin (1991) identifican como “variables estratégicas” a la misión estratégica, las prácticas de negocios y las tácticas competitivas. La primera se asocia a una postura estratégica, y, según lo antedicho por los autores “...representa de manera general la filosofía estratégica o la orientación concerniente al apego a las recompensas por medio del crecimiento de la cuota de mercado y otros beneficios a corto plazo” (p.12).

Las prácticas de negocios y las tácticas competitivas aluden al término de estrategia de negocios. En términos generales, representan “...la colección de prácticas de negocios... como alternativas de financiamiento, prácticas del personal, estrategia de manufactura u operaciones, políticas de precios y sistemas de servicio al cliente...” (p.13) Es decir, se refieren a la manera específica sobre cómo la misión estratégica o postura estratégica se implementa en la organización.

En contraste, otros investigadores, como Zahra (1991), señalan como antecedentes a la tipología de estrategias. Así, por ejemplo, se tienen que considerar la estrategia de crecimiento y la estrategia de estabilidad. La primera sugiere inherentemente la idea de innovación y renovación de la organización, así también la creación de nuevos negocios (empresas de riesgo). Por consecuencia, una estrategia de crecimiento estaría vinculada al intraemprendimiento. Por el contrario las estrategias de estabilidad apelan a la idea de la conservación de una misma línea de acción, para la cual, los cambios significativos o patrones fluctuantes de asignación de recursos, no tienen cabida. Zahra (1991) argumenta al respecto que las empresas que siguen dicho tipo de estrategias están menos condicionadas a estimular el intraemprendimiento.

Ireland et al. (2009), enfoca su modelo a la consecución de una visión estratégica emprendedora, para la cual, el intraemprendimiento resulta ser el núcleo. A grandes rasgos, el modelo sugiere el reconocimiento de las oportunidades, la renovación o transformación de la empresa para dar entrada a la adopción de estrategias que permitan el intraemprendimiento.

2.8 Factores del individuo

Otro de los antecedentes o dimensiones de entrada al intraemprendimiento, está relacionado con las características de los individuos que le conforman. Algunos modelos consideran las variables de los individuos como elementos de los factores

organizacionales y otros, como Ireland et al. (2009) y Alpkan et al (2010) exponen a dichas particularidades desde una dimensión propia y ajena a los antecedentes de la organización.

Los elementos enunciados por Ireland et al. (2009) identifican como las “cogniciones individuales emprendedoras” a “...*las estructuras de conocimiento que la gente utiliza para hacer evaluaciones, juicios o decisiones que involucran la evaluación de oportunidades, la creación de empresas y el crecimiento*” (p.26). Entre ellos, se engloban el conjunto de creencias, las actitudes y los valores personales con respecto al intraemprendimiento.

Alpkan et al (2010) consideran a los individuos desde la perspectiva del análisis del capital humano (CH). Según los autores, dicho capital engloba la totalidad de las inversiones sociales, organizativas y personales en cuanto a la escolarización y formación, lo cual propicia mayores habilidades y desempeño que a su vez conlleva, en un nivel organizacional, al incremento de la rentabilidad.

2.9 Consecuencias o constructos de salida

Del conjunto de modelos previamente expuestos se tiene que la mayoría presenta como variables dependientes o consecuentes al intraemprendimiento a elementos que podrían ser considerados parte del “desarrollo organizacional”. En el modelo de Covin y Slevin (1991) y el de Zahra (1991) dicho desarrollo se plantea sólo como beneficio económico.

La propuesta de Covin y Slevin (1991) enmarca que el intraemprendimiento ha sido estudiado en razón a su vinculación con una gran variedad de elementos de salida que forman parte del desarrollo de la organización. No obstante, la creencia del impacto de la actividad emprendedora sobre el rendimiento económico de una firma es más relevante, razón por cual, el modelo de estos autores evalúa tal desarrollo acorde al rendimiento financiero de la organización.

Zahra (1991) plantea que el intraemprendimiento tiene por objeto la obtención de diversos beneficios como la mejora en el desempeño o en la postura competitiva. Sin embargo, al igual que Covin y Slevin (1991), considera como aspecto más importante al que se traduce en términos monetarios y propone el estudio de las relaciones del mismo sobre aspectos “de mercado”, entendido por aquellos asociados al nivel de riesgo en la cartera de acciones de la empresa y, el “desempeño contable”, es decir, la capacidad de la empresa para generar beneficios financieros como mayores ganancias por acción, ingresos netos y ventas.

En contraste con los dos modelos enunciados, otras propuestas involucran elementos que van más allá de la mera consideración del incremento financiero y proponen variables como el desempeño organizacional, el crecimiento, la capacidad

competitiva y reposicionamiento estratégico (ej. Alpkan et al., 2010; Antoncic & Hisrich, 2001; Guth & Ginsberg, 1990; Ireland et al., 2009; Kearney et al., 2013).

El “desempeño organizacional” es considerado un elemento tanto de entrada como de salida en la propuesta de Guth y Ginsberg (1990). El mismo, supone fluctuaciones en los niveles de eficiencia, efectividad y en la satisfacción de los involucrados. Para los autores, existen factores que influyen en el emprendimiento corporativo, los cuales reconocen como antecedentes. Un ejemplo de lo anterior son aquellas empresas cuyo desempeño ha mostrado tendencias negativas y, por ende, se ven en la necesidad de generar innovaciones. Adicionalmente, el intraemprendimiento tendería a influir en el desempeño de forma consecuyente. En palabras de los autores “...*la introducción de nuevos productos afecta al rendimiento*” (p. 8).

La “capacidad competitiva” y el “reposicionamiento estratégico” son planteados como variables independientes en el modelo de Ireland et al. (2009). El primero es definido por los autores como la “...*capacidad de la firma para crear y mantener posiciones económicamente viables de la industria*” (p.34). Esta variable comprende la medida en la cual la organización aprovecha las nuevas ideas o iniciativas emprendedoras para competir en el mercado.

Ireland et al. (2009) exponen respecto al reposicionamiento estratégico: “...*específicamente, el reposicionamiento estratégico puede cambiar las relaciones entre los competidores en una industria situando estratégicamente la empresa en un espacio competitivo recientemente definido*” (p.35). Los autores también discuten sobre el mismo como una consecuencia del intraemprendimiento, que, a su vez, se encuentra relacionado a la capacidad competitiva de la organización al sugerir una relocalización de la misma en un contexto de competencia.

El “crecimiento” ha sido considerado como variable dependiente o elemento resultante del intraemprendimiento en los modelos de Antoncic y Hisrich (2001) y Kearney et al. (2013). Ambos grupos de investigadores, comprobaron relaciones positivas entre el intraemprendimiento y el crecimiento en términos absolutos y relativos. El primero se refiere a aumentos en las ventas totales y número de empleados, y, el segundo, a un aumento en la cuota de mercado en comparación a los principales competidores.

3. Conclusiones

Previamente se ha expuesto una revisión descriptiva de las aportaciones teórico-empíricas basadas en la delimitación, aplicación y/o validación de modelos que pretenden explicar el fenómeno de la presencia o ausencia del fenómeno del intraemprendimiento. Lo anterior fue resultado de una investigación documental que consistió en el análisis de diferentes textos cuya validez se sustenta en la calidad y

reconocimiento de sus fuentes de origen en la comunidad científica, así como los altos niveles de aceptación, relevancia y citación de los mismos.

En relación con este planteamiento se puede enmarcar, en primera instancia, que se reconoce la importancia del fenómeno en sus diferentes contextos y escenarios. Que, por ende, el discernimiento de sus orígenes; las terminologías comúnmente aceptadas para su planteamiento; sus diversas formas de conceptualización; y la operacionalización de sus dimensiones; resulta relevante en el sentido de seguir contribuyendo a la generación de una comprensión profunda en torno al intraemprendimiento.

En segunda instancia, se da razón sobre la influencia de múltiples factores que inciden en la presencia o ausencia del fenómeno, representándose como variables independientes. Y, se aporta, en relación a lo anterior, la consideración de una clasificación acorde a las características de los elementos de entrada en los modelos, acorde a la distinción de la naturaleza de las variables, de entre las cuales se observaron aquellas que resultan ambientales, organizacionales, estratégicas y propias del individuo.

Se reconoce, adicionalmente, la influencia positiva y significativa del intraemprendimiento sobre cuestiones como crecimiento, reposicionamiento estratégico, desarrollo corporativo, rentabilidad, entre otros aspectos; por lo que se plantea la necesidad de la generación de evidencia empírica que contemple dichos elementos, más allá de la vinculación del fenómeno con resultados meramente financieros.

Se identifican posibles líneas futuras de investigación; en el entendido de la importancia implícita del fenómeno y la relativamente escasa literatura en la materia (en comparación con estudios que explican el comportamiento emprendedor fuera de las organizaciones). La más relevante es que resulta necesaria la generación de modelos que analicen el intraemprendimiento en diferentes contextos, sea bien en entidades de diversa naturaleza o pertenecientes a economías emergentes. Así también, la concepción de múltiples variables de afectación o de resultados atendiendo a las características de dichas entidades o contextos socio-económicos.

En el caso de los países latinoamericanos, el estudio del intraemprendimiento ha sido poco estudiado, sólo en los últimos diez años, ha logrado ser abordado en Colombia, Chile y México (Armaiz, 2015; Gálvez, 2011; Méndez, González y Arreola, 2014; Varela, 2015), no obstante los países latinoamericanos muestran una posición particularmente rezagada en los campos de la innovación y emprendimiento. Específicamente los datos aportados por el GEM (2013, 2014) destacan que en México, Brasil y Colombia el emprendimiento es motivado fundamentalmente por necesidades económicas, dejando a un lado el emprendimiento basado en la innovación.

Los países latinoamericanos tienen un gran potencial para generar competitividad y bienestar a través de la creación de nuevas empresas; sin embargo, en general, no han sido capaces de consolidar una dinámica empresarial más innovadora (Amoros, 2011; Kantis, 2005), el desarrollo de un modelo de intraemprendimiento favorecería el ambiente competitivo que estas economías requieren.

Lista de referencias

- Amorós, J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, (46).
- Arnaiz Pérez, B. (2015). Estudio de Casos de Intraemprendimiento en cuatro proyectos orientados a los estudiantes en una universidad pública y estatal de Santiago de Chile. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 8(22), 14.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5-6), 732-755. <https://doi.org/10.1108/00251741011043902>
- Altman, J. W. & Zacharakis, A. (2003). An Integrative Model for Corporate Venturing. *The Journal of Private Equity*, 6(4), 68-76. <https://doi.org/10.3905/jpe.2003.320057>
- Antonic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management and Data Systems*, 107(3), 309-325. <https://doi.org/10.1108/02635570710734244>
- Antonic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Baruah, B. & Ward, A. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811-822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *ResearchGate*, 16. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228316026_A_Conceptual_Model_of_Entrepreneurship_As_Firm_Behavior
- De Villiers-Scheepers, M. J. (2012). Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review*, 24(5), 400-424. <https://doi.org/10.1108/09555341211254508>
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<677::AID-SMJ905>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<677::AID-SMJ905>3.0.CO;2-Q)
- Gálvez Albarraín, E. J. (2011). Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 27(46), 103-114.

- Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2), 29-38.
- Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>
- Kantis, H. (2005). The emergence of dynamic ventures in Latin America, Southern Europe and East Asia: An international comparison. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2 (1), 34-56
- Kearney, C., Hisrich, R. D. & Antoncic, B. (2013). The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance. *Journal of Business Economics and Management*, 14(sup1), S328-S357. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.720592>
- Kearney, C., Hisrich, R. D. & Roche, F. W. (2010). Change management through entrepreneurship in public sector enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(4), 415-437. <https://doi.org/10.1142/S1084946710001646>
- Ketchen, D. J., Ireland, R. D. & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385. <https://doi.org/10.1002/sej.20>
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 129-163). Springer New York. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-1191-9_6
- Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>
- Mendez, O. J. M., González, A. G., & Arreola, D. I. C. (2014, January). Psicología del intraemprendimiento: una aproximación desde un estudio de caso en la industria maquiladora de Cd. Juárez, México. In *Global Conference on Business*

- & Finance Proceedings* (Vol. 9, No. 1, p. 1689). Institute for Business & Finance Research.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>
- Pinchot, G. (1985) *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. United States: Harper & Row
- Schindehutte, M., Morris, M. H. & Kuratko, D. F. (2000). Triggering Events, Corporate Entrepreneurship and the Marketing Function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 18-30.
- Turró, A., Urbano, D. & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.10.004>
- Varela Londoño, D.J. (2015). Factores de éxito y fracaso en los intraemprendimientos de las empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia. In Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)

CAPÍTULO 2

Emprendimiento turístico y desarrollo local: Un acercamiento al contexto de Los Cabos, B.C.S.

Angélica Montaña Armendáriz⁵
Juan Carlos Pérez y Concha⁶
Mario Vargas Sáenz⁷

⁵ Doctora en Ciencias Administrativas por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), Campus Tijuana, con maestría en Economía Internacional por la Facultad de Economía de la UABC Campus Tijuana. Investigadora nacional, nivel I (SNI). Su línea de investigación actual es el Desarrollo Económico Local y la Competitividad Empresarial. Correo electrónico: amontano@uabcs.mx.

⁶ Maestro en ciencias en Ingeniería Económica y Financiera por parte de la Universidad La Salle. Profesor-investigador de tiempo completo del Departamento de Economía, del área interdisciplinaria de Ciencias Sociales, de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, Campus La Paz. Su línea de investigación actual es el desarrollo económico territorial y competitividad empresarial. Correo electrónico: jperez@uabcs.mx

⁷ Director de EAFIT Llanogrande, director de EAFIT Social, director del grupo de investigación en Innovación y Empresarismo GUÍE de la Universidad EAFIT. Filósofo, especialista en Relaciones Industriales, magister en Administración, graduado del programa de Alta Gerencia Internacional, PhD en filosofía, mención Magna Cum Laude de la UPS de Roma, Italia.

Resumen

En este documento se analizan las potencialidades que conlleven al fomento de proyectos de emprendimiento en torno al turismo de naturaleza, para lo cual se requiere valorar la viabilidad de articular esta actividad con la oferta del turismo de sol y playa. El espacio territorial definido corresponde a la zona rural de Los Cabos, B.C.S. y la población sujeta de estudio concierne a los actores del desarrollo territorial y turístico en la zona. Se utiliza la metodología para la formulación de estrategias de desarrollo local y mediante una investigación de tipo explicativa-deductiva se identifican los factores que influyen en las actividades de emprendimientos y a los actores que conforman la cadena de valor y los eslabones a fortalecer. Se concluye que el área de estudio reúne características y recursos para impulsar el turismo de naturaleza, reconociendo sectores y áreas de oportunidad para el emprendimiento, para lo cual se propone la integración de una cadena de valor tendiente a impulsar un desarrollo turístico sustentable, integral y equilibrado.

Palabras clave: Turismo, emprendimiento, cadena de valor.

Abstract

In this document the potentialities that involve the promotion of entrepreneurship projects around the nature tourism are analyzed, for which it is required to value the viability of unite this activity with the off of the sun and beach tourism, the territorial space defined corresponds to the rural areas of Los Cabos, B.C.S. and the population in which the study revolves around belongs to the territorial and touristic development actors in the area. Using the methodology for the formulation of local development strategies and through an explanatory-deductive type of research the factors that influence in the entrepreneurship activities, the actors which shape the chain of value, and the steps to improve were identified. It is concluded that the area of study gathers the characteristics and resources to boost the nature tourism, highlighting sectors and opportunity areas for entrepreneurship, for which the integration of a chain of value trending to boost a sustainable, integral and balanced touristic development are proposed.

Key words: Tourism, entrepreneurship, chain of value.

1. Introducción

El aprovechamiento del potencial de los recursos existentes en las regiones, es una de las estrategias que se derivan de los postulados del desarrollo económico local y que tienden a promover esencialmente la diversificación de los sistemas productivos locales y la creación de nuevas empresas y empleos en el territorio, a partir de una mayor valorización de los recursos endógenos y el aprovechamiento

de oportunidades y factores externos existentes, como elementos esenciales para impulsar el emprendedurismo de una determinada región.

Este documento se orienta al análisis del desarrollo local sustentable a partir del turismo como actividad económica con potencial para el desarrollo de nuevos emprendedores, cuyos resultados estarán en función de la capacidad del territorio, de los recursos naturales, del patrimonio cultural y la capacidad emprendedora de los actores clave, para que -efectivamente- exista un posible desarrollo turístico local.

La base conceptual de este documento gira en torno de tres variables: el emprendimiento, encadenamientos productivos referidos al turismo de naturaleza y el desarrollo económico local. En este documento, se analizan las potencialidades para fomentar proyectos de emprendimientos derivados del turismo de naturaleza, considerando que la dinámica empresarial viene determinada por la disponibilidad y capacidad emprendedora, como un factor endógeno de una economía en la que se enmarca el desarrollo de la actividad emprendedora (Llamazares & Berumen, 2011). El espacio territorial definido corresponde al municipio de Los Cabos, Baja California Sur, México, específicamente la zona rural norte, que comprende las delegaciones político-administrativas de Santiago, Miraflores y La Ribera. La población sujeta de estudio se ubica en torno a los actores del desarrollo territorial y el turismo en la zona, vale decir micro y pequeñas empresas oferentes de servicios, comunidades ejidales, cooperativas pesqueras, residentes de las comunidades locales y empresas relacionadas directamente en el desarrollo turístico de Los Cabos, así como autoridades de los tres niveles de gobierno.

Las diversas teorías y conceptos acerca del emprendimiento resaltan su naturaleza multifacética y holística; al respecto, en esta investigación, se identifican los factores críticos que inciden en la capacidad emprendedora. Por lo tanto, se considera que la habilidad o actitud emprendedora consiste en la capacidad de las personas para identificar y aprovechar oportunidades que les permita llevar a cabo negocios o emprendimientos, haciendo uso de sus conocimientos o habilidades, recursos financieros, experiencias y contactos (Amorós & Cazenave, 2012; Rodríguez & Espino, 2008).

Sobre la base de las ideas antes expuestas, los objetivos de este documento son: valorar la percepción de los actores del desarrollo territorial, respecto de las actividades de emprendimiento y encadenamientos productivos en torno al turismo de naturaleza en la zona rural del municipio de Los Cabos. Y elaborar una propuesta de encadenamiento productivo para el fomento del emprendimiento a partir del turismo de naturaleza en la referida zona rural con base al enfoque de la cadena de valor (Ochoa & Pelupessy, 2011) y la metodología para la formulación de estrategias para el desarrollo local (ILPES-CEPAL, 2012).

El potencial para el desarrollo turístico en la zona de estudio lo constituyen sus recursos naturales (flora, fauna, paisajes, áreas naturales protegidas, parques marinos,

escurrimientos de agua, etc.); sin embargo, su aprovechamiento turístico presenta un reducido grado de integración a los sistemas productivos locales, lo que implica niveles básicos de explotación, canales de comercialización poco estructurados y con escaso valor agregado, tanto para el turista como para beneficio de los actuales oferentes, a lo cual se debe agregar una limitada regulación y control en materia ambiental.

En la actualidad la temática del turismo de naturaleza y la necesidad de diversificar la oferta en el destino, son temas trascendentes en la agenda económica local y en los planes de desarrollo de los niveles federal, estatal y municipal, en los cuales -de una u otra forma- se reconoce la necesidad de impulsar un replanteamiento del actual modelo turístico, que propicie la conjugación del actual patrón turístico convencional (que en Los Cabos es de sol y playa) con uno de naturaleza y cultura, para lo cual resulta estratégico la diversificación y complementación de la oferta de productos turísticos con ese segmento de mercado, mediante el fomento de emprendimientos turísticos que propicien la puesta en operación en valor del potencial de los recursos de la zona rural norte del territorio de Los Cabos. Con una estrategia de este tipo es posible potenciar atractivos regionales que no están siendo explotados de una manera controlada (desde un punto de vista ambiental) y eficiente (desde la óptica del desarrollo económico local).

En función de los objetivos planteados, el documento se integra en cuatro apartados: en el primero, se analizan los aspectos teórico-conceptuales de las principales variables de estudio; posteriormente se describe la metodología que orienta esta investigación. El siguiente apartado, corresponde al análisis contextual del área de estudio; finalmente, en la evidencia empírica de la investigación se identifican los factores críticos que propician actividades de emprendimiento en el marco del turismo de naturaleza, el cual, desde nuestra óptica, favorece el desarrollo económico local y presenta una propuesta de la cadena de valor del turismo para la zona rural.

2. Aspectos metodológicos

La primera fase se desarrolló en base a una investigación de tipo exploratoria y cualitativa, que incluyó la aplicación de entrevistas no estructuradas con los actores claves del desarrollo turístico local; posteriormente, se realizó un proceso de observación directa en campo y talleres de planeación participativa, así como el análisis y caracterización de aquellas actividades con potencial de emprendimiento para el desarrollo turístico de naturaleza.

La segunda fase consistió en una investigación explicativa-deductiva de tipo cuantitativo, basada en entrevistas estructuradas con empresas turísticas, a fin de valorar la percepción de los actores del desarrollo territorial, respecto de las actividades de emprendimiento y encadenamientos productivos en torno al turismo de naturaleza, considerando cuatro variables primordiales (como factores críticos que

influyen en el emprendimiento turístico), que son: estructura del tejido empresarial, gestión institucional y financiamiento, cooperación de los actores del desarrollo local y encadenamientos productivos con el turismo.

Tabla 1. I Etapa: Investigación exploratoria-descriptiva

Técnica e Instrumento de Investigación	Producto
1. Revisión teórico documental	1.1. Formulación del marco de referencia teórico conceptual. 1.2. Análisis de bases de datos estadísticos y documentos de investigaciones anteriores.
2. Entrevistas no estructuradas con informantes clave	2.1. Identificación de la zona de estudio y del potencial turístico. 2.2. Detección de las vocaciones productivas endógenas que potencian la capacidad emprendedora en torno al desarrollo del turismo de naturaleza.
3. Observación directa en campo	3.1. Inventario de las inversiones con potencial turístico y la infraestructura de apoyo.

Tabla 2. II Etapa: Investigación de tipo explicativa-deductiva

Técnica e Instrumento de Investigación	Producto
1. Entrevistas estructuradas, valoración de la percepción de los actores del desarrollo local entorno al emprendimiento y encadenamientos productivos del turismo.	1.1. Estudio explicativo que analiza los factores que contribuyen o limitan la conformación de un clúster de turismo de naturaleza.
2. Breve análisis de la demanda potencial de productos de turismo de naturaleza.	2.1. Propuesta de la cadena de valor del turismo de naturaleza.

Fuente: Elaboración propia

El trabajo de campo se realizó con base en 203 entrevistas estructuradas (entre enero y junio de 2016), en empresas que forman parte de la cadena productiva del turismo de naturaleza en Los Cabos; la muestra se distribuye entre oferentes y prestadores de servicios turísticos de la zona rural (Miraflores, Santiago y la Ribera) y los demandantes potenciales representados por: agencias de viajes, transporte terrestre, las “*Destination Management Company*” (DMC), tour operadores y hoteles de cinco estrellas y gran turismo ubicados en las ciudades de San José del Cabo y Cabo San Lucas. El instrumento de investigación aplicado integró las cuatro variables de

estudio, la confiabilidad del mismo se realizó mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach y la validez de los constructos a través del análisis factorial confirmatorio.

Tabla 3. Distribución de empresas entrevistadas

Giro del negocio	Número de entrevistas	Participación porcentual
Hoteles gran turismo y 5 estrellas	22	11%
Restaurantes de gastronomía regional	25	12%
Servicios de hospedaje en el ANP Sierra de la Laguna	12	6%
Hoteles en la zona rural	6	3%
Agencias de viajes	16	8%
Tour operadores	15	7.4%
DMC	8	4%
Comercio al por menor	30	15%
Asociaciones ejidales	9	4%
Empresas hortícolas y de productos orgánicos	7	3%
Ranchos ganaderos	12	6%
Cooperativas pesqueras	6	3.0%
Talleres de artesanías	15	7.4%
Elaboración de dulces regionales	20	10%

Fuente: Elaboración propia 2016

Antes de ejecutar el Análisis Factorial Exploratorio, se procedió a calcular la factibilidad del procedimiento mediante las pruebas *Kaiser-Myer-Olkin* y *Bartlett's Test of Sphericity*; la primera prueba arrojó un resultado de 0.736, mientras que la segunda resultó significativa al 99 por ciento, por lo que se concluyó que la muestra es adecuada.

De acuerdo con Hair et al, (2007) la carga factorial significativa para que un elemento forme parte del factor en muestras superiores a 200 es de .45, en el caso de esta investigación los elementos que conformaron el factor puntuaron cargas superiores a .5 por lo que fueron considerados adecuados.

El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) aplicado resultó en seis factores con cargas factoriales superiores a 0.50, lo cual indica una correlación de las variables sujetas de estudio y los factores obtenidos. Los coeficientes de confiabilidad (Alpha de Cronbach) de cada factor fluctúan entre 0.77 a 0.98, corroborando que los componentes que integran cada factor resultaron significativos, reflejando un grado de confiabilidad bastante aceptable.

Tabla 4. Análisis factorial, resumen

Nombre de la variable	Alpha-Cronbach	Varianza explicada (en %)	Varianza total explicada (en %)
Factores de competitividad: Estrategias de mercado	0.823	26.73	50.58
Factores de competitividad: precio-producto	0.65	23.85	
Inversión para la competitividad en la empresa	0.795	45.71	58.48
Financiamiento: tramites acceso a créditos	0.915	39.79	69.77
Financiamiento: factores que limitan créditos	0.834	29.98	
Cooperación informal: proyectos conjuntos	0.964	62.85	85.49
Cooperación informal: relaciones informales	0.850	22.64	
Asociación empresarial: evaluación, servicios de las asociaciones	0.984	86.78	86.78
Papel del gobierno: evaluación y regulación	0.846	56.64	56.64

Fuente: Elaboración propia, cuestionario a empresas de Los Cabos, BCS 2016

Con respecto a la varianza total explicada, se aprecia que en la mayoría de las variables este indicador supera el 60%, por lo que las componentes principales explican la mayor parte de la varianza de los datos originales, en este caso las correspondientes a los reactivos referidos a las preguntas del cuestionario aplicado a las empresas.

2.1 Emprendimientos y encadenamientos productivos del turismo

2.1.1 Factores del desarrollo local

El enfoque del modelo de desarrollo local se sustenta en la teoría del desarrollo endógeno, la cual supone un planteamiento integral y contextualizado acerca del funcionamiento de las economías locales. Dicha visión, conduce a una estrategia que debe acompañar los esfuerzos de las políticas macroeconómicas y el sector externo de la economía, con acciones orientadas a la gestión e innovación del conjunto de los sistemas productivos locales y tejidos de empresas existentes. De esta forma, el desarrollo local se constituye por la integración socioeconómica y medioambiental de todos los factores que forman parte de una región o espacio, donde los agentes locales (a partir del uso de los recursos tanto endógenos como exógenos) son capaces de crear mejoras continuas en la calidad de vida de sus habitantes. (Pike, Marlow, McCarthy, O'Brien, & Tomaney, 2015; Martin, Sunley, Tyler, 2015).

A diferencia de otras sub ramas de la economía, en el desarrollo económico local es necesario partir de lo concreto como lo es una región, una entidad, una ciudad, en suma, de una unidad geográfica definida, iniciándose con un diagnóstico preliminar que permita conocer los recursos con que se cuenta, cuáles son escasos o del todo ausentes y, en función de ello, se deberían programar los pasos pertinentes para la búsqueda de un entorno que conduzca o facilite el camino hacia el desarrollo económico.

En este artículo, la premisa es que las posibilidades del desarrollo local se generan a partir de los recursos endógenos que posee un determinado territorio, el cual, a partir de la búsqueda y aprovechamiento de sus ventajas competitivas y de la definición del marco de referencia que condiciona el entorno externo, permite proponer estrategias que promuevan el desarrollo local sustentable -en este caso- en el espacio geográfico y político administrativo correspondiente a la zona rural norte del municipio de Los Cabos, considerando al turismo como una actividad económica preponderante y que cuenta con ventajas competitivas.

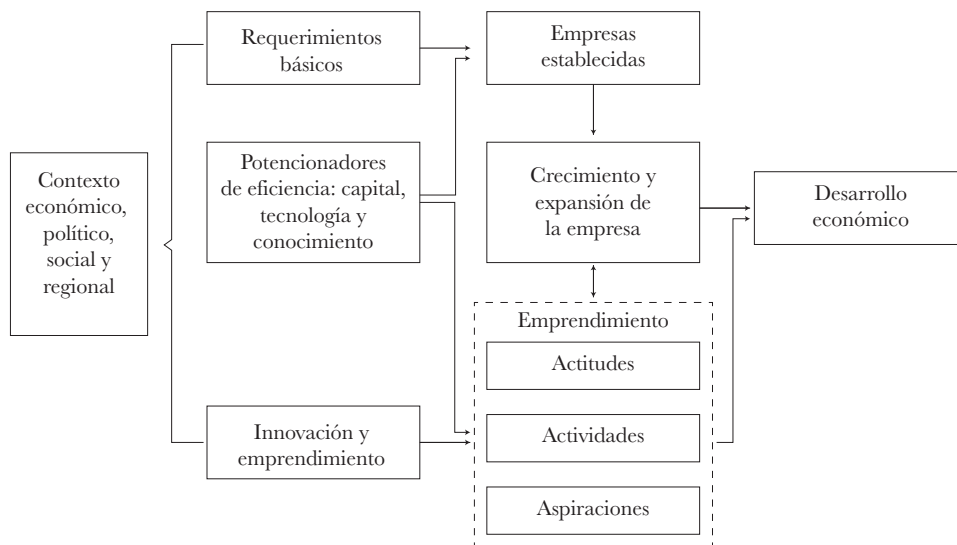
Investigaciones previas en torno a esta temática (Poudel, Nyaupane, & Budruk, 2016; Montaña & Pérez, 2015) coinciden en señalar que si se pretende ubicar al turismo como estrategia de desarrollo local, esta actividad debería integrarse a la comunidad receptora, generar ingresos económicos para el territorio, a través de la formación de empresas locales en correspondencia con la atracción de empresas e inversores, a fin de integrar y diversificar (a la vez) la oferta turística, propiciar el mejoramiento de los recursos humanos del territorio, la coordinación económica de los actores clave, así como la aplicación y gestión de los programas y proyectos gubernamentales que propician una actividad turística más eficiente, en pro de un desarrollo económico equilibrado e integral.

2.2 Emprendimiento: características generales

El emprendimiento es un fenómeno complejo, aplicable en varios contextos, que es sujeto de estudio bajo un enfoque interdisciplinario en el que participan ciencias como la economía, administración, psicología y sociología entre otras, además de diversas ramas del conocimiento científico y técnico. En un proceso de emprendimiento intervienen no solo los atributos individuales del emprendedor, sino también los factores culturales, económicos y sociales del país y la región en la que se desarrolla la actividad emprendedora (Marulanda, Montoya & Vélez, 2014). La mayor parte de los estudios que abordan esta temática se centran en los factores individuales, entre los que destacan la actividad, actitud y aspiraciones del emprendedor (Amorós & Cazenave, 2012), así como los factores específicos de cada país vinculados a las condiciones de la economía, funcionamiento del mercado, grado de desarrollo tecnológico, el contexto social, cultural y educativo, así como la existencia de la capacidad emprendedora en la población. Los

enfoques y modelos utilizados para estudiar el emprendimiento son diversos; de hecho, no es posible la conceptualización de un “emprendedor universal”, dado que el entorno y los antecedentes de cada individuo influyen en su desarrollo y expectativas (Gessa & Toledano, 2011). En este orden de ideas, el abordaje de los temas relacionados con el emprendimiento (Amorós & Cazenave, 2012) identifica dos tipos de emprendimiento o motivaciones para iniciar una empresa, el denominado “emprendimiento de oportunidad”, realizado por las personas que perciben la oportunidad del negocio y que asumen los riesgos en función de sus habilidades, cuentan con capacidad de análisis del entorno y el ambiente en el que se desarrollará el negocio y que -además- cuentan con capacidad para percibir el beneficio económico; el otro corresponde al “emprendimiento por necesidad”, el cual se lleva a cabo como una forma de subsistencia o una opción de autoempleo, dadas sus características, no genera tanto impacto en el desarrollo económico, por lo general se trata de micro y pequeñas empresas familiares que no están asociadas a factores relacionados con competitividad e innovación y que -más que nada- constituyen una opción para enfrentar épocas o circunstancias de crisis.

Figura 1. Modelo del Global Entrepreneurship Monitor



Fuente: Elaboración propia, ajustada con base en modelo del GEM de Amoros y Cazenave

La capacidad emprendedora de una comunidad o región guarda una relación directa con el desarrollo económico local de la misma, ya que fomenta la formación y/o

crecimiento de empresas, así como la articulación y cooperación entre los diversos actores que influyen en el desarrollo local (Llamazares & Berumen, 2011). Uno de los factores que ayuda a consolidar un ecosistema emprendedor son las relaciones personales y contactos que se establecen a partir de las redes que forman los emprendedores. El tener un mayor capital social es relevante, ya que al existir vínculos con otros emprendedores, potencialmente puede ayudar a la creación de sinergias como transferencias de conocimiento, cooperación y, con el tiempo, nodos o polos específicos de desarrollo. De este modo, un entorno rodeado de emprendedores exitosos puede influir positivamente en que las personas mejoren su actitud frente al emprendimiento; visto de esta forma, la actitud de la población es un factor fundamental para sustentar el desarrollo de la actividad emprendedora; de esta manera, el fomento de una actitud favorable hacia el emprendimiento es un trabajo en conjunto de los diferentes actores, llámese instituciones de gobierno (como instancias de promoción y gestión a partir de políticas públicas de apoyo al emprendimiento), el tejido empresarial (por medio de la organización, gestión y representatividad de las empresas), las instituciones de educación superior (a través de la formación profesional y la transmisión de conocimientos necesarios para el desarrollo de la empresa) y los grupos representativos de la comunidad (tales como organizaciones empresariales, cámaras y organizaciones sociales).

La actitud y capacidad emprendedora representan un factor que impacta en el desarrollo local, de esta manera para que el emprendimiento efectivamente sea un factor detonador de desarrollo, se requiere endogeneizarlo y adaptarlo a las necesidades de cada región o localidad, de tal forma que la existencia del espíritu emprendedor, junto con la capacidad que tenga una comunidad para producir, competir e innovar, están correlacionados con el desarrollo económico local.

2.3 Actores y encadenamientos en el turismo de naturaleza

Actualmente, el turismo -como actividad económica- constituye una alternativa de desarrollo empresarial, es por esto que los encadenamientos productivos se han convertido en una estrategia necesaria para que los micro y pequeños empresarios (con potencial de oferta) participen en el desarrollo de este sector (especialmente si se ubican en una área rural), debido a que es una forma eficaz de enfrentar la competencia y de eficientar su poder de negociación en las actuales condiciones de los mercados (Song, Liu & Chen, 2013).

El concepto de cadena de valor en el turismo de naturaleza, se refiere al conjunto de empresas e instituciones que -a partir de la puesta en valor de los recursos turísticos- interactúan en los destinos para satisfacer la demanda; entendiendo por recursos tanto aquellos físicos como los atractivos, los recursos naturales, los servicios y la infraestructura, así también las personas siendo actores directos e indirectos en el desarrollo de esta actividad.

Los encadenamientos productivos pueden ser hacia adelante, entendiéndose como tal a las actividades que crean valor a partir de la puesta en valor de un recurso natural; teniendo como contraparte los encadenamientos hacia atrás, en el que se incluyen los proveedores de bienes y servicios relacionados con los procesos de explotación del recurso (Byrd & Duffy, 2016; Booyens, 2016). Para que exista una cadena de valor relacionada con encadenamientos productivos en el ámbito del turismo de naturaleza, desde su generación deben tomarse en cuenta tres elementos sustanciales: existencia de recursos naturales y culturales que es donde se inicia y desarrolla una actividad turística de naturaleza; segundo; contar con la infraestructura básica y la planta turística más la dotación de facilidades, lo que se constituye en el núcleo de la oferta; y tercero: una oferta de productos y servicios que garanticen la satisfacción de los visitantes, de conformidad con los criterios de calidad que adopten los prestadores de servicios presentes en la zona (Castellanos & Castellanos, 2013).

2.4 Contexto del turismo en Los Cabos

Baja California Sur se integra por cinco municipios: Mulegé, Comondú, Loreto, La Paz y Los Cabos, siendo este último (situado en el extremo sur de la península de Baja California) el que concentra la mayor actividad turística en el estado. Desde el punto de vista de la planeación para el desarrollo económico territorial, Los Cabos se dividió en cinco micro regiones: Cabo San Lucas con una superficie equivalente al 8.18% del territorio, Golfo Sur con 17.52 %, Norte de Cabo San Lucas con 13.97 %, Norte de Los Cabos con 40.33 % (región que concentra la mayor parte del área rural y -consecuentemente- de la población rural del municipio) y San José del Cabo conurbano con 20.01%. De acuerdo con INEGI (2015) la población de Los Cabos era de 287,671 habitantes, representando el 40% de la población total del estado siendo el municipio más poblado de la entidad. Administrativamente, cuenta con cuatro delegaciones municipales: Cabo San Lucas, Miraflores, Santiago y La Ribera, siendo estas tres últimas las consideradas como rurales.



El Plan Director de Desarrollo Urbano San José del Cabo y Cabo San Lucas 2040, define un solo centro de población, ubicado en la parte extrema sur del municipio, mismo que se integra por la conurbación de las ciudades de San José del Cabo, Cabo San Lucas, el Corredor Turístico y localidades anexas (Ayuntamiento de Los Cabos, 2015). En la subregión norte de Los Cabos se encuentran las delegaciones de Santiago, Miraflores, La Ribera, que se componen de una serie de poblados rurales y comunidades ejidales.

El desarrollo de Los Cabos se ha caracterizado por un acelerado crecimiento económico, liderado -básicamente- por el turismo de sol y playa, dado que la región cuenta con recursos naturales que han sido puestos en valor, así como infraestructura turística con reconocimiento internacional; a lo anterior, se agrega la cercanía de la costa oeste de Estados Unidos (región que constituye uno de los mercados emisores más grande de la unión americana) y la visión de autoridades y empresarios para impulsar el desarrollo de una infraestructura turística moderna y de alta calidad, así como de importantes economías externas como el aeropuerto internacional, marinas, carreteras y redes de telecomunicaciones, todo lo que ha permitido cumplir el objetivo del Centro Integralmente Planeado de Los Cabos de transformar a esta región en un polo de desarrollo turístico de renombre internacional.

Figura 2. Localización del municipio de Los Cabos



Fuente: INEGI, 2015

Los Cabos es un destino turístico consolidado, las cifras lo ratifican; de ejemplo vale la oferta de cuartos hoteleros y tiempos compartidos que se incrementó de 4,842 a 12,674 unidades entre 2000 y 2015; sin embargo, de acuerdo a una proyección de la asociación de hoteles y el consejo coordinador empresarial de Los Cabos se estima que 2016 concluya con una oferta de 14,890 cuartos (lo que implica un incremento

de un 17.5% respecto de 2015). La mayor parte de la oferta se concentra en el segmento de hoteles de 5 estrellas y categorías superiores. A partir de 2012, los niveles de ocupación se han mantenido por encima del 62%.

El turismo extranjero ha alcanzado una tasa de crecimiento media anual del 8.3% en los últimos 10 años y de 9.6% a partir de 2011; en 2015 el 76% de los visitantes son extranjeros, de los cuales un 85% son turistas norteamericanos y canadienses, de ahí la fuerte captación de divisas que genera este sector. Los Cabos es el destino mexicano con el más alto gasto promedio por viaje, U\$1 330 dólares en 2015, cifra muy superior al promedio mundial y a las registradas por todos los destinos a nivel nacional. Finalmente, es el puerto de entrada a la región del mar de Cortes y punto de arribo obligado para las rutas de cruceros con origen en puertos como los Ángeles y San Francisco.

Cabe hacer notar que en 2014, derivado de los desastrosos efectos del Huracán Odile, disminuyó la oferta de cuartos y -consecuentemente- el número de turistas extranjeros; sin embargo, este fenómeno meteorológico facilitó el inicio de un proceso de inversiones en infraestructura hotelera y de UTC, de manera que al cierre de 2016 la oferta se incrementará en 4 551 cuartos (respecto de 2015), estimándose que el número de turistas extranjeros supere los 1.5 millones (SECTUR; 2016). No obstante que estas inversiones propiciarán un incremento en la actividad turística en la región, no se tiene información acerca de los efectos ambientales de ese notable crecimiento de la oferta, particularmente en factores como el abastecimiento de agua (uno de los principales limitantes en el desarrollo de la región), infraestructura y servicios públicos, solo por nombrar algunos. Por el contrario, este incremento en la oferta implica una excelente oportunidad para el emprendimiento de servicios al turismo y ratifica la necesidad de diversificar la oferta, siendo el emprendimiento en empresas relacionadas con el turismo de naturaleza una opción a considerar.

El crecimiento de la actividad turística, del comercio y los servicios asociados (a lo cual se debe agregar un vigoroso impulso al sector de la construcción) ha favorecido un fuerte proceso de inmigración en busca de empleo y de una mejor calidad de vida; no obstante, el desarrollo del turismo y el crecimiento en el número de habitantes han provocado una explosiva demanda de vivienda, generando presión por suelo urbano, servicios públicos e infraestructura, lo que ha propiciado fuertes desequilibrios sociales, dado el creciente rezago en infraestructura urbana y social.

Dada la especialización turística del municipio, el 78% de la población ocupada se concentra en el sector terciario, básicamente comercio, servicios, comunicaciones y -en particular -con empleos relacionados con la oferta hotelera, de UTC y de servicios al interior de hoteles (22.8% del total) (Montaño, 2014). Desde un punto de vista productivo y de generación de valor, el auge del turismo en Los Cabos (y del sector servicios en general) ha favorecido tres circunstancias económicas: un fuerte desequilibrio económico

entre los sectores productivos ligados al turismo y aquellos que no lo están; un incremento de la economía informal y el subempleo; y una notoria limitante para el emprendimiento en actividades que no se relacionen con el turismo y sus servicios asociados.

La búsqueda de una diversificación de la oferta para sostener o elevar la competitividad de un destino, es una respuesta a las actuales tendencias del turismo a nivel internacional. En el caso de Los Cabos, aun cuando se trata de un destino consolidado y que cuenta con una importante infraestructura turística, a diferencia de otros destinos nacionales que compiten en el mismo segmento de mercado (como Cancún o Puerto Vallarta), su oferta es poco variada, particularmente en lo referente a excursiones, circuitos o actividades relacionadas con la naturaleza (con excepción de aquellas relacionadas con el mar); esta situación es lo que genera la necesidad de diversificar la oferta de productos turísticos, siendo el turismo de naturaleza una actividad poco analizada y explotada, la cual representa la posibilidad de potenciar el emprendedurismo y las inversiones en la zona rural de Los Cabos, dado que en esa zona coexiste una diversidad de recursos naturales y culturales, que podrían transformarse en un atractivo turístico alternativo al de sol y playa; al mismo tiempo, el turismo de naturaleza en esta zona podría contribuir a mejorar el desequilibrio económico regional y a la generación de empleos en la zona rural de la región; obviamente, todo lo anterior debería realizarse en un marco de desarrollo sustentable y respeto al medio ambiente.

Es conveniente referir el entorno del potencial del turismo de naturaleza en la zona rural de Los Cabos, tomando como base las delegaciones político-administrativas que componen la zona rural de Los Cabos (INEGI, 2015).

2.5 Delegación de Santiago

El territorio de esta delegación se ubica al pie de la Sierra de La Laguna, abarcando una buena parte del Área Natural Protegida (ANP), por lo que es considerado como uno de los oasis más destacados en Baja California Sur; cuenta con una de las cuencas hidrológicas más importantes de la entidad, la cual -incluso- abastece de agua al desarrollo turístico de Los Cabos (esta región y BCS en general, se caracterizan por la escasez de agua y las dificultades implícitas).

La economía local de la región se concentra principalmente en los sectores terciario (48% de las empresas) y primario (32% del total y básicamente en agricultura y ganadería), SAGARPA, 2015. La delegación de Santiago dispone de 512 hectáreas de riego abiertas al cultivo de hortalizas y frutales, así como productos hortícolas de tipo orgánico que son exportados al mercado e Estados Unidos. Una buena parte de la agricultura y ganadería practicada en las comunidades y ejidos de esta delegación, es realizada por unidades familiares generacionales en huertas y predios en los que se dispone de agua. En esta zona existe un incipiente emprendedurismo

en micro y pequeñas empresas que ofrecen servicios relacionados con el turismo de naturaleza (tales como cabañas y restaurantes de comida regional), básicamente en el territorio que comprende el ANP de Sierra de la Laguna.

2.6 Delegación de La Ribera

Se ubica en el litoral del golfo de California. Esta comunidad también cuenta con gran potencial turístico tanto en la pesca deportiva como en el mantenimiento y servicios en residencias vacacionales de extranjeros. De hecho, se considera a esta población como parte del denominado desarrollo Cabo del Este, el cual constituye, desde el punto de vista del desarrollo económico territorial, una potencial extensión del actual corredor turístico Cabo San Lucas-San José del Cabo, por cuanto -en los últimos años- ha ido desarrollando una infraestructura de servicios al turismo de regular importancia. Por ser un destino turístico en crecimiento y su proximidad al ANP del parque marino de Cabo Pulmo (bajo protección desde hace 20 años), ha mantenido un ritmo importante de crecimiento de la población (alrededor de 15% entre 2010 y 2015) de inmigración (sobre todo de trabajadores de la construcción).

Las actividades económicas se concentran principalmente en el sector terciario por el enfoque a la conservación y aprovechamiento de los recursos naturales de la zona, la captación de turismo que tiene como objetivo el parque marino Cabo Pulmo, sin embargo, actividades como la pesca comercial y la agricultura también tienen significación. Los recursos naturales reconocidos por su potencial turístico en esta zona son: el litoral, tierras de cultivo, jardín botánico, arrecife, flora de la región, fauna marina y paisajes.

2.7 Delegación de Miraflores

Forma parte del denominado “corredor del norte” de Los Cabos, siendo una parte importante de su zona rural. Esta delegación es la que mejor representa las tradiciones del rancharo sudcaliforniano, las cuales todavía perduran a pesar de las transformaciones sociales y culturales que se presentan, sobre todo, por el impacto del turismo extranjero en la zona de San José-Cabo San Lucas, lo cual propicia (entre otras circunstancias) que la población joven emigre hacia estas ciudades en busca de mayores oportunidades de empleo. Esta delegación, históricamente se ha dedicado al cultivo de huertos y crianza de ganado bovino para venta a pequeña escala, pero también para el autoconsumo; por esta razón -culturalmente- siempre se ha relacionado a Miraflores, por los trabajos de curtido de pieles y talabartería, la fabricación de dulces tradicionales y la transformación de productos lácteos.

Asimismo, en esta delegación existen algunas Pymes que ofrecen servicios de amenidades relativos al turismo de naturaleza (*canopy*, senderismo, etc.). Dada su abundante vegetación y por ser uno de los accesos al ANP de la Sierra de La Laguna, es

frecuentemente visitado por turistas extranjeros, sin embargo, actualmente la localidad no dispone de infraestructura suficiente para dedicarse totalmente a la actividad turística.

3. Resultados: Factores críticos y cadena de valor

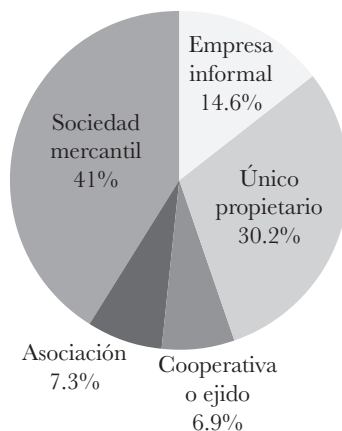
3.1 Factores críticos que influyen en el emprendimiento turístico

Con objeto de valorar la percepción de los actores del desarrollo territorial respecto de las actividades de emprendimiento y encadenamientos productivos en torno al turismo de naturaleza, se definieron cuatro variables que -desde nuestro punto de vista- influyen en el emprendimiento turístico y el fomento del desarrollo económico local en la zona rural de Los Cabos y que son: la estructura empresarial, la cooperación interempresarial, la gestión institucional y los encadenamientos productivos con el turismo. La evidencia empírica se generó a partir de entrevistas estructuradas, cuyo proceso metodológico fue explicado anteriormente.

3.2 Características de la estructura empresarial

La finalidad de esta variable consiste en analizar la organización del tejido empresarial e identificar la presencia de una especialización o vocaciones productivas en la región objeto de estudio. El tipo de organización, ventas, antigüedad y giro de la empresa, son indicadores importantes para identificar el tipo de empresas que operan en la zona rural. Al respecto, un 41% son empresas formalmente constituidas, un 30.6% corresponden a empresas familiares o de un único dueño, el 14.1% son asociaciones productivas (cooperativas y ejidos) y un 14.6% están en situación de informalidad.

Figura 3. Empresas de la zona rural de Los Cabos por tipo de organización (En porcentaje)

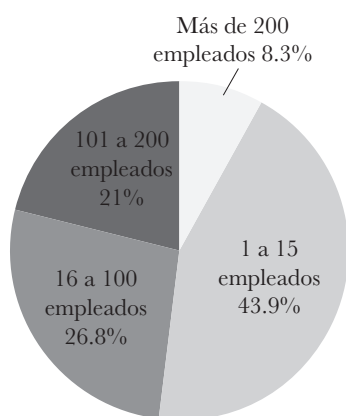


Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario a empresas, 2016

Otro elemento que caracteriza las empresas de la zona rural de Los Cabos, es que la mayoría de ellas opera como empresas familiares, cooperativas y ejidos, principalmente aquellos que disponen de recursos naturales con potencial para el desarrollo del turismo de naturaleza, es decir los oferentes; a diferencia de las empresas demandantes de servicios (llámense hoteles, tour operadores, DMC, transportadoras terrestres, etc.) que son empresas constituidas formalmente como sociedades mercantiles.

También es posible mencionar que del promedio de empresas que operan en la zona rural, su antigüedad no supera los 15 años; la mayor parte de ellas se constituyó con posterioridad al año 2000, indicando que en esta zona las actividades de emprendimiento son relativamente recientes, cuya característica radica en que surgen como emprendimiento por “necesidad” (Amoros & Cazenave, 2012), derivado de las crisis económicas. Una gran parte de ellas surgen a partir de la declaración de Áreas Naturales Protegidas (ANP) a la Sierra de La Laguna y al parque marino de Cabo Pulmo, así como también se correlacionan con el impulso que en los últimos 10 años han recibido los proyectos “ecoturísticos”. En cuanto al tamaño de las empresas (medidas por el número de empleados), el 70.7% corresponde a micro y pequeñas empresas prestadoras de servicios, algunas de las cuales se relacionan -de manera indirecta- con las actividades turísticas; el resto de las empresas se distribuye entre medianas (21.0%) y grandes empresas (8.3%).

Figura 4. Distribución porcentual de empresas por rango de empleo (En porcentaje)

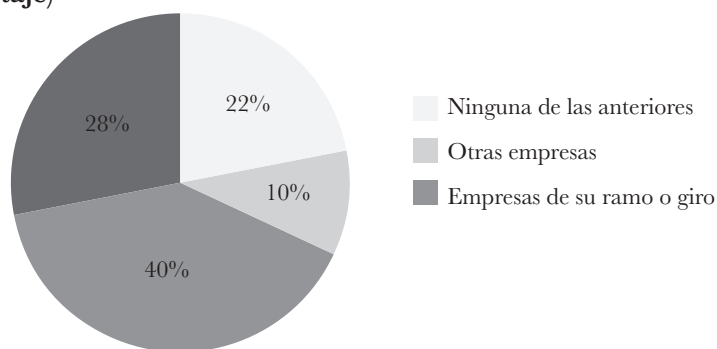


Fuente: Elaboración propia, con base en cuestionario a empresas, 2016

3.3 Cooperación entre empresas

La articulación económica entre empresas se analiza con base en el índice de cooperación informal; en general, un 78.4 % de las empresas manifiesta realizar algún tipo de cooperación interempresarial. Del total de empresas que registran algún grado de cooperación formal o informal (159 de las 203 encuestadas), un 60.8% de ellas refiere que las realiza con negocios de su mismo ramo y/o sector y -en la mayor parte de los casos- estas se propiciaron o generaron a partir de reuniones y actividades de relaciones sociales, o bien por mantener algún tipo de lazo familiar entre ellos, es decir esta modalidad de cooperación dista mucho de la que teóricamente debía realizarse, esto es a través de reuniones convocadas y organizadas por asociaciones empresariales o con el liderazgo del gobierno como gestor institucional.

Figura 5. Cooperación empresarial en la zona rural de Los Cabos
(En porcentaje)



Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario a empresas, 2016

Los mayores niveles de colaboración se dan en las áreas de: “acceso a nuevos mercados” (30.7%), “comercialización conjunta” (31.7%); solo un 17.6% manifestó haber realizado proyectos de inversión en conjunto con otras empresas; un 16.6% señala que mantiene relaciones de cooperación con otras empresas en acciones relacionadas con la reducción de riesgos (básicamente fenómenos climáticos como los huracanes) y un 4% mantiene relaciones empresariales en proyectos de especialización.

De acuerdo al análisis de la información presentada, es posible señalar que el empresariado de la entidad reconoce la importancia de la asociatividad y que ésta puede ser benéfica para el desarrollo de las actividades económicas. Sin embargo, en Los Cabos no se registran índices elevados de cooperación informal y asociatividad empresarial; al mismo tiempo, se observa poca articulación entre pequeñas y medianas con grandes empresas que lideren el desarrollo económico, además de

la existencia de una limitada red de cooperación entre empresas, que se manifiesta casi exclusivamente entre empresas del mismo giro, existiendo poca integración entre las de turismo de sol y playa con las empresas de la zona rural.

3.4 Gestión institucional

La variable Gestión Institucional para el Fomento Productivo se evaluó a partir de dos indicadores:

El primero busca determinar la cobertura que -a nivel estatal- tienen las políticas de promoción y fomento de las actividades económicas, particularmente a partir del índice de incentivos gubernamentales.

El segundo analiza el impacto de los incentivos gubernamentales en función del beneficio que genera para la empresa. Con base en la información obtenida a partir del total de la muestra, resulta destacable:

Es reducido el índice de empresas que han sido beneficiadas por algún tipo de programa gubernamental (ya sea a nivel municipal, estatal o federal) que apoye el desarrollo de sus actividades empresariales (41.5% del total); por el contrario, en el cuestionario que se aplicó a los empresarios más de la mitad (58.5%) declaró no haber recibido nunca un estímulo gubernamental.

Se detecta una desproporción en los incentivos otorgados a los sectores analizados; de esta manera, los sectores agropecuario y pesquero registran los índices más elevados de cooperación institucional (38.0% y 20.5% respectivamente); en contraste, los servicios, el comercio y la industria solo el 18.0%, 14.0% y 9.0% respectivamente, registran los menores índices de apoyo o cooperación institucional.

En referencia a las principales acciones que las empresas sugieren para mejorar el desempeño de la actividad de los gobiernos, se destacan:

- Ampliar la oferta y calidad de los servicios públicos.
- Impulsar la infraestructura de apoyo al desarrollo económico (tales como carreteras, caminos de acceso, puertos de altura, almacenes, redes de frío, depósitos), así como su innovación y mejoramiento en su calidad.
- Incrementar los programas o acciones de promoción para la comercialización de los productos y/o servicios, en el mercado nacional y de exportación.

Éstas fueron las principales demandas planteadas por los empresarios como acciones que, necesariamente, tiene que realizar el gobierno como políticas de apoyo y fomento del tejido empresarial.

Con base a la información obtenida tanto en el cuestionario aplicado en empresas como en la entrevista a expertos, puede decirse en relación a la gestión institucional que los actores tanto públicos como institucionales (de los tres niveles

de gobierno) han desempeñado -hasta el presente- un rol fundamentalmente de acompañamiento pasivo en la dinámica del sistema productivo, lo cual se manifiesta en el reducido impacto que han tenido en la entidad los programas y políticas de promoción y fomento económico dirigido al emprendedurismo, sumado a una limitada inversión pública en apoyo a la infraestructura para el desarrollo de negocios y un débil apoyo al establecimiento de sistemas de interconexiones y sinergias entre empresas, buscando un mayor valor agregado.

3.5 Identificación de la cadena de valor y potencialidad del turismo de naturaleza

Con la finalidad de realizar un mapeo de los participantes de la cadena de valor del turismo en Los Cabos e identificar las micro y pequeñas empresas locales que podrían articularse a los eslabones de la cadena, se realizó una investigación de campo consistente en 203 entrevistas a los actores claves y la organización de talleres de planeación participativa con productores locales (con oferta real o potencial) que podrían detonar inversiones productivas ligadas al turismo, considerando que este sector es el eje preponderante de la economía de Los Cabos. El análisis se realizó con fundamento en Ochoa & Pelipessy (2011), quienes plantean que la cadena de turismo debe comprender la organización y funcionamiento de toda la cadena incluyendo los agentes, sus funciones y los vínculos entre ellos. Esta variable analiza las empresas que intervienen en la actividad turística, con el fin de poner en valor el potencial que representan los recursos naturales de la zona rural; además, se examina la manera en que estas participan y crean eslabones integrados a los que podrían incorporarse nuevos emprendedores.

La cadena de valor que se propone para impulsar el turismo de naturaleza se fundamenta en la información que se obtuvo en la investigación anteriormente referida, para ello se identificaron las empresas que actualmente participan y aquellas que -en la actualidad- se les reconoce un potencial para su posible incorporación al mercado de servicios turísticos, por ejemplo: cabañas de hospedaje, alojamiento, restaurantes de gastronomía local, empresas de transporte terrestre, amenidades y entretenimiento, turismo rural y de aventura, artesanías y aquellas relacionadas con la naturaleza, tales como avistamiento de aves; a lo cual se deben agregar proveedores específicos para ligar la cadena de valor generada por la actividad turística.

Entre el turismo tradicional de sol y playa y el turismo de naturaleza en Los Cabos, se detectó un débil grado de integración; de esta manera, quienes fungen como actores de enlace son las empresas denominadas DMC y las agencias de viajes. Los actores dominantes o quienes ejercen la gobernanza en la cadena de valor en el turismo de Los Cabos (en general), son los tour operadores mayoristas (los cuales operan en el país de origen del turista teniendo solo un representante

en el destino), de quienes dependen los tour operadores locales y las empresas de servicios que en la actualidad tienen proyectos de emprendimiento de turismo de naturaleza, pero sin contar con esquemas de comercialización definidos y con una alta dependencia hacia los actores antes mencionados. En este eslabón de la cadena se ubica una serie de microempresas que ofrecen servicios y productos al turismo, pero de manera irregular y cuyo esquema de mercadeo está en función de los turistas que transportan los tour operadores locales, sin tener ninguna incidencia en el canal de comercialización.

No existen vínculos directos (contratos, acuerdos formales, etc.) entre los oferentes de los productos turísticos de naturaleza y los DMC; la relación se genera a partir de los tour operadores locales. Sobre la base de las ideas expuestas, en la figura 6 se propone la cadena de valor para el turismo de naturaleza en Los Cabos.

3.6 Encadenamientos productivos

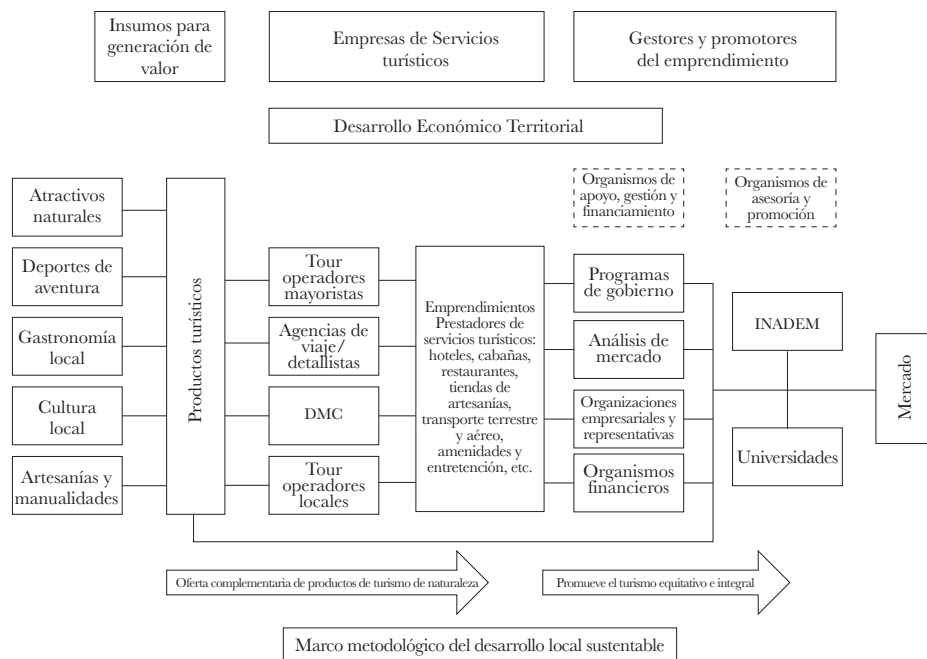
En la investigación se identificaron dos tipos de actores respecto de los productos turísticos en la zona rural de Los Cabos: los actores primarios son los directamente involucrados en la atención de la demanda turística, incluye operadores turísticos, restaurantes, bares, mega resorts, hoteles, desarrollos de tiempo compartido, empresas de amenidades y entretenimiento, empresas de pesca deportiva, campos de golf, propietarios de atractivos y recursos naturales, transporte aéreo, terrestre y por agua, entre otros servicios. Por su parte, los actores secundarios son aquellos cuyo rol es de apoyo o de regulación, coordinación, gestión, promoción o financiamiento de las actividades turísticas; entre estos se ubican organismos públicos, asociaciones representativas e instituciones de educación superior, a los cuales corresponde diseñar y aplicar las políticas públicas de fomento y emprendimiento relacionadas con el turismo, por lo que su papel es clave en la cadena de valor.

Con base en la información obtenida en la investigación de campo, es importante señalar lo limitado de las relaciones entre los actores turísticos de Los Cabos; las relaciones más eficientes y trascendentes se producen entre hoteles y desarrollos de tiempo compartido, aquí es destacable el papel que en materia de asociatividad y cooperación se registra entre los grandes hoteles de la zona, lo cual les permite tener presencia y participación a lo largo de la cadena de valor. También es de hacer notar el papel de los DMC en Los Cabos, cuya función es de enlace entre los tours operadores mayoristas y agencias de viaje y tour operadores locales, por lo que ayudan a consolidar la oferta de servicios turísticos en el destino.

En materia de servicios de turismo de naturaleza, registran una importante participación siete tours operadores con presencia en la zona rural, los cuales han desarrollado productos turísticos a partir de los recursos naturales de la zona,

especializándose en nichos como: turismo de aventura, ecoturismo, recorridos, turismo rural, etc. Para efectos de turismo de naturaleza, la participación de estos tour operadores es trascendente, ya que son los que promueven y direccionan al turista al disfrute de los productos turísticos basados en la naturaleza; estos operadores se relacionan directamente con las transportadoras turísticas terrestres para el traslado hacia los sitios que integran los paquetes turísticos en torno a actividades como: senderismo, camping, avistamiento de aves, cascadas, aguas termales, cañones, turismo gastronómico y cultural, actividades que constituyen la oferta que actualmente se registra en la zona rural, observándose una integración vertical a lo largo de la cadena de valor entre los actores antes mencionados. Sin embargo, el grado de integración con otros actores locales es limitado, por ejemplo se señala que es escasa la proveeduría de la economía local hacia el sector turístico de la zona, así mismo se observa una reducida participación de los productores de la zona rural en la oferta de productos agrícolas a la actividad turística de Los Cabos.

Figura 6. Propuesta de Cadena de Valor para el Turismo de Naturaleza en Los Cabos



4. Conclusiones

Los resultados obtenidos indican que los actores claves de la actividad turística coinciden en la necesidad de impulsar proyectos que promuevan el turismo de naturaleza y cultural, tanto para diversificar la oferta de productos turísticos en la región como para propiciar el uso racional y equilibrado de la naturaleza y los recursos a poner en valor.

En los argumentos explicativos, se hace hincapié en la necesidad de que la población local asuma un papel más participativo, a la vez que el turismo pueda generar un desarrollo más equilibrado e integral. Se identificaron actividades y vocaciones productivas con potencial para el desarrollo de proyectos de emprendimiento relacionados con el turismo de naturaleza, tales como: senderismo, avistamiento de aves, cuerpos de agua, observación y disfrute de paisajes, así como turismo gastronómico, artesanías y turismo rural.

La oferta complementaria que representan los productos turísticos de naturaleza, constituye un valor añadido que debería considerarse como una parte esencial en la cadena de valor del destino turístico de Los Cabos.

La mayor parte de las relaciones empresariales que se establecen en el sistema turístico de Los Cabos son muy puntuales, se sustentan en la confianza y se vinculan solo al momento en que se produce la interacción, tal es el caso de las empresas oferentes de servicios turísticos y complementarios de la zona rural, sin embargo, se observa cierto grado de dispersión de los actores locales involucrados en el turismo de naturaleza.

En cambio se observa que existe un conjunto de actores directos involucrados en el turismo que están implicados en las interacciones que dan forma a los proyectos y acciones turísticas que se desarrollan en el destino, es decir que son conscientes de la necesidad de impulsar acciones de forma conjunta y propiciar la cooperación de una manera más formal, destacando los proyectos conjuntos en materia de reducción de riesgos, de manejo de imagen promocional del destino y de acceso a nuevos mercados. Este núcleo solo incluye a medianas y grandes empresas de la zona turística urbana de Los Cabos.

Se detectó algún grado de asociatividad y cooperación interempresarial entre las empresas oferentes de productos turísticos naturales en la zona de Miraflores y Santiago, destacando las empresas de productos hortícolas orgánicos, avícolas, ranchos ganaderos y micro empresas dedicadas a las artesanías y gastronomía regional.

Con respecto a la gestión institucional, es donde se propone incrementar la implementación de programas de fomento al desarrollo mediante una mayor coordinación institucional y la incorporación del sector empresarial en la gestión e implementación de la política de desarrollo económico local, así como también fomentar la participación social a fin de incrementar la articulación de los actores e internalizar localmente las oportunidades de desarrollo económico.

Lista de referencias

- Amorós, J., & Cazenave, C. (2012). *Actitud emprendedora en Chile y el Mundo 2012*. Santiago, Chile: Global Entrepreneurship Monitor.
- Ayuntamiento de Los Cabos. (2015). Plan de Desarrollo Municipal Los Cabos 2015-2018. San José del Cabo, México: Ayuntamiento de Los Cabos.
- Booyens, I. (2016): Global-local trajectories for regional competitiveness: Tourism innovation in the Western Cape en *Local Economy* Vol. 31(1-2), pp.142-157. DOI:10.1177/0269094215618598
- Byrd, E. T., & Duffy, L. N. (2016). An exploratory study of community awareness of impacts and agreement to sustainable tourism development principles. *Tourism & Hospitality Research*, pp. 1-13.
- Castellanos, M. & Castellanos, J. (2013): Elementos críticos para la evaluación del potencial de las regiones para la formación de clúster turísticos en *estudios y perspectivas del turismo*, Vol. 22, núm. 3 Buenos Aires pp. 450-472.
- CEPAL. (2012): *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Ed. IL-PES-CEPAL, Santiago de Chile.
- DATATUR. (2015). Compendio estadístico del sector turismo de México. México, D. F: Secretaría de Turismo.
- Gessa, A., & Toledano, N. (2011). Turismo, emprendimiento y sostenibilidad en los espacios naturales protegidos el caso de Andalucía-España. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 20 (5), pp. 1154-1174.
- Gordon, I. (2011). Territorial Competition. En A. Pike, A. Rodríguez, & J. Toomaney , *Handbook of local and regional development*. Oxon: Reino Unido. pp. 30-42
- INEGI. (2015). Resultados oportunos del estado de Baja California Sur. México D.F: INEGI.
- Llamazares, F., & Berumen, S. (2011). *Los métodos de decisión multicriterio y su aplicación al análisis del desarrollo local*. Madrid, España: ESIC.
- Marulanda, F. Á., Montoya, I. A., & Vélez, J. M. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, Vol.30 (51) pp. 89-99.
- Martin, R., Sunley, P., & Tyler, P. (2015). Local growth evolutions: recession, resilience and recovery. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8, 141-148. <http://doi.org/10.1093/cjres/rsv012>
- Montaño, A. (2014). Modelo de desarrollo económico local para la diversificación de la estructura productiva y la articulación del tejido empresarial en Baja California Sur. Tijuana, Baja California: Universidad Autónoma de Baja California.

- Montaño, A., & Perez, J. (2015). La Diversificación de la oferta a partir del turismo de naturaleza: un analisis de la percepción de los actores del desarrollo económico turístico en Los Cabos. en Ivanova A. & Serrano R. (Coord): *Areas naturales protegidas: vias para un desarrollo sustentable* ed. CONANP SEMARNAT La Paz, México. pp. 196-199
- Ochoa, G., & Pelupessy, W. (2011). La sostenibilidad de las cadenas globales de turismo en la amazonia: aproximaciones metodológicas. En Romero C. *Avances recientes en investigaciones de cadena en América Latina*. Ed. Talleres Graficos KIPUS, Cochabamba, Bolivia. pp. 11-60.
- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M.-d.-V., Miret-Pastor, L., & Verma, R. (2015). The Effect of Tourism Clusters on U.S. Hotel Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, pp. 155-167.
- Pike, A., Marlow, D., McCarthy, A., O'Brien, P., & Tomaney, J. (2015). Local institutions and local economic development: The Local Enterprise Partnerships in England, 2010. en *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, num. 8. pp. 185-204.
- Poudel, S., Nyaupane, G. P., & Budruk, M. (2016). Stakeholders' Perspectives of Sustainable Tourism Development: A New Approach to Measuring Outcomes. *Journal of Travel Research*, Vol. 55(4) pp. 465-480 DOI: 10.1177/00472875114563166.
- Rodriguez, M., & Espino, T. (2008). A Model of Strategic Evaluation of a Tourism Destination Based on Internal and Relational Capabilities. *Journal of Travel Research*, Vol. 46(4) pp. 368-380 DOI: 10.177/0047287507308324.
- SAGARPA. (2015). Compendio de indicadores. Programa de Concurrencia con las Entidades Federativas. México, D.F.
- Song, H., Liu, J., & Chen, G. (2013). Tourism Value Chain Governance: Review and Prospects. en *Journal of Travel Research*, Vol.52(1) pp.15-28. DOI: 10.1177/0047287512457263.

CAPÍTULO 3

Factores que inciden en el emprendimiento. Estudio de caso de emprendedores del estado de Querétaro

Carmen Berenice Ynzunza Cortés⁸
Mariana Zerón Félix⁹
Lorena Álvarez Castañón¹⁰

⁸ Profesor de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de Querétaro, doctor en Administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Sus líneas de investigación son el estudio de las pequeñas y medianas empresas. Correo electrónico: byzunza@uteq.edu.mx .

⁹ Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, ciudad Victoria, Tamaulipas. Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

¹⁰ Profesor-investigador, titular A en la Universidad de Guanajuato, campus León y profesora invitada en dos programas doctorales de la Universidad Autónoma de Querétaro. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, acreditada RCEA por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en el área de Ingeniería e Industria. Líneas de investigación Gestión de Tecnología e Innovación, Innovación y Tecnología para el Desarrollo.

Resumen

Numerosos trabajos han evidenciado que el emprendimiento es uno de los principales impulsores del crecimiento en la economía de los países. El emprendimiento ha sido adoptado por los gobiernos en el mundo como estrategia para promover el espíritu y la cultura emprendedora, a fin de apoyar y motivar a la gente a que inicie su propio negocio e incrementar así los niveles de bienestar y el autoempleo. En este estudio, el objetivo es explorar los factores motivacionales, cualitativos, culturales y de éxito que inciden en el emprendimiento; probar las relaciones entre ellos y encontrar diferencias en función de algunas variables demográficas, con el fin, de aportar información de valor que contribuya a canalizar los esfuerzos de inversión, la toma de decisiones y desarrollar propuestas de actuación que coadyuven a disminuir el cierre e incrementen la creación de nuevas empresas.

Palabras clave: Emprendimiento; comportamiento emprendedor; emprendedores.

Abstract

Numerous studies have shown that entrepreneurship is one of the main drivers of economic growth in countries. Entrepreneurship has been adopted by governments in the world as a strategy to promote the spirit and entrepreneurial culture to support and motivate people to start their own business and thus increase the levels of entrepreneurship and success. Hence, the aim of this study is to explore if motivational, qualitative, cultural and success factors affect entrepreneurship. Also test the relationships between them and find differences in terms of demographic variables, in order to provide valuable information that contributes to lead investment efforts, taking decision and the development of acting proposals that contributes to reduce closing business and increase the creation of new ones.

1. Introducción

El surgimiento y el desarrollo del emprendimiento es un fenómeno de gran importancia en las economías contemporáneas, ya que está fuertemente asociado con la creación de nuevas empresas, sobre todo micro, pequeñas y medianas, las cuales en todos los países desarrollados representan el mayor número de negocios en funcionamiento, por lo cual su estudio ha atraído la atención de académicos, economistas y políticos de todos los países del mundo.

En términos de empleo y número de empresas, las MiPymes dominan las economías mundiales, generando beneficios sobre la eficiencia económica, la innovación y la productividad. En México, su contribución a la economía y desarrollo

del país es significativa, debido a que representan el 99.8% de las entidades productivas totales, contribuyen al 52% del PIB y ocupan al 74.0% de la fuerza productiva total (INEGI, 2014).

A pesar de su importancia, más del 75% de los emprendimientos que se generan en el país, fracasan y tienen una tasa menor de supervivencia que en otros países del mundo como Brasil, Colombia y Estados Unidos (Failure Institute, 2016). Entre las razones, por las que los emprendimientos no tienen éxito, se señalan los recursos financieros, una deficiente gestión y operación; y la escasa búsqueda de oportunidades de mercado. Además de la falta de formación para emprender, ya que la mayoría de los emprendedores mexicanos tienen poco conocimiento sobre como iniciar y operar un negocio; su experiencia previa en administración es muy poca (Secretaría de Economía, 2014), o simplemente no tienen el talento para realizar ese trabajo, siendo esta la principal causa, aún y cuando, la mayoría cuenta con estudios universitarios y de posgrado, afirman que no fueron preparados para ser gente de negocios sino solo como empleados, lo que consideran es una limitante para emprender. Aunado a ello, muchos de los emprendedores no se preparan para iniciar un negocio, se puede concluir que no buscan mejorar sus capacidades, más bien aprenden a través del fracaso o provienen de familias que han manejado negocios.

Asimismo, la mayoría de la información disponible sobre emprendimiento se ha generado en empresas de países desarrollados, o bien se ha enfocado a conocer las características de la personalidad de los emprendedores y la intención para emprender. Es así que poco se sabe sobre el efecto de la educación, la motivación, los grupos de influencia o la cultura emprendedora en el éxito de estos emprendimientos, no obstante la importancia de los mismos (Stefanovic et al., 2010; Minello et al., 2014; Serban & Curea, 2015).

Bajo este contexto y por la relevancia del emprendimiento para el crecimiento y desarrollo del país, es clara la necesidad de continuar con su estudio, para generar propuestas que permitan fomentar y fortalecer el espíritu emprendedor y crear una la cultura emprendedora. Esto intenta ayudar a reducir las limitantes para emprender y minimizar el riesgo de fracaso, pues a tal efecto se sabe que estos factores tienen un impacto considerable en el desarrollo de actividades emprendedoras, al igual que en la tasa de nacimiento y crecimiento de pequeñas y medianas empresas.

Por tanto, el objetivo principal de esta investigación consiste en “Identificar los factores que inciden en el emprendimiento”. Para lo cual, se plantea la interrogante para alcanzar el objetivo de investigación: ¿Cuáles son los factores que inciden en el emprendimiento en el estado de Querétaro?

2. Revisión de literatura

De acuerdo a la revisión de la literatura sobre el emprendimiento, este es observado principalmente desde tres enfoques: el económico, el conductual y el sociológico o institucional. En primera instancia desde el enfoque *económico*, se imponen los aspectos relativos a la racionalidad económica, en consecuencia plantea que el emprendimiento obedece a cuestiones meramente económicas (Audretsch y Thurik 2001; Audretsch y Keilbach 2004; Parker 2004; Wennekers et al. 2005). Es así que en segunda instancia, el enfoque *conductual* señala a que factores individuales o rasgos psicológicos de las personas (McClelland 1961; Collins et al. 1964; Carsrud y Johnson 1989) definen a la actividad emprendedora. Es así que el último enfoque, el *sociológico o institucional* establece al entorno socio-cultural (Shapero y Sokol 1982; Aldrich y Zimmer 1986; Berger 1995; Busenitz et al. 2000; Steyaert y Katz 2004; Manolova et al. 2008) como condicionante trascendental en la creación de una empresa.

Después de lo anterior expuesto, es importante considerar que las políticas públicas no son el único elemento que puede favorecer al emprendimiento, esto conlleva a buscar factores que incidan en el emprendimiento; debido que a los efectos de este, se han creado empresas que generan un alza en las tasas de empleabilidad en los países (Amit, Glosten y Muller, 1993).

Gibb (1998) plantea que un emprendedor actúa incentivado, primeramente, por la motivación, la cual le da la determinación para lograr sus objetivos. Es así que el emprendedor se ve impulsado por distintos elementos, tales como la aprobación de su entorno social cercano, así como la propia familia (Edelman, et al., 2016). Por otro lado, los deseos o necesidad de progreso profesional y económico se enmarcan como los elementos que detonan la acción emprendedora (Villasana, et al, 2016).

De tal modo, que la ambición y necesidad de logro, son de los mayores motivantes para que el individuo opte por la opción que represente una mayor rentabilidad o un mayor logro profesional, por lo cual recibirá un mayor reconocimiento y respaldo social (Fernández & Romero, 2013; Villasana, Alcaraz y Álvarez, 2016).

Aunado a lo anterior, las habilidades y características propias del individuo son un elemento más para llevar la intención de emprender a la acción, por ello, es que desde la perspectiva de la psicología se pretenda explicar éste fenómeno (McClelland, 1961). Éstos rasgos generan distintas necesidades (logro, independencia, control, entre otros) y llevan al individuo a manejar las distintas situaciones que puedan presentarse (Shane & Eckhardt, 2003; Senelwa, Mukulu & Kihoro, 2016; Veciana, 1999; 2007).

Por lo tanto, cada individuo tiene una percepción distinta del mundo, las cuales moderan su comportamiento por lo que asumen una determinada actitud ante el riesgo, retos, tareas y dificultades a las que deberá anteponerse y, mediante el uso de distintas capacidades, lograr la consecución de sus objetivos (Aloulou & Aloulou, 2016; Micozzi, Micozzi, Lucarelli & Lucarelli, 2016; Plotnikova, Romero & Martínez, 2016).

Actualmente, en las universidades se han identificado un mayor número de emprendimientos originados por la falta de inserción de los egresados en el mercado laboral (Edelman, et al, 2016; Hoppe, 2016). Es por ello que las instituciones educativas buscan dotar de conocimientos formales que ayuden a los alumnos a desarrollar conocimientos, aptitudes y competencias para emprender exitosamente (Karimi, Biemans, Lans, Chizari & Mulder; 2016).

Por las consideraciones anteriores se puede señalar, que diversas investigaciones han determinado la importancia de la educación sobre el emprendimiento (Kyro, 2006), el cual es considerado como una actividad de formación en negocios y gestión de pequeñas empresas (Léger & Kaloussis, 2006), que proporciona a los emprendedores las competencias (conocimiento, habilidades y capacidades) necesarias para emprender, al igual que fomenta el desarrollo de actividades asociadas con el proceso de creación de nuevas empresas (Finisterra, 2011; Markman 2007; Miller et al., 2009; Frey, 2011; Murali, et al., 2009). De ahí, que diversos países estén creando un gran número de actividades enfocadas a la educación emprendedora (Finisterra et al., 2011), debido al papel que la educación juega en la predicción y el desarrollo de rasgos emprendedores (Lee et al., 2006).

En el orden de las ideas anteriores, se puede identificar tres factores que inciden en el emprendimiento, del tal modo que para el cumplimiento del objetivo de esta investigación se proponen los factores: Motivacionales, Cualitativos y Culturales.

En primer orden los factores motivacionales se refieren a alcanzar mayores niveles de satisfacción laboral y personal con respecto a ser empleado (Blanchflower & Oswald, 1998), así como el desafío y el logro (Swiercek & Ha, 2003; Stewart & Roth 2007), el deseo por la autonomía, el incremento de ingresos, sentido propio (Benzig et al., 2005; Benzg et al, 2009; Chu et al., 2007). Esto de acuerdo al razonamiento de trabajos previos donde se ha encontrado que factores extrínsecos, intrínsecos de autonomía e independencia y de seguridad familiar de alguna forma determinan el nivel de motivación de los emprendedores y repercute en el éxito del mismo (Rovichaud et al., 2001; Edelman et al., 2010).

De tal modo, el comportamiento emprendedor también es afectado por las necesidades, valores, deseos y creencias así como por los antecedentes motivacionales del emprendedor (Bird, 1989; Liñan & Chen, 2009; Ajzen, 1991), a la par de la presión social de familiares, amigos u otros significativos (Ajzen, 1991). Estas creencias tienen que ver también con la voluntad de estos grupos de motivarlos; la influencia de los mismos en sus decisiones (Krueger et al., 2000; Krueger & Brazeal, 2004) y la percepción que se tiene de que los éstos aprueben o rechacen su decisión pueden ser una barrera o impulso para el desarrollo de una carrera emprendedora (Moriano et al., 2012). Por lo que, la influencia de los valores sociales y actitudes al igual que la cultura de los negocios pueden ser barreras importante para la creatividad e innovación (Sánchez et al., 2011; Ventura & Quero, 2013).

De manera consecuente, para definir a los factores cualitativos es necesario mencionar los rasgos de la personalidad y psicológicos de los emprendedores, las habilidades gerenciales y de formación (Benzig et al., 2009). También algunos aspectos psicológicos relacionados con el éxito donde resaltan la búsqueda por la independencia, la orientación innovadora, la actitud hacia el riesgo y la naturaleza competitiva (Frese et al., 2002); además de las relaciones sociales y de asociación (Elfring & Hulsik, 2007), la orientación de los creadores del negocio (Runyan, et al., 2008) y el talento emprendedor (Van Praag & Cramer, 2001) esto en lo referente a la visualización de las oportunidades de negocios.

Referente a lo anterior es imprescindible observar los resultados de estudios previos sobre las características de la personalidad del emprendedor y como el medio ambiente son aspectos clave para el emprendimiento (Schwartz et al, 2006; Liñan & Chen, 2009; Guerrero et al., 2008; Krueger et al., 200; Kirby, 2006; Thompson, 2009; Fayolle et al., 2006).

Como resultado se identifican los factores culturales, donde se evalúa el ambiente emprendedor, en virtud de que ésta incide fuertemente en la realización de actividades emprendedoras (Moriato et al., 2012), ya que el fracaso tiene un alto costo para los emprendedores, social, laboral y familiar, lo que en muchos casos limita el emprendimiento.

En esta misma categoría se destacan los aspectos de formación, ya que existe evidencia de que los emprendedores con mayores antecedentes académicos son con frecuencia más innovadores, usan modelos de negocio modernos y tienden a hacer mayor uso de la tecnología (Pajarien, 2006), especialmente los que cuentan con estudios de negocios e ingeniería (Serban & Curea, 2015; Léger & Kaloussis, 2006).

No obstante, existe poca investigación sobre la contribución de los programas educativos en el emprendimiento y cómo pueden ser aprendidas las

competencias para emprender (Okudan & Rzasa, 2006; Kempster & Cope, 2010; Fuchs et al., 2008; Kuratko, 2007; Heinonen & Poikkijoki, 2006), sin embargo, es claro el impacto que la educación tiene en el emprendimiento, el cual va más allá de desarrollar conocimiento, capacidades y habilidades emprendedoras; también mejora la creatividad empresarial, (Fuchs et al., 2008; Hynes & Richardson, 2007; Nurmi & Paasio, 2007; Man & Yu, 2007). Igualmente están las experiencias y niveles de competencia de los creadores de pequeñas empresas, los cuales son también factores de influencia en la creación de empresas y el desempeño del negocio (Olsen & Johannessen, 1994; Sarwoko et al., 2013).

La formación en emprendimiento parece disminuir el riesgo de que los negocios fracasen, ya que la tasa de apertura de negocios es significativamente mayor cuando se ha recibido educación sobre emprendimiento, por lo que concluyen que la educación juega un papel prominente en el desarrollo de las competencias e intenciones emprendedoras, siendo así uno de los factores de mayor peso en la creación de nuevas empresas, crecimiento y éxito (De Pillis & Reardon, 2007; Wu & Wu, 2008; Zhao et al., 2005; Raposo et al., 2008^a; Hmieleski & Corbett, 2006; Brice, 2004; Johannsen, 2007).

Finalmente, la revisión de literatura se señala que existen otras características de índole demográfico que tienen un efecto significativo en el desempeño y éxito del negocio (Hamidi et al., 2008; Watson, 2011); y que juegan un papel en la intención de emprender o autoemplearse (Verheul et al., 2012); entre estos factores se encuentran, la edad, el género, el nivel de educación, la ubicación geográfica (Verheul et al., 2012; Islam et al., 2011; Veciana et al., 2005; Levesque y Minniti, 2006; Autio y Acs, 2010; De Clercq et al., 2011; Minniti & Nardone, 2007; Ventura & Quero, 2013; Gupta et al., 2014) las dimensiones ambientales y la existencia de agentes de influencia (Díaz et al., 2011).

Estos tres factores propuestos confirman que el emprendimiento debe ser observado de manera multidimensional (económico, conductual y sociológico o institucional), sin poder ser limitativo a elementos intrínsecos o extrínsecos de una persona, con lo cual se da pertinencia a la interrogante de la investigación de ¿Cuáles son los factores que inciden en el emprendimiento?

3. Metodología

La investigación es de enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo. La población objeto de estudio fue la micro y pequeña empresa de la zona metropolitana del estado de Querétaro. La selección de la muestra se hizo considerando el número de empleados, referente válido para clasificar el tamaño de las organizaciones. La muestra estuvo conformada por empresas del sector servicios, manufactura y comercio:

microempresas de 2 a 10 trabajadores, pequeñas de 11 a 50 empleados. El tamaño de la muestra fue de 447 empresas. El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia con base en el deseo de los encuestados de participar, para lo cual se diseñó y validó un instrumento de medición.

La recolección de datos se efectuó mediante un cuestionario de 50 ítems, autoadministrado a empresarios de pequeñas empresas, durante los meses de septiembre del 2015 a abril del 2016, el cual considera preguntas relacionadas con aspectos generales y demográficos, antecedentes familiares de emprendimiento y factores asociados con la motivación, habilidades, capacidades, educación, cultura y éxito para el emprendimiento. La escala utilizada fue Liker de 7 puntos (de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo); lo anterior con la intención de ampliar el espectro de opciones para evitar la concentración de respuestas sobre los mismos valores.

Se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad del instrumento, se obtuvo un valor de .985, el cual representa un resultado satisfactorio para la encuesta (Kaplan & Saccuzzo, 1982; Nunnally, 1969; Virla 2010). Para medir los factores motivacionales y de éxito se consideraron ítems de la escala desarrollada originalmente por Chu & Katsioloudes (2001), la cual ha sido ampliamente usada; algunos ítems asociados con factores cualitativos se tomaron del instrumento de Stefanovic et al, (2010) y Finisterra et al, (2011). Se construyeron y validaron otras preguntas a partir de la literatura revisada para explorar los factores objeto de estudio. La hipótesis de investigación planteada fue:

Hipótesis 1: Existen los factores motivacionales, cualitativos y culturales que inciden en el emprendimiento.

El análisis de datos se hizo con el software SPSS 21, el cual permitió determinar las características descriptivas, relaciones y diferencias entre las variables estudiadas. Como variables de control se consideraron el género, la edad, el nivel de educación, los antecedentes familiares de emprendimiento y grupos de influencia. Para determinar la adecuación de la muestra para cada una de las dimensiones del emprendimiento utilizadas se hizo uso del análisis de factorial, utilizando el método de componentes principales con rotación varimax.

Con la finalidad de conocer la composición de la muestra seleccionada, se presenta una serie de datos descriptivos en la Tabla 1 en donde destaca una mayor participación de hombres en dicho estudio. Así mismo se reporta que los emprendedores tienden a ser personas con una edad superior a los 35 años. En tanto que, para ésta muestra, las personas con educación media o superior son las que realizan emprendimiento.

Tabla 1. Estadística descriptiva sobre la composición de la muestra

<i>Género</i>	
Hombre	74.70%
Mujer	25.30%
<i>Edad</i>	
Mayores de 35 años	59.70%
Entre 25 y 35 años	30.50%
Menores de 25 años	9.80%
<i>Escolaridad</i>	
Posgrado	19.10%
Licenciatura	19.60%
Preparatoria o carrera técnica	30.90%
Educación básica	28.40%
Sin educación	2%

Fuente: Elaboración propia

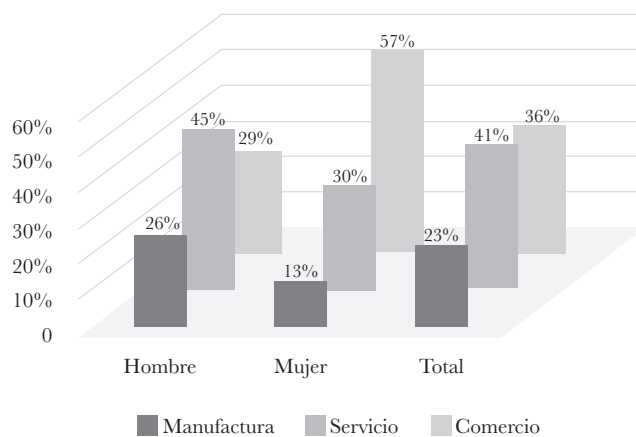
Además, el 56.6% de estos emprendedores decidieron crear una empresa cuando ya estaban casados, el 37.6% lo hicieron siendo solteros y un 5.8% después de un divorcio. El 30.2% de ellos contaba con antecedentes familiares de emprendimiento. Respecto de los sectores de la muestra alcanzada, predomina el emprendimiento en el de servicios con un 39.3%, seguido de la manufactura 37.7% y el comercio, 23.3%.

El 35.8% de estas empresas son jóvenes y han estado en el mercado menos de 5 años, y el 64.2% son empresas maduras o ya consolidadas. El 71.6% de ellas tienen menos de 5 empleados, el 19.9% de entre 5 a 10, un 7% de 10 a 20, y tan solo el 1.6% tiene más de 20 empleados. En el momento que estos empresarios decidieron emprender contaron con el respaldo principalmente de familiares (42.1%), amigos (30.6%) y colegas de trabajo (27.3%).

Por género se encuentra que las mujeres emprenden más negocios de comercio y servicios, estos últimos principalmente relacionados con alimentos. En cambio, los hombres se inclinan más a la apertura de negocios de servicios para la industria y la creación de empresas de manufactura (ver figura 1). Al igual que los varones, las mujeres decidieron emprender estando casados; a manera

general se presentan una menor tasa de educación en ellas que en los varones. Éstas también cuentan con empresas en menor número consolidadas, la mayoría de ellas tienen menos de 5 años de estar en el mercado y casi su totalidad no tienen más de 5 empleados, predominando aquellas de 2 o 3. Asimismo, en comparación con los varones, las mujeres tienen menos antecedentes familiares de emprendimiento.

Figura 1. Sectores de emprendimiento



Fuente: elaboración propia

4. Resultados

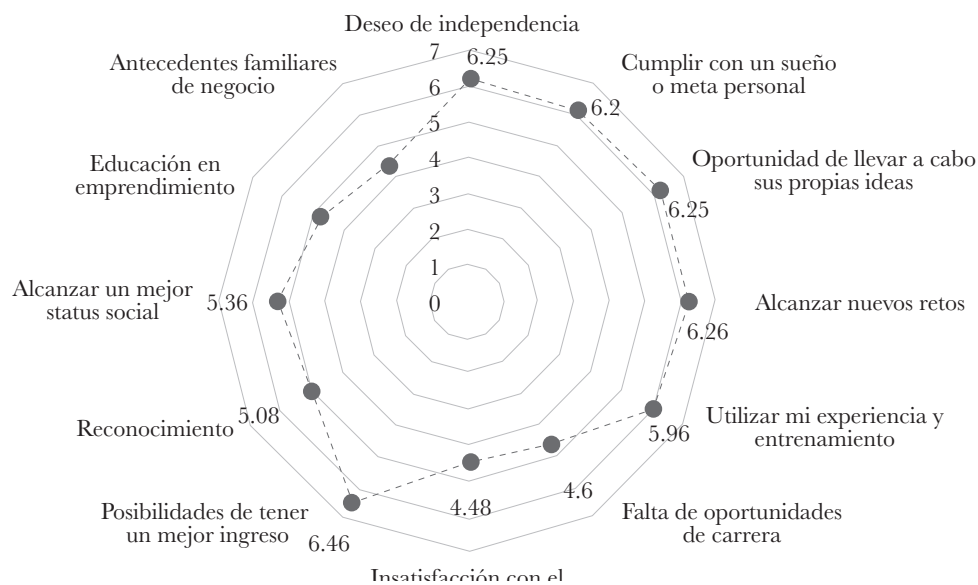
Los resultados alcanzados muestran que existen valores motivacionales, cualitativos, culturales y de éxito que inciden en el emprendimiento. Los valores medios de los factores motivacionales máximos y mínimos alcanzados fueron 6.46 y 4.4 respectivamente, con desviaciones estándar de 1.504 y 2.721. La Figura 2 muestra los factores explorados y la importancia media asignada a los mismos por los empresarios encuestados.

De esta manera se confirma la hipótesis planteada: de que *existen factores motivacionales que inciden en el emprendimiento*. Una vez que son confirmados los factores se identificaron cuáles son los elementos claves que componen cada uno de los factores.

Los factores que motivan a las personas a emprender son la posibilidad de obtener un mayor ingreso, el deseo de alcanzar nuevos retos, la búsqueda de oportunidades para llevar a cabo ideas propias y el deseo de independencia. La

existencia de antecedentes familiares de emprendimiento y la insatisfacción con el empleo actual o la falta de oportunidades de carrera no parecen estar entre los principales motivadores para emprender.

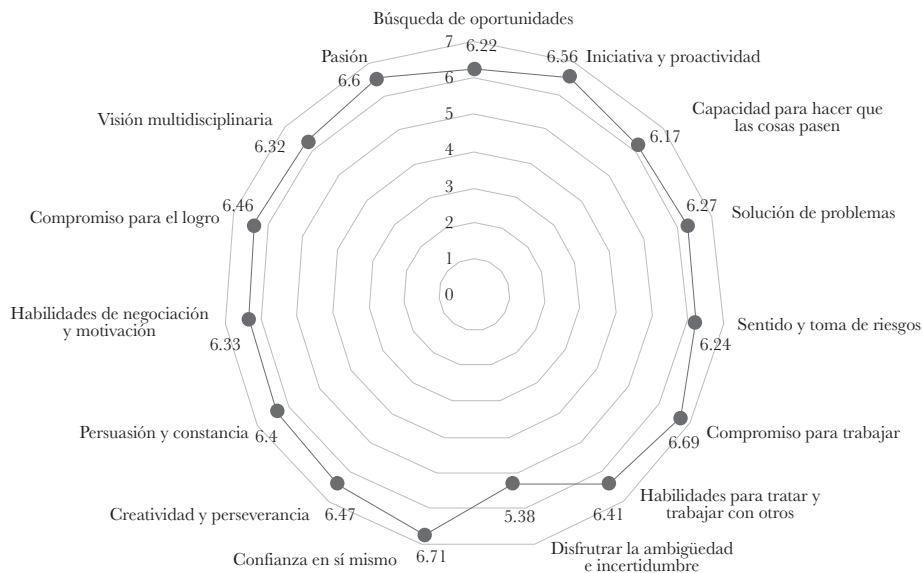
Figura 2. Factores motivacionales para el emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

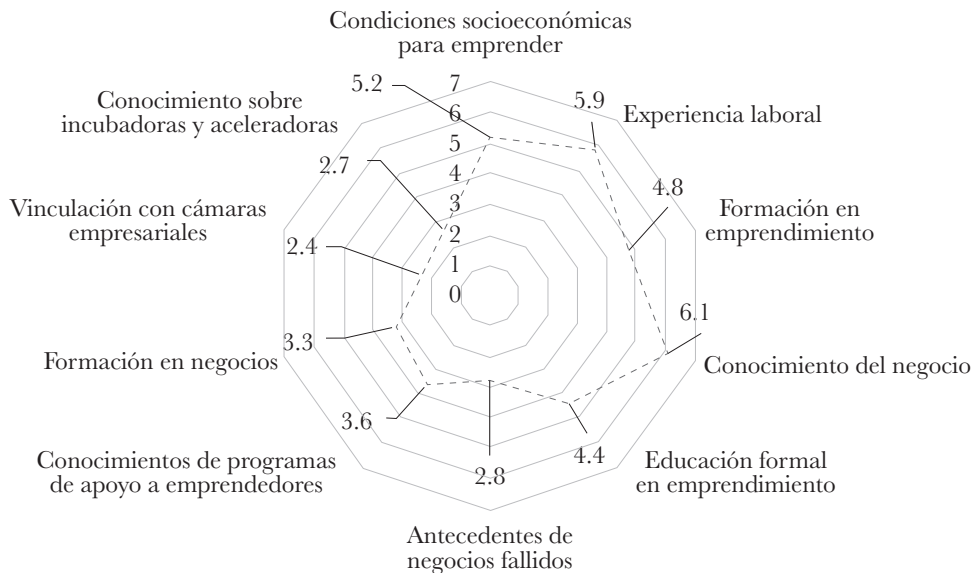
Con respecto a los factores cualitativos o de habilidades para el emprendimiento, los valores medios mínimos y máximos alcanzados fueron de 6.79, con una desviación de 1.766 y 6.23 con desviación de 1.908 respectivamente. Los hallazgos encontrados muestran que los emprendedores consideran como factores clave para el emprendimiento el tener confianza en sí mismos, compromiso para trabajar, iniciativa, creatividad y perseverancia. Asimismo, búsqueda del logro, persuasión y confianza. Como factores de menor relevancia consideran la capacidad para hacer que las cosas pasen, el sentido y toma de riesgos, la búsqueda de oportunidades, la solución de problemas, el contar con habilidades de negociación y una visión multidisciplinaria. La Figura 3 muestra los factores cualitativos para el emprendimiento y los valores medios alcanzados.

Figura 3. Factores cualitativos para el emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Factores culturales para el emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los factores culturales explorados, los valores medios mínimos y máximos alcanzados fueron de 6.14 a 2.75, con desviaciones estándar de 2.597 y 3.346 respectivamente. Como factores esenciales para emprender los empresarios encuestados señalaron el tener conocimiento del negocio y experiencia laboral, así como capacitación y formación en emprendimiento, conocimiento de programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento y contar con formación adicional en negocios. Entre los de menor importancia está la vinculación con cámaras empresariales, conocimiento sobre incubadoras y aceleradoras, así como experiencias fallidas en emprendimiento. La Figura 3 muestra los factores culturales que inciden en el emprendimiento y los valores medios obtenidos.

5. Discusiones y conclusiones

Los resultados obtenidos muestran que existen factores motivacionales, cuantitativos y culturales que inciden en el emprendimiento, lo cual aporta evidencia empírica sobre los enfoques a través de los cuales es observado dicho fenómeno (el económico, el conductual y el sociológico o institucional) (Audretsch y Thurik 2001; Audretsch y Keilbach 2004; Parker 2004; Wennekers et al. 2005; McClelland 1961; Collins et al. 1964; Carsrud y Johnson 1989; (Shapero y Sokol 1982; Aldrich y Zimmer 1986; Berger 1995; Busenitz et al. 2000; Steyaert y Katz 2004; Manolova et al. 2008).

Lo anterior apoya a que el emprendimiento se debe analizar como un fenómeno multidimensional, involucrando aspectos tanto individuales como colectivos, lo cual aumenta la complejidad del concepto, su entendimiento y, desde luego su puesta en práctica (Veciana, 2007)

Con lo que respecta a los factores motivacionales, se destaca que la posibilidad de obtener un mayor ingreso, el deseo de alcanzar nuevos retos y la independencia, están dentro de los principales motivadores, esto coincide con lo expuesto en investigaciones preliminares (Benzig et al., 2005; 2009; Chu et al., 2007; Stewart y Roth, 2007), donde se destacan a estos factores.

En lo referente a los factores cualitativos, los hallazgos encontrados muestran que, contrario a la teoría expuesta por Benzig et al. (2009), los emprendedores consideran como factores clave para el emprendimiento el tener confianza en sí mismos, compromiso para trabajar, iniciativa, creatividad y perseverancia, búsqueda del logro, persuasión y confianza, los cuales se refieren más a los rasgos de la personalidad del emprendedor; dejando como factores de menor relevancia a la capacidad para hacer que las cosas pasen, el sentido y toma de riesgos, la búsqueda de oportunidades, la solución de problemas, el contar con habilidades de negociación y una visión multidisciplinaria, que se refieren a aspectos psicológicos de acuerdo con Frese et al. (2002).

Lo anterior permite confirmar que, de acuerdo a diversos estudios (Schwartz et al., 2006; Liñan & Chen, 2009; Guerrero et al., 2008; Krueger et al., 2000; Kirby, 2006; Thompson, 2009; Fayolle et al., 2006), las características de la personalidad del emprendedor son aspectos clave para el emprendimiento.

En lo concerniente a los factores culturales, en investigaciones anteriores se enfatiza que el ambiente emprendedor tiene una incidencia fuerte en la realización de actividades emprendedoras (Moriato et al., 2012), es así que los resultados que arroja el presente estudio, refiere que para emprender se requiere tener conocimiento del negocio y experiencia laboral, así como capacitación y formación en emprendimiento, así como el tener conocimiento acerca de programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento, siendo entonces que el factor trascendental para el emprendedor es la educación formal, dicho resultado es apoyado por estudios empíricos previos (Serban & Curea, 2015; Léger & Kaloussis, 2006).

De igual forma, se observa que el emprendedor le otorga menor importancia a la vinculación con cámaras empresariales, conocimiento sobre incubadoras y aceleradoras, así como experiencias fallidas en emprendimiento, aspectos que son relevantes en el ambiente emprendedor; dicho resultado deja en claro que la formación favorece el emprendimiento, por lo que concluyen que la educación juega un papel prominente en el desarrollo de las competencias para la creación de nuevas empresas, crecimiento y éxito de las mismas (De Pillis & Reardon, 2007; Wu & Wu, 2008; Zhao et al., 2005; Raposo et al., 2008^a; Hmieleski & Corbett, 2006; Brice, 2004; Johanssen, 2007). Esto nos lleva a concientizar a las personas que deseen emprender de las fortalezas que brinda el contar con experiencia laboral, conocimiento previo sobre el negocio y de programas de apoyo gubernamentales; y su aproximación a incubadoras o aceleradoras para un emprendimiento exitoso.

Con base en lo anterior, se concluye que uno de los aspectos fundamentales para incrementar la tasa de emprendimiento y de éxito es formar emprendedores y gente de negocios. Este proceso implica una participación más activa de las instituciones educativas y del gobierno, al fomentar programas educativos o de formación que favorezcan el desarrollo de las competencias requeridas para emprender.

Es importante señalar que los hallazgos respecto de los factores demográficos, deben tener una relación o inferencia con los factores que van desde el tipo de negocios hasta las motivaciones, cualificaciones y cultura para emprender, donde se debe considerar aspectos como el género, nivel de estudios, estado civil, historia de emprendimiento y grupos de influencia, pues de acuerdo a diversos estudios (Verheul et al., 2011, Islam et al., 2011; Ventura y Quero, 2013; Gupta et al., 2014, Díaz et al., 2011; Watson et al., 2008; Hamidi, 2008), se tendrá un enfoque más

relevante sobre la multidimensionalidad de los aspectos que inciden en la actividad emprendedora.

De acuerdo al razonamiento anterior puede observarse que las mujeres y hombres, las personas con mayor nivel de estudios, los solteros o casados, todos tienen distintas motivaciones para emprender, por lo que, un mayor conocimiento de los mismos puede ser un predictor del éxito. Asimismo, la familia, amigos y colegas, y el peso que tienen en las decisiones de las personas que desean independizarse inciden en el emprendimiento. De ahí, que si se quiere incrementar el número de emprendedores será necesario trabajar para modificar las preconcepciones y percepciones que tienen estos grupos sobre las personas que emprenden e incluso fracasan al intentar emprender.

De lo anterior, se desprende, que para convertir sus sueños en realidad, los emprendedores deben poseer una fuerza interna que los motive a actuar y alcanzar logros, formarse, aprender de otros y trabajar arduamente, esto más allá de las cuestiones financieras y de infraestructura necesarias para emprender.

Es relevante considerar que las grandes empresas son creadoras de oportunidades para las Pymes, por tanto, otro de los factores medulares para cualquier emprendedor, debiera ser el poseer las habilidades gerenciales y de motivación e iniciativa necesarias que le permitan desarrollar su empresa y hacer que ésta crezca.

Por último, el reto para el emprendimiento en Querétaro es grande, ya que es indispensable que se coordinen los esfuerzos de todos los actores involucrados en el desarrollo del Estado -productivo, institucional, financiero, entre los más importantes. Es acuciante que se innove en el diseño de sus políticas públicas para lograr una cultura emprendedora, se deben crear las condiciones para abonar al desarrollo holístico del Estado; no solamente se trata de atraer inversiones en sectores industriales y de alta tecnología sino de cuidar el bienestar de la población y su medioambiente.

6. Recomendaciones y limitaciones

El tamaño de la muestra podría ampliarse y dirigirse a sectores industriales específicos. De igual forma, podrían abordarse otros constructos como el liderazgo, las alianzas estratégicas, la gestión del conocimiento. Asimismo, profundizarse en el conocimiento de los factores culturales de éxito y educacionales. También, hacer estudios longitudinales y diseñar otro tipo de escalas, como de intervalo o razón, permitan hacer uso de técnicas estadísticas más robustas. Como limitantes de este estudio puede señalarse el estrato de la muestra, podría incursionarse en el estudio de otros grupos de emprendedores con empresas más grandes y ya consolidadas.

Lista de referencias

- Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986): *Entrepreneurship through social networks*, en D.L. Sexton y R.W. Smilor (ed.): *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge: Ballinger Publishing Company, 3-23.
- Amit, R., Glosten L., & Muller, E. (1993). *Challenges to theory development in entrepreneurship research*. *Journal of Management Studies*, 30, 5, 815-834.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organ Behaviour. Human Decision Process*, 50 (2), 179-211.
- Aloulou, W. & Aloulou, J. (2016). Predicting entrepreneurial intentions of final year Saudi university business students by applying the theory of planned behavior. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 1142-1164.
- Audretsch, D. & Keilbach, M. (2004). Does entrepreneurship capital matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 419-429.
- Aulakh, P., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 342-361.
- Autio, E. & Acs, Z. (2010). Intellectual property protection and the formation of entrepreneurial growth aspirations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4, 235-251.
- Blanchflower, D. & Oswald A. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 16(1) 26-60.
- Benzing, C., Chu, H. & Szabo, B. (2005). Hungarian and Romanian entrepreneurs in Romania-motivations, problems and differences. *Journal of Global Business*, 16, 77-87.
- Benzing, C., Chu, H., & Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: a factor analysis of motivations success factors and problems. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 58-91.
- Berger, A. N.; Udell, G. F. (1995). *Relationship lending and lines of credit in small firm finance*, *Journal of business*, 351-381.
- Bird, B. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Scott Foresman and Co, Glenview.
- Brice, J. (2004). The role of personality dimensions on the formation of entrepreneurial intentions, *USASBE Small Business Advancement National Center*. University of Central Arkansas, USA.
- Busenitz, L. W., West, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N. & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*, 29(3), 285-299.
- Casrud, A.; Olm, K. & Eddy, G. (1986). *Entrepreneurship. Research in Quest of a paradigm*. Ballinger. Cambridge..

- Collins, O. F.; Moore, D.G.; Unwalla, D.B. (1964): *The Enterprising Man*. MSU Business Studies.
- Chu, H., Benzing, C. & McGee, C. (2007). Ghanaian and Kenyan entrepreneurs: a comparative analysis of their motivations, success characteristics and problems. *Journal of Development Entrepreneurship*, 12(3), 295-322.
- Chu, H. & Katsioloudes, M. (2001). Cultural context in the VietnameseAmerican entrepreneurial experience. *Journal of Transmisional Development*, 7(2), 37-46.
- De Clercq, D., Honig D. & Martin, B. (2011). The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention. *International Small Business Journal*, 31(6), 652-676.
- De Pillis, E. & Reardon, K. (2007). The influence of personality traits and persuasive messages on entrepreneurial intention: A cross-cultural comparison. *Career Development International*, 12, 382-396.
- Díaz, J., Hernández, R. & Roldán, J. (2011). A structural model of the antecedents to entrepreneurial capacity. *International Small Business Journal*, 30(8) 850-872.
- Edelman, L., Brush, C., Manolova, T. & Greene, P. (2010). Start-up motivations and growth intentions of minority nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 174-196.
- Edelman, L., Manolova, T., Shirokova, G., & Tsukanova, T. (2016). The impact of family support on young entrepreneurs' start-up activities. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 428-448.
- Elfring, T. & Hulsink, W. (2007). Networking by entrepreneurs: patterns of tieformation in emerging organizations. *Organization studies*. 28/12), 1849-1872.
- Fayolle, A., Gally, B. & Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701-720.
- Fernández, J. & Romero, I. (2013). Entrepreneurial quality and regional development: Characterizing SME sectors in low income areas. *Papers in Regional Science*, 92(3), 495-513. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2012.00421.x>
- Finisterra, A., Ferreira, J., Ráposo, M., Gouveia, R. & Dinis, A. (2011). Behaviours and entrepreneurial intention: Empirical findings about secondary students. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(1), 20-38.
- Frese, M. Brantjes A. & Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of small scale business in Namibia: the roles of strategy process entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 7(3), 259-282.
- Frey, R. (2011). Leader self-efficacy and resource allocation decisions: A study of small business contractors in the federal marketplace. *Ann Arbor, MI ProQuest*, UMI Dissertation Publishing.

- Fuchs, K., Wernesner, A., & Wallau, F. (2008). Entrepreneurship education in Germany and Sweden: what role do different school systems play? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15, 365-381.
- Gerald, G. & Zharker, Z. (2002). Culture and its consecuencias for entrepreneurship. *Theory and Practice*, 26(4), 5-9.
- Guerrero, M., Rialp J. & Urbano D. (2008). The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: a structural equation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), 35-50.
- Gupta, V., Gotan, A. & Gunay G. (2014). Gender differences in evaluation of new business opportunity: a stereotype threat perspective. *Journal of Business Venturing*, 29, 273-288.
- Hamidi, D., Wennberg, K. & Henrik Berglund, H. (2008) Creativity in entrepreneurship education. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 304-320.
- Heinonen, J., & Pikkijoki, S. (2006). An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mision impossible? *Journal of Management Development*, 25, 80-94.
- Herrera, Hmieleski, K. & Corbett C. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 45-63.
- Hoppe, M. (2016). Policy and entrepreneurship education. *Small Business Economics*, 46(1), 13-29.
- Hynes, B. & Richardson, I. (2007). Entrepreneurship education: A mechanism for engaging and exchanging with the small business sector. *Education+Training*, 49, 732-744.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). *Censos Económicos*. INEGI.
- Islam, A. Khan, M. Obaidullah, A. y Alam, M. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6 (3), 289-299
- Johanssen, V. (2007). Entrepreneurship education and entrepreneurial activity. Proceeding of Int Ent, 2007, *17th Global Conference, Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*, Gdansk, Poland.
- Kempster, S. & Cope, J. (2010). Learning to lead in the entrepreneurial context. *Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16, 5-34.
- Kirby, D. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: applying entrepreneurship theory to practice. *The Journal of Thechnology Transfer*, 31, 599-603.

- Krueger, N., Reilly, M. & Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurship intentions. *Journal of Business Venturing*, 15 (5-6), 411-432.
- Krueger, N. & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (3) 91-104.
- Kuratko, D. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4), 1-11.
- Kyro, P. (2006). The continental and Anglo-American approaches to entrepreneurship education - differences and bridges. In: Fayolle A, Klandt H (eds). International entrepreneurship education, issues and newness. *Edward Elgar Publishing Limited*, Cheltenham, 93-111.
- Léger-Jarniou, C. & Kaloussis, G. (2006). Entrepreneurship and Engineers: how to develop the spirit? *Estudios de economía aplicada*, 24(2), 525-544.
- Lee, S. Lim S., & Pathank, R. (2006). Influences on students attitudes toward entrepreneurship: a multi-country study. *International Entrepreneurship Management Journal*, 2, 351-366.
- Levesque, M. & Minniti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behaviour. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 177-194.
- Liñan, F. & Cheng, Y. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3) 593-617.
- McClelland, D., 1961. *The Achieving Society*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Man, T. & Yu, C. (2007). Social interaction and adolescent's learning in enterprise education: An empirical study. *Education + Training*, 49, 620-633.
- Manolova, T., Brush, C., Edelman, L., & Shaver, K. (2012). One Size Does Not Fit All: Entrepreneurial Expectancies and Growth Intentions of U.S. Women and Men Nascent Entrepreneurs, *Entrepreneurship and Regional Development*, 7-27.
- Markman, G. (2007). Entrepreneurs' competencies. In: Baum, J. Frese, M. Baron, R. (eds). *The psychology of entrepreneurship*. Erlbaum, Mahway.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: D. Van Nostrand Company.
- Micozzi, A., Micozzi, A., Lucarelli, C., & Lucarelli, C. (2016). Heterogeneity in entrepreneurial intent: the role of gender across countries. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(2), 173-194.
- Miller, B., Bell, J., Palmer, M., González, A. & Petroleum, P. (2009). Predictors of entrepreneurial intentions: a quasi-experiment comparing students enrolled in introductory management and entrepreneurship classes. *Journal of Business Entrepreneurship*, 21(2), 39-62.

- Minello, I., Alves L. & Da Costa, L. (2014). Entrepreneurial competencies and business failure. *International Journal of Entrepreneurship*, 18, 1-15.
- Minniti, M. & Nardone, C. (2007). Being in someone else's shoes: gender and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics Journal*, 28 (2-3), 223-239.
- Moriano, J. Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U., & Zarafshani, K. (2012). A cross-cultural approach to understanding entrepreneurial intention. *Journal of career development*, 39(2), 162-185.
- Muralli, S., Mohani, A., & Yuziliani, Y. (2009). Impact of personal qualities and management skill of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor, *Techno-innovation*, 29, 798-805.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric theory*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Nurmi, P. & Paasio, K. (2007). Entrepreneurship in Finnish universities. *Education + Training*, 49, 56-66.
- Kaplan, R. & Saccuzzo, D. (1982) *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*, Wadsworth Cengage Learning, 1982.
- Karimi, S., Biemans, H.J., Lans, T., Chizari, M., & Mulder, M. (2016). The Impact of entrepreneurship education: A study of Iranian students' entrepreneurial intentions and opportunity identification. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 187-209.
- Kyrö, M. (2006). Vocational education and training in Finland: Short description, 130, *Office for official publications of the European Communities*.
- Okudan, G. & Rzasa, S. (2006). A project-based approach to entrepreneurial leadership education. *Technovation*, 26, 195-210.
- Olsen, B. & Johannessen, J.A. (1994). The relation between ability and post start-up success for entrepreneurs. *Journal of Enterprise Culture*, 2(3), 817-831.
- Plotnikova, M., Romero, I., & Martínez, J. (2016). Process innovation in small businesses: the self-employed as entrepreneurs. *Small Business Economics*, 47(4), 939-954.
- Postigo, S. Iacobucci, D. & Tambonini, M. (2006). Undergraduate students as a source of potencial entrepreneurs: a comparative study between Italy and Argentina. En: Fayolle A, Klandt H (eds) *International entrepreneurship education, issues and newness*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 218-240.
- Raposo, M. Ferreira, J. Paco, A. & Rodríguez, R. (2008^a). Propensity to firm creation: empirical research using structural equations. *International Entrepreneurship Management Journal* 4(4), 485-504.
- Robichaud, Y., McGraw, E., & Roger, A. (2001). Toward the development of measuring instrument for entrepreneurial motivation. *Journal Development Entrepreneurship*, 6, 189-201.

- Runyan, R., Droge, C. & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation. What are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management*, 46(1), 567-588.
- Sanchez, M. Díaz, J. Hernández R. & Postigo, M. (2011). Perceptions and attitudes towards entrepreneurship. An analysis of gender among university students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 443-463.
- Sarwoko, E., Surachman, A., & Hadiwidjojo, D. (2013). Entrepreneurial characteristics and competency as determinants of business performance in SMEs. International Organization of Scientific Research. *Journal of Business and Management*, 7(3), 31-38.
- Secretaría de Economía (2014). Informe anual.
- Serban, A. & Curea, S. (2015). The impact of cultural and educational accumulations on entrepreneurial behaviour. Main issues encountered in theoretical approaches. *Theoretical and Applied Economics*, 22 (1), 283-290.
- Schwarz, E. Almer, Jarz, & Wdowiak, M. (2006). An structural model of entrepreneurial intent among students: findings from Austria, *Inter-RENT Workshop European Council for Small Business and Entrepreneurship*, 3rd edn. Inter-RENT Online Publication, Finland.
- Senelwa, W., Mukulu, E., & Kihoro, J. (2016). Academic Entrepreneurial Intentions and the Creation of University Spin-Off Firms: Critical Review. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(9), 532-544.
- Shane, S & Eckhardt, J. (2003). *The individual-opportunity Nexus. En Acs, Z.J. & Audretsch D.B. (Eds.), Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. Estados Unidos: Kluwe Academic Publishers.
- Shapero, A. & Sokol, L. (1982): *The social dimensions of entrepreneurship*, Encyclopedia of entrepreneurship. Prentice-Hall.
- Stefanovic, I., Damjanovic, P. & Jasko, O. (2010). The Analysis of Contemporary Environment Impact upon Organizational Operations. *Serbian Journal of Management*, 5(1), 97-109.
- Stefanovic, I, Prokic, S. & Rankovic, L. (2016). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. *Zb. rad. Ekon. Fak. Rij*, 28(2), 251-269.
- Stewart, W. & Roth, P. (2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 45(4) 401-421.
- Swierczek, F. & Ha, T. (2003). Motivation, entrepreneurship and performance of SMES in Vietnam. *Journal of Enterprise Culture*, 11(1), 47-68.

- Thompson, E. (2009). Individual entrepreneurial intent: construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 33 (3), 669-694., 68
- Van Praag, C. & Cramer J. (2001). The roots of entrepreneurship and labor demand: individual ability and low risk aversion. *Economica New Series*, 68(269), 45-62.
- Valencia, R. (2016). El fracaso de *start ups* tecnológicas en México. Failure Institute.
- Veciana, J. M. (1999). Entrepreneurship as a scientific research programme. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, 3.
- Veciana, J. M. (2007). Entrepreneurship as a scientific research programme. In *Entrepreneurship*. Springer Berlin Heidelberg. p. 23-71.
- Veciana, J. Aponte, M. & Urbano, D. (2005). University student's attitudes towards entrepreneurship: a two countries comparison. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2), 165-182.
- Ventura, R. & Quero, M. (2013). Factores explicativos de la intención de emprender en la mujer. Aspecto diferenciales en la población universitaria según la variable género. *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 127-149.
- Verheul, I. Thurik, R., Grilo, I. & Van der, S. (2012). Explaining preferences and actual involvement in self-employment: gender and the entrepreneurial personality. *Journal of Economic Psychology*, 33, 324-341.
- Villasana, M., Alcaraz, R., & Alvarez, M. (2016). Examining entrepreneurial attributes of Latin American female university students. *Gender and Education*, 28(1), 148-166.
- Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2), 248-252.
- Watson, J. (2011). Networking: gender differences and the association with firm performance. *International Small Business Journal*. 30(5), 536-558.
- Wennekers, S., Thurik, R., 1999. *Linking entrepreneurship and economic growth*. Small Business Economics, 27-56.
- Wu, S. & Wu, L (2008). The impact of higher education on entrepreneurial intentions of university students in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15, 752-774.
- Zhao, H., Sibert, S., & Hills, G. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1265-1272.

CAPÍTULO 4

Emprendimiento femenino y el paradigma mexicano del machismo

Virginia Guadalupe López Torres¹¹

Mónica L. Sánchez Limón¹²

Luis Ramón Moreno Moreno¹³

¹¹ Docente investigador de la Universidad Autónoma de Baja California, adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. Miembro del Sistema Nacional de investigadores, nivel 1, perfil PROMEP y miembro del Cuerpo Académico Planeación y Desarrollo.

¹² Doctora en Ciencias de la Administración por la UNAM, miembro del SIN, nivel 1, profesora investigadora, responsable en la Academia de Ciencias Administrativas. Perfil deseable por el Programa de Mejoramiento al Profesorado.

¹³ Luis Ramón Moreno Moreno. Doctor en Ciencias Económicas, actualmente se desempeña como profesor investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas, en el Campus Mexicali de la Universidad Autónoma de Baja California. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I, cuenta con el perfil deseable Promep. Sus líneas de investigación son en el ámbito de la sustentabilidad (energía y medio ambiente), y estudios relacionados con empleo y competitividad. Correo electrónico: nomarsiul@gmail.com

1. Introducción

Buendía-Martínez y Carrasco (2013), hacen referencia a las mujeres y su función de primer orden en el logro de la seguridad alimentaria mundial, al producir más de la mitad de los alimentos cultivados. Sin embargo, las desigualdades de género en el acceso a los recursos las sitúan en desventaja relativa respecto de los hombres, en cuanto a participar, contribuir y beneficiarse de los procesos de desarrollo. En ese tenor y de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014), permanece una participación desigual de las mujeres en el mercado de trabajo con respecto a los hombres; así por ejemplo, en el año 2013, la relación entre hombres con empleo y población fue de 72.2%, mientras que esa relación entre las mujeres fue del 47.1%. De la misma forma, de acuerdo a estadísticas del Banco Mundial (s.f.), a nivel global las mujeres ganan menos que los hombres (en promedio las primeras perciben sólo entre el 60 y el 75% del salario de los hombres).

De acuerdo a información del año 2012, alrededor de 126 millones de mujeres están realizando acciones de emprendimiento en nuevos negocios en el mundo, mientras que 98 millones de mujeres se encuentran como responsables de empresas ya establecidas. De acuerdo a McKisey & Company (2014), las empresas se benefician enormemente al aumentar las oportunidades en cargos de liderazgo para las mujeres, algo que ha demostrado aumentar la eficacia organizacional. Se estima que las compañías donde tres o más mujeres ejercen funciones ejecutivas superiores registran un desempeño más alto en todos los aspectos de la eficacia organizacional.

A la par de lo anterior, por primera vez en la historia, destaca el hecho de que en siete países la tasa de actividad emprendedora femenina es superior a la masculina, y entre los que se encuentran Panamá, Tailandia, Ghana, Ecuador, Nigeria, México y Uganda. Debe destacarse además que los emprendimientos son valiosos por la generación de puestos de trabajo que éstos representan, así como también los planes de crecimiento y de innovación continua en nuevos productos y servicios, generando valor para toda la economía (Chaquiriand, 2014).

Auletta (2011, p. 14) cita a Baker y Aldrich (1997) para referirse al concepto de emprendedores invisibles, el cual ilustra a las mujeres que “aun habiendo desarrollado iniciativas de valor global han sufrido, permanentemente, la falta de atención de los medios, de la opinión pública y, en cierta medida, del sector académico”. A la par de lo anterior y de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID, s.f.), ha existido la tendencia de subestimar la función económica de la mujer y su participación por falta de datos, por las definiciones predominantes de actividad económica y por los actuales procedimientos de muestreo y entrevista empleados para obtener estadísticas nacionales. Se ha prestado más atención, especialmente

en los planes y programas nacionales, a la función reproductiva de la mujer y al rol que desempeña en la crianza de sus hijos

Los procesos de emprendimiento son el motor de crecimiento económico de los países, sin embargo, las mujeres destacan por ser un recurso subutilizado, dado que si éstas no realizan acciones de emprendimiento, entonces la mitad de la capacidad del mundo está perdida. Es importante reconocer que las mujeres pueden ser la principal fuente de crecimiento económico en el futuro cercano, y aquellas organizaciones y países que sean capaces de capitalizar el rol que éstas juegan como actores económicos, tendrán una ventaja competitiva (El GEM en Más Emprendedoras de Endeavor, 2014). Al respecto, de acuerdo a algunos estudios realizados en países de la OCDE y en algunos países no miembros, el aumento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo -o una reducción de la disparidad entre la participación de mujeres y hombres en la fuerza laboral- produce un crecimiento económico más rápido (OCDE, 2012).

El Reporte Nacional 2015 México del *Global Entrepreneurship Monitor*, señala que “la brecha entre hombres y mujeres en México se incrementó: 23% de los hombres y 19% de las mujeres tienen una actividad emprendedora temprana. En cuanto a las empresas establecidas, las cifras son de 8.7% para hombres y 5.2% para mujeres” (Tecnológico de Monterrey, 2016, p. 15).

Considerando los antecedentes descritos y reconociendo que la mujer puede ser una ventaja comparativa para México al representar el 51% del total de la población, se realiza un ejercicio reflexivo sobre la incursión de la mujer como propietaria de una entidad económica con el propósito de explorar las razones que limitan o inhiben su ejercicio emprendedor. El documento se organiza en seis secciones, en la segunda se aborda el tema del emprendimiento femenino, destacando las principales aportaciones empíricas; en tercer lugar se describe el fenómeno del machismo, enfatizando su relación con los aspectos culturales; posteriormente se describe el método de estudio y los datos utilizados. Luego se presentan los resultados, ilustrando los hallazgos y por último se emiten las consideraciones finales.

1.1 Emprendimiento Femenino

Buendía-Martínez y Carrasco (2013), desde el enfoque de la nueva ruralidad destacan que la actividad emprendedora tiene un papel central, debido a que representa el vehículo para mejorar la calidad de vida de la población, así como poder hacer sostenible la economía y el medioambiente de las comunidades rurales. Datos empíricos procedentes de diversos países muestran que incrementar la proporción de los ingresos del hogar controlados por las mujeres, procedentes de lo que ganan

ellas mismas o de transferencias de dinero, modifica los patrones de gasto en formas que benefician a hijas e hijos (Banco Mundial, 2012).

En los países en desarrollo las mujeres cumplen un papel fundamental tanto en la sociedad rural como en su economía aunque con un acceso más limitado, en comparación con los hombres, a los insumos, los servicios, las organizaciones rurales, la infraestructura productiva y la tecnología (FIDA, 2011; 2012 en Buendía-Martínez & Carrasco, 2013).

El empresariado femenino en América Latina y el Caribe está presente sobre todo en el nivel microempresarial; así por ejemplo, más de la mitad de las microempresas de la región están en manos de mujeres. A pesar de ello, y de acuerdo a Auletta (2011, p. 15) “se trata en muchos casos de iniciativas de autoempleo, desarrolladas con la colaboración de otros miembros de la familia, que sustituyen con frecuencia la posibilidad de una entrada formal al mercado laboral y les ofrecen mayor autonomía en los procesos de decisión familiar”.

En ese sentido, para Flores y Juárez (2014, p. 111), la mayoría de las mujeres desarrollan al menos dos actividades laborales, destacando las ventas como una de ellas, que se tipifica como “trabajo no formal, disfrazado de tiempo libre e incorporado a la economía global al que aportan un capital social depreciado pero valioso para el sistema”.

La actividad emprendedora en general y la femenina en particular, “ejemplifica esa nueva imagen de un medio rural lleno de nuevos recursos y posibilidades, que puede y debe abrirse a nuevas oportunidades de negocio, lejos del paternalismo protector de las políticas agrarias, y en el que el desarrollo debe tener un firme anclaje en los recursos y capacidades locales” (Sampedro Gallego y Camarero Rioja, 2007, p. 123 en Buendía-Martínez & Carrasco, 2013).

De acuerdo con Chaquiriand (2014, p. 9) las principales barreras a la hora de emprender o de crecer en sus negocios actuales no son la familia, sino la dificultad para acceder a recursos o la falta de confianza¹⁴. De forma particular, en

¹⁴ Es de resaltar que no solo existen barreras de mercado o culturales para que las mujeres puedan tener una mayor participación en la actividad económica, sino también existen barreras legales. En ese marco, las diferencias de género en la legislación afectan tanto a las economías en desarrollo como a las desarrolladas, y a las mujeres de todas las regiones; así por ejemplo, de acuerdo a un análisis del Banco Mundial (2014), casi el 90% de las 143 economías estudiadas registran al menos una diferencia legislativa que restringe las oportunidades económicas para las mujeres; entre ellas, 79 economías poseen leyes que limitan el tipo de empleo que las mujeres pueden ejercer. Asimismo, los esposos pueden oponerse a que sus esposas trabajen

el sector rural resalta el hecho de que las mujeres agricultoras controlan menos tierras que los hombres y además tienen un acceso limitado a los insumos, semillas, crédito y servicios de extensión, y menos del 20% de quienes poseen tierras son mujeres (FAO, 2011). Las diferencias de género en el acceso a la tierra y el crédito afectan la capacidad relativa de las agricultoras y agricultores y de las empresarias y empresarios para invertir, funcionar a escala adecuada y beneficiarse de nuevas oportunidades económicas (Banco Mundial, 2012).

Se ha detectado que existen determinadas prácticas que ayudan a evitar algunas de las acciones previas, entre las que destaca desarrollar redes de trabajo, que implican mentoras y modelos a seguir que hablen el mismo lenguaje que las emprendedoras y que les permita compartir experiencias sirviendo no solo de inspiración, sino además de guía. Cabe destacar, asimismo, la relevancia que adquieren los procesos de capacitación y formación con el fin de aumentar las capacidades, la autoconfianza y ofrecer respaldo a la hora de emprender. Habría que agregar también el brindar apoyo en el rol de la familia y en el acceso a recursos a través de la creación de redes y conexiones desde las entidades públicas, las instituciones educativas y las organizaciones privadas.

De acuerdo a un estudio de la OCDE (2012), las mujeres tienen una menor propensión a solicitar préstamos para financiar sus empresas, lo que puede ser el resultado de: i) las mujeres pagan una mayor tasa de interés y se les solicita una mayor cantidad de garantías, debido a que cuentan con escaso historial crediticio, una menor capacidad de operación y colaterales; ii) algunas instituciones crediticias pueden cargar más a las mujeres, debido a que tienen expectativas sesgadas respecto a la capacidad de éstas para cumplir con sus obligaciones de deudas; iii) se cree que en algunos países las mujeres no solicitan préstamos debido al miedo al rechazo, o porque no son optimistas respecto al crecimiento potencial del negocio que pretenden iniciar.

En resumen y de acuerdo a la revisión de la literatura, se observa que desde una perspectiva de acciones de emprendimiento las mujeres permanecen sustancialmente subrepresentadas como emprendedoras, a lo que habría que agregar el hecho de que cuando las mujeres emprenden lo hacen a una menor escala que los hombres y en un rango limitado de sectores, y comúnmente con bajos niveles en la utilización de capital físico; asimismo, cuando se comparan empresas del mismo tamaño y sector, las organizaciones propiedad de las mujeres presentan caracte-

e impedirles que acepten un empleo en 15 economías.

rísticas asociadas a menores niveles de ventas, menores ganancias y bajos niveles de productividad laboral. Lo anterior, en buena medida es el resultado de que las mujeres emprenden con una experiencia administrativa limitada y dedican menos tiempo a la organización comparada con los hombres (OCDE, 2012).

1.2 Machismo

Moreno (2015, p. 593) reflexiona sobre el principio de igualdad ante la ley de mujeres y hombres, señalado en el artículo cuarto de la Constitución mexicana desde su reforma en 1974, principio que es fortalecido a través de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, misma que fue promulgada en agosto de 2006, y define la igualdad entre mujeres y hombres como “la eliminación de toda forma de discriminación en cualquiera de los ámbitos de la vida, que se genere por pertenecer a cualquier sexo” (artículo 6).

Si bien la política pública envió un mensaje de cambio -aunque muy tarde, considerando la evolución de las sociedades del mundo- este parece no haber permeado la cultura de la sociedad mexicana, dado que en muchos sectores prevalece el machismo. Al respecto Moral y Ramos (2016, p. 39) lo definen “machismo como una ideología que defiende y justifica la superioridad y el dominio del hombre sobre la mujer; exalta las cualidades masculinas, como agresividad, independencia y dominancia, mientras estigmatiza las cualidades femeninas, como debilidad, dependencia y sumisión”.

Para Intindola, Jacobson, Jacobson & Del Campo (2015, p. 114) el machismo es un constructo complejo y multidimensional, por ello con base en varios autores (Kulis et al. 2003; Melhuus 1996; Segrest et al. 2003; Segura-Herrera et al. 2006) señalan: “el machismo ha sido conceptualizado como un sistema de valores culturales que incluye roles de género y relaciones de poder bien definidos, una identidad cultural fuertemente asociada con la fuerza, la virilidad, y los códigos de honor masculinos, y una conexión a otros valores patriarcales, jerárquicos como la importancia de las tradiciones familiares y la armonía social.

Para dar claridad al concepto se usan los argumentos de Chandía, Nazar y Oviedo (2014) quienes indican que los términos sexo y género no significan lo mismo, el primer concepto es una característica inherente y hace referencia a lo biológico mientras que el género involucra lo cultural. Además, el concepto de género se atribuye al comportamiento social que deben adoptar hombres (proveedor, productivo) y mujeres (asistencial) dentro de la sociedad, lo cual está determinado por estereotipos considerados como adecuados y esperados para cada sexo.

En tal sentido “el rol de género se define como las tareas o actividades que se espera que desempeñe una persona según el sexo al que pertenece, lo cual se estableció desde que el ser humano comenzó a establecer núcleos familiares” (Chandía,

Nazar y Oviedo, 2014, p. 29).

Para entender la vinculación del machismo con los valores culturales se ilustra la explicación que hacen Díaz-Loving, Saldívar, Armenta-Hurtarte, Reyes, López, Moreno y Correa (2015), quienes refieren a la cultura como un fenómeno compartido por los individuos, que hace referencia a contenidos como los significados, las actitudes, los valores, las creencias y las normas, los cuales son transmitidos intergeneracionalmente. Asimismo, los autores citan a Matsumoto y Juang (2013) para señalar que la cultura afecta de manera diferenciada a mujeres y hombres en temas como la conducta sexual, la religión, la conformidad, la obediencia, la agresividad, la personalidad, la división del trabajo y los estereotipos de género. Además con base en Díaz-Guerrero (1967), Díaz-Loving et al. (2015) reportan que en la cultura mexicana prevalece la creencia de que los hombres son superiores a las mujeres, afirmación aceptada de forma generalizada.

En el mismo sentido Vega (2014, p. 75) infiere “parecería asumirse que las relaciones entre hombres y mujeres, inscritas en los marcos culturales de funcionamiento de las familias y la comunidad, no deben ser cuestionadas”. Es decir, la mujer debe permanecer en el hogar, responsable de satisfacer las necesidades de la familia, el hombre cumple su función de proveedor.

Sin embargo, ante la caída del poder adquisitivo de los salarios la mujer se ha incorporado al mercado laboral, para Giraldo (2010) la mujer ante la necesidad de adquirir ingresos económicos propios y salir de la rutina del hogar, trabaja conjuntamente con el hombre para que la familia pueda acceder a beneficios que individualmente para el hombre sería muy difícil conseguir.

Ello significa que las mujeres tuvieron que transgredir las relaciones patriarcales en sus hogares al hacer entender a sus maridos el derecho que tienen de realizar actividades productivas remuneradas y de contar con espacios fuera del hogar. Este último aspecto es crucial, dado que muchas mujeres desertan de ser emprendedoras como resultado de problemas familiares ocasionados por el cumplimiento de sus responsabilidades con la unidad económica, situación que sugiere la necesidad de intervenciones sociales que incluyan la perspectiva de género en todas sus actividades tanto para hombres y mujeres, dado que ambos sexos son víctimas del machismo expoliador de la equidad (Giraldo, 2010).

Este escenario es común en América Latina, según Mensa y Grow (2015, p. 3) en Perú “si bien las mujeres tienen hoy más oportunidades, la sociedad sigue siendo percibida como machista”. Pero puede decirse que en México el escenario es el mismo, ya que el término machismo describe un énfasis hispano tradicional en hombres caracterizado por la masculinidad, agresividad, dominio, honor y proezas sexuales (Cuéllar et al 1995, Torres Et al. 2002; Unger et al. 2002 citados por Díaz-

Loving et al., 2015).

De acuerdo con Long y Martínez (1997) citados por Intindola et al., (2015), algunos estudiosos sobre los roles según el género para los profesionales hispanos han demostrado que los hombres tienden a puntuar más alto en las escalas de masculinidad que hombres de otros grupos; sin embargo, los hombres hispanos tienden a puntuar más bajo que otros grupos masculinos en la autoestima y la autoaceptación.

Para Moral y Ramos (2016) el machismo se asocia a la violencia en mujeres, es decir tanto hombres como mujeres machistas suelen causar daño, por ende los autores plantean que una forma de medir el machismo es a través de la violencia.

2. Método

La investigación se define como exploratoria correlacional con el objetivo de caracterizar la participación de la mujer en su papel de propietaria de una entidad económica, para ello se utilizan datos estadísticos del Censo Económico 2014. Además, para caracterizar la cultura del país se hace una revisión del estado del arte que permita encontrar estudios con variables relacionadas con el emprendimiento. Dado que el machismo puede medirse a través de indicadores de violencia, se utilizan estos últimos para determinar la relación entre el número de mujeres propietarias y la incidencia de violencia por estado.

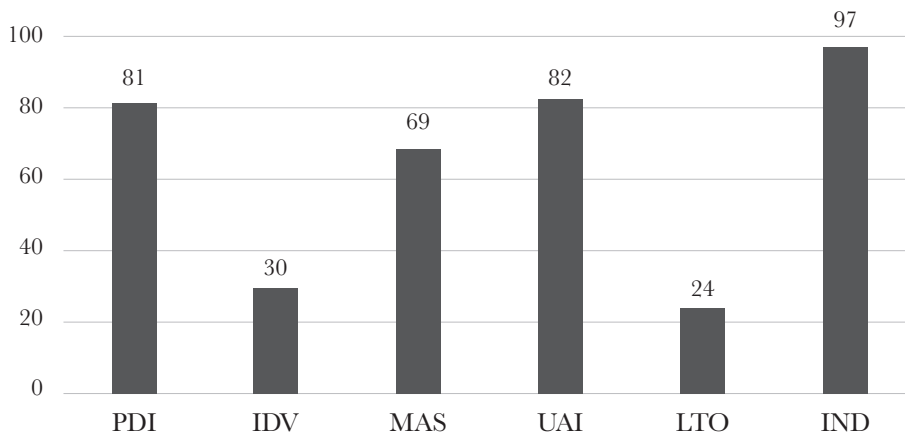
15

3. Resultados

Siguiendo a Mensa y Grow (2015) la cultura en México debe entenderse en su contexto, en tal sentido el modelo de cultura nacional de Hofstede¹ es una valiosa herramienta, dicho modelo valora la cultura a través de seis dimensiones, cada una medida en una escala de 1-100, con 50 como la mediana. En primer lugar, la distancia de poder (PDI) se refiere a la medida en que el poder se entiende y cómo se tolera la desigualdad de la riqueza. México ocupa el lugar 81, lo que sugiere una mayor distancia de poder con una tolerancia superior a la media para la inequidad de la riqueza. En segundo lugar, el individualismo/colectivismo (IDV) que mide la cultura en términos de individualismo o colectivismo relacionados con consideraciones sociales. México ocupa el lugar 30, sugiriendo una cultura

¹⁵ Hofstede llevó a cabo uno de los estudios más exhaustivos de cómo los valores en el lugar de trabajo se ven influidos por la cultura. Él define la cultura como “la programación colectiva de la mente, lo que permite distinguir a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros”.

altamente individualista. En tercer lugar, la masculinidad/feminidad (MAS), la cual determina el grado en que se prefieren las características masculinas o femeninas. México ocupa el 69° lugar, lo que sugiere una cultura masculina, reflejo del machismo. En cuarto lugar, la prevención de la incertidumbre identifica el grado en que las personas responden a la ambigüedad y tratan de evitar la incertidumbre. México ocupa el lugar 82, lo que sugiere una fuerte tendencia a evitar la incertidumbre y la incomodidad significativa con la ambigüedad. En quinto lugar, la orientación de largo y corto plazo (LTO) refleja las normas culturales de persistencia y estabilidad relativas a las percepciones del tiempo, pero recientemente, Minkov y Hofstede (2011) reformularon (LTO) para reflejar el pragmatismo (PRA). Aquí, México ocupa el lugar 24, sugiriendo una cultura bastante pragmática. Minkov y Hofstede (2011) añadieron una sexta dimensión, indulgencia versus de contención (IVR) dirigiendo las tendencias hacia la



gratificación a través de un espectro entre la indulgencia y la moderación. México se ubica en el 97° lugar, lo que sugiere que los peruanos no se inclinan por la indulgencia (ver figura 1).

Figura 1. La cultura de México según indicadores (2015)

Fuente: Elaboración propia con datos de <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>

En resumen, la cultura nacional de México es individualista, machista, que busca la estabilidad con tendencia al conformismo, orientada al corto plazo. Rasgos que no favorecen el emprendimiento en general, y que particularmente tienden a inhibir el

emprendimiento femenino.

Por otra parte, a fin de determinar y valorar la presencia de la mujer emprendedora con apoyo de los datos del Censo Económico 2014, se determina la presencia de 2, 930,175 propietarios hombres y 2, 870,796 propietarios mujeres, es decir son 59 mil más propietarios en relación a las propietarias. La tabla 1 ilustra la estadística de propietarios hombre y mujeres por sector, así como la diferencia entre mujeres y hombres, destaca que sean sólo tres sectores donde es mayor la presencia de propietarias, los cuales son comercio al por menor, servicios educativos y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. Es pertinente señalar que la dinámica de estos tres sectores le permite a la mujer atender las tareas tradicionales de atención y cuidado de la familia.

Por ejemplo, en el caso del comercio al por menor los establecimientos suelen ubicarse en el mismo predio donde habita la familia; mientras en el sector de servicios educativos se labora media jornada durante el día, en el mismo horario que los hijos suelen asistir a la escuela, quienes incluso pueden ser alumnos de la escuela propiedad de la madre; es decir, son sectores que permiten a la mujer propietaria organizar en forma flexible su jornada laboral acorde a sus necesidades.

Tabla 1. Propietarios hombres y mujeres por sector

Total nacional	Hombres (H)	Mujeres (M)	M-H
Total nacional	2 930 175	2 870 796	-59 379
Sector 11 Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	95 120	11 814	-83 306
Sector 21 Minería	4,486	580	-3 906
Sector 22 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	2 976	788	-2 188
Sector 23 Construcción	12,152	2,524	-9 628
Sector 31-33 Industrias manufactureras	415 015	286 647	-128 368
Sector 43 Comercio al por mayor	93 080	40 384	-52 696
Sector 46 Comercio al por menor	1 049 898	1 466 555	416 657
Sector 48-49 Transportes, correos y almacenamiento	56 539	6 280	-50 259
Sector 51 Información en medios masivos	5 605	3 542	-2 063
Sector 52 Servicios financieros y de seguros	6 036	3 904	-2 132

Total nacional	Hombres (H)	Mujeres (M)	M-H
Sector 53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	49 177	31 828	-17 349
Sector 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	86 610	45 041	-41 569
Sector 55 Corporativos	130	13	-117
Sector 56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación	61 267	50 968	-10 299
Sector 61 Servicios educativos	21 656	33 838	12 182
Sector 62 Servicios de salud y de asistencia social	137 614	124 915	-12 699
Sector 71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	43 710	28 128	-15 582
Sector 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	285 748	485 344	199 596
Sector 81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales	503 356	247 703	-255 653

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2016)

El Banco Mundial (2012) en la Encuesta de Valores Mundiales se indagaba si en un contexto de escasez de empleo, el hombre o la mujer tenían más derecho al trabajo, alrededor de una cuarta parte de los entrevistados en Argentina, México y Trinidad y Tobago respondieron que era el hombre, además se destaca que el 29% de los mexicanos cree que es más importante que los varones reciban educación universitaria; en el mismo sentido la proporción de mujeres que piensan que es más importante que los niños reciban educación universitaria por sobre las niñas alcanza el 27,6%. Es decir, los valores culturales de la sociedad mexicana, tienen una fuerte prevalencia de machismo.

Es importante mencionar que en 22 estados el porcentaje de mujeres supera al de hombres, en ocho estados la proporción es igual (50%) y tan solo en dos estados el porcentaje de mujeres es menor que el de hombres: Campeche y Quintana Roo (tabla 2). En algunos de los estados donde la proporción de la mujer es mayor se debe al fenómeno de migración del campo a la ciudad o hacia Estados Unidos. Situación por la cual puede entenderse que la estadística de mujeres propietarias sea mayor, tal es el caso de Durango, Michoacán y Puebla.

En adición la tabla 2 ilustra las estadísticas por estado del número de propietarios según sexo, destaca que en 14 entidades haya más propietarias, también llama la atención que dichos estados se localicen en el centro y sur del país, algunos de los cuales tienen fama de contar con tradiciones machistas que desvalorizan a

la mujer. Pero al mismo tiempo estados con altos niveles de pobreza, por lo que se puede inferir que la mujer ha incursionado en el mundo empresarial a fin de aportar a la economía familiar y con ello mejorar su calidad de vida.

Al respecto el Banco Mundial (2012) declara que las mujeres jóvenes o mayores de menor ingreso y nivel de educación son quienes ven menos oportunidades de incursionar en el mercado laboral y en emprendimientos. Destaca que al estudiar las diferencias por género, se aprecia que son los hombres quienes esperan emprender en mayor medida, con 15% del total; en cambio, sólo 12% de las mujeres tiene intención de emprender.

Empero estos argumentos contrastan con los datos ilustrados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015), donde por ejemplo, Ciudad de México y Nuevo León poseen el mayor promedio de escolaridad de la mujer con 11.1 y 10.2 sin embargo el déficit de mujeres empresarias-propietarias es muy alto (tabla 2).

Por otra parte, se sabe que en América Latina el emprendimiento femenino está influenciado por la posición de la mujer como sostén secundario del hogar. Una encuesta realizada en 1994 entre mujeres urbanas de México, por ejemplo, constató que hasta el 57% de las propietarias de microempresas llevan adelante su negocio para complementar más que simplemente proveer ingresos al hogar. Además, reveló que las mujeres casadas, las madres solteras y las solteras sin hijos de México se comportan de manera diferente frente al empleo y al trabajo por cuenta propia en función de su rol como proveedor principal/secundario (Cunningham, 2001 en Banco Mundial, 2012).

Tabla 2. Propietarios hombres y mujeres por estado

Estado	% mujeres población	Hombres (H)	Mujeres (M)	M-H	Violencia* vs mujeres
Aguascalientes	0.51	34 069	31 140	-2 929	63.1
Baja California	0.51	68 576	57 382	-11 194	66.2
Baja California Sur	0.50	20 966	16 012	-4 954	55.9
Campeche	0.49	23 596	22 603	-993	59.1
Coahuila	0.50	56 309	53 244	-3 065	58.6
Colima	0.50	19 670	20 562	892	64.8
Chiapas	0.51	104 433	109 498	5 065	43.5
Chihuahua	0.50	70 260	57 747	-12 513	68.8
Ciudad de México	0.52	288 452	241 357	-47 095	72.1
Durango	0.51	34 453	36 156	1 703	55.8

Estado	% mujeres población	Hombres (H)	Mujeres (M)	M-H	Violencia* vs mujeres
Guanajuato	0.52	155 688	150 111	-5 577	56.2
Guerrero	0.51	103 933	120 012	16 079	54.0
Hidalgo	0.52	64 228	68 485	4 257	54.8
Jalisco	0.51	232 300	218 310	-13 990	64.5
México	0.51	368 032	376 623	8 591	73.4
Michoacán	0.52	144 604	146 340	1 736	59.6
Morelos	0.52	55 340	63 368	8 028	63.6
Nayarit	0.50	36 738	33 350	-3 388	67.4
Nuevo León	0.50	90 871	75 171	-15 700	62.4
Oaxaca	0.52	106 398	145 045	38 647	55.7
Puebla	0.52	168 961	188 755	19 794	62.8
Querétaro	0.51	42 988	46 004	3 016	60.4
Quintana Roo	0.49	31 756	26 154	-5 602	63.6
San Luis Potosí	0.51	56 093	57 115	1 022	59.6
Sinaloa	0.50	75 877	56 062	-19 815	56.5
Sonora	0.50	59 965	50 394	-9 571	68.1
Tabasco	0.51	48 368	34 008	-14 360	55.7
Tamaulipas	0.51	70 012	59 124	-10 888	57.0
Tlaxcala	0.52	39 789	45 825	6 036	61.9
Veracruz	0.52	161 309	161 103	-206	62.0
Yucatán	0.51	58 059	69 203	11 144	61.5
Zacatecas	0.51	38 082	34 533	-3 549	57.9

*Los datos indican la prevalencia total de violencia contra las mujeres de 15 años en 2011

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2015 y 2016).

Estos argumentos van en el mismo sentido de los hallazgos del Reporte Nacional 2015 México del Global Entrepreneurship donde se destaca en primer lugar que el emprendimiento es visto como una buena opción de carrera por el 51% de los hombres y 48% de las mujeres. Este último dato llama la atención dado que se presenta un cambio negativo en el caso de las mujeres respecto a 2014 cuando para el 54% el emprendimiento era una buena opción de carrera cifra que era incluso superior a la de los hombres asimismo se destaca en este reporte que la mujer tiene mayor miedo al trabajo (34%) (Tecnológico de Monterrey 2016 p. 15).

Realizando un análisis correlacional entre los datos de la tabla 2 se obtiene

la tabla 3 entre los resultados llama la atención la relación inversa entre violencia y el diferencial de propietarias (M-H) lo cual puede derivarse de una ruptura de pareja que obliga a la mujer a asumir el rol de proveedora ello plantea un escenario positivo que puede revertir la cultura del machismo que parece eternizarse en la sociedad mexicana a pesar de la aparente modernidad que se vive dentro de la globalización.

Tabla 3. Análisis de correlación

	% mujeres población	Mujeres (M)	M-H	Violencia
% mujeres población	1			
Mujeres (M)	0.47	1		
M-H	0.26	0.04	1	
Violencia	-0.10	0.32	-0.33	1

Fuente: Elaboración propia

4. Consideraciones finales

La mujer mexicana parece seguir subyugada a la cultura machista que prevalece en la sociedad cultura que pretende relegarla de las oportunidades que le brinda el mercado laboral sin embargo las condiciones económicas que han mermado el ingreso familiar han generado necesidades insatisfechas que la han llevado a incursionar como propietaria de una entidad económica principalmente en el sector comercio al por menor servicios educativos y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. Su participación en otros sectores se da de forma poco significativa.

Considerando que es mayor la proporción de mujeres en México y en 14 de sus estados se está en presencia de un actor que puede ser factor de desarrollo económico es importante iniciar una revolución cultural que empodere a la mujer que derribe las barreras invisibles de quienes insisten en limitar su escenario de actuación al hogar; la mujer al igual que el hombre es un ser racional capaz de ser creativa e innovadora aportando su conocimiento edificar el éxito de una empresa. Tanto la mujer como el hombre son seres que deben trabajar colaborativamente ambos contribuyen al logro de las metas.

Es momento de reconocer en la mujer una persona valiosa es impostergable erradicar el machismo y la violencia que de implícita se presenta. Es hora de concebir a una nueva sociedad mexicana en la que tanto hombres y mujeres trabajan sin roles específicos sino con base a sus capacidades. Ya que el mundo real se asemeja un juego de ajedrez donde para ganar el rey requiere de su reina y así lograr un jaque mate.

Lista de referencias

- Auletta N. (2011). Mujeres emprendedoras: familia negocio y sueños en equilibrio. *Debates IESA* 16(1) 14-18.
- Banco Interamericano de Desarrollo (s.f.). La mujer en el desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/la-mujer-en-el-desarrollo> 6230.html (consultado el 20/09/2016)
- Banco Mundial (2010). Mujeres empresarias: barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina. Disponible en: http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1260809819258/Libro_Mujeres_Empresarias.pdf (consultado el 20/09/2016)
- Banco Mundial (2012). Informe sobre el desarrollo mundial 2012. Igualdad de género y desarrollo panorama general. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936231894/Overview-Spanish.pdf> (consultado el 21/09/2016).
- Banco Mundial (s.f.). World Bank Gender Data Portal. Disponible en: <http://datatopics.worldbank.org/gender/key%20gender%20employment%20indicators> (consultado el 24/09/2016).
- Buendía-Martínez I. & Carrasco I. (2013). Mujer actividad emprendedora y desarrollo rural en América Latina y el Caribe. *Cuadernos De Desarrollo Rural* 10(72) 21-45.
- Chandía Vásquez F. A. Nazar Soto R. E. & Oviedo Pradenas B. I. (2014). Comparación de la participación femenina en el mercado laboral trimestres enero-marzo 2011 y 2013. *Horizontes Empresariales* 13(1) 24-43.
- Chaquiriand I. (2014). ¿Por qué tanta insistencia con que las mujeres emprendan? *IEEM Revista De Negocios* 8-10.
- Díaz-Loving R. Saldívar A. Armenta-Hurtarte C. Reyes N. E. López F. Moreno M. & Correa F. E. (2015). Creencias y normas en México: Una actualización del estudio de las premisas psico-socio-culturales. *Psykhé* 24(2) 1-25. doi:10.7764/psykhe.24.2.880
- El GEM en Más Emprendedoras de Endeavor. (2014). *IEEM Revista de Negocios* 96-97.
- FAO (2011). The State of Food and Agriculture 2011: Women and Agriculture Closing the Gender Gap for Development. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/013/i2050e/i2050e.pdf> (consultado el 14/09/2016).
- Flores M. & Juárez C. (2014). Las mujeres y el trabajo: diálogos que denuncian desigualdad de género. *La Aljaba Segunda Época. Revista De Estudios De La Mujer* 18 95-113.

- Giraldo O. F. (2010). Campesinas construyendo la utopía: mujeres organizaciones y agroindustrias rurales. *Cuadernos De Desarrollo Rural* 7(65) 41-57.
- Intindola M. L. Jacobson R. P. Jacobson K. J. y DelCampo R. G. (2016). Machismo in Organizations: Individual Predictors & Context-Dependent Outcomes. *Employ Respons Rights J* 28:113-131. DOI 10.1007/s10672-015-9274-5
- McKinsey&Company (2014). Women Matter 2014. GCC Women in Leadership - from the first to the norm. Unlocking women's potential to enhance organizational effectiveness in the Gulf Cooperation Council (GCC) states.
- Mensa Torras M. & Grow J. M. (2015). Creative women in Peru: outliers in a machismo world. *Communication & Society* 1-18. doi:10.15581/003.28.2.1-18
- Moral de la Rubia J. & Ramos Basurto S. (2016). Machismo victimización y perpetración en mujeres y hombres mexicanos. *Estudios sobre las culturas contemporáneas* 21(43) 37-66.
- Moreno Jaimes C. (2015). Empoderamiento económico y género. Un caso de implementación de política en el ámbito municipal. *Gestión y política pública* 24(2) 579-612.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) Gender Equality in Education Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012. Disponible en: <https://www.oecd.org/employment/50423364.pdf> (consultado el 22/09/2016).
- Organización Internacional del Trabajo (2014). Tendencias mundiales del empleo 2014: ¿Hacia una recuperación sin creación de empleos? Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_233953.pdf (consultado el 23/09/2016)
- Santiago-Castro M. & Pisani M. J. (2013). An Initial Review of the Characteristics and Determinants of Female Entrepreneurs in Puerto Rico. *Ad-Minister* (23) 131-150.
- Tecnológico de Monterrey 2016. Global entrepreneurship monitor: reporte nacional 2015-2016 México. Disponible en <http://www.gemconsortium.org/country-profile/87>
- Vega Ugalde S. (2014). El orden de género en el sumak kawsay y el suma qamaña. Un vistazo a los debates actuales en Bolivia y Ecuador. *Íconos. Revista De Ciencias Sociales* (48) 73-91.

CAPÍTULO 5

Diseño y emprendimiento: su enseñanza y complejidad en las licenciaturas de diseño de una universidad pública

Claudia Ivette Rodríguez Lucio¹⁶

Oscar Javier Montiel Méndez¹⁷

Manuel López Delgado¹⁸

¹⁶ Maestra en estudios y procesos creativos en Arte y Diseño. Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, en las licenciaturas de Diseño Gráfico y Publicidad. Perfil deseable PRODEP. Miembro titular del cuerpo académico de reciente creación Procesos Comunicativos y Tecnologías Emergentes y miembro del cuerpo académico de Innovación y Emprendimiento.

¹⁷ Doctor en Ciencias de la Administración, maestría en Finanzas. Profesor investigador en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Perfil deseable PRODEP y coordinador del cuerpo académico de reciente creación de Innovación y Emprendimiento.

¹⁸ Doctor en Liderazgo Educativo por la Universidad de Birmingham en Inglaterra. Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Perfil deseable PRODEP y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SIN).

Resumen

Investigaciones sobre la eficacia de la educación en emprendimiento son escasas (Neck y Greene 2011). La presente investigación aborda cómo ha sido el proceso de enseñanza del emprendimiento en las licenciaturas de diseño de una universidad localizada en el norte de México.

Los resultados sugieren que el cambio de paradigma hacia una formación emprendedora ha iniciado no sin diversos obstáculos tales como la inexactitud de una estrategia institucional que soporte aún más dicho cambio lo cual se hace evidente en la falta de permeabilización de esta dinámica hacia dicho instituto en donde se proporcionen mejores herramientas y competencias en emprendimiento para generar en los estudiantes áreas de oportunidad; sin que ello demerite los esfuerzos que para dicho cambio ya se realizan tales como el decidido apoyo hacia eventos emprendedores a la Academia Transversal del Emprendimiento y que la materia Formación Empresarial sea de carácter obligatorio.

Palabras claves: Diseño Emprendimiento Enseñanza.

1. Contexto del diseño y emprendimiento

Serrano conceptualizó al diseño desde su formulación creativa tomando en cuenta los factores contextuales que influyen en ésta así como los productos que se originan de la misma al definir al diseño como “una actividad humana fundamental eminentemente creativa que organiza y transforma el medio ambiente para satisfacer necesidades físicas culturales y espirituales del hombre [...] esta disciplina se identifica con la acción humana de cambio consciente de forma es praxis trascendente porque se origina en el propio agente y termina fuera de él; es poiesis creativa porque agrega al ser algo que no existe” (2008 p.25).

Según Martínez “el diseñador debe para poder romper las reglas responsablemente estudiar los modelos históricos y ver por qué se hicieron las cosas de una u otra manera. Tal vez descubra que no es necesario romper las reglas sino solo reinterpretarlas” (1998 p.9). Esto lo podemos relacionar con lo que Joan Costa menciona cuando habla de la creatividad como la mezcla de lo conocido para obtener lo nuevo que el cerebro tiene tres tipos de competencias que entran en juego en un plan de acción: “heurísticas (aptas para encontrar soluciones) estratégicas (aptas para combinar un conjunto de decisiones en función de unos fines) e inventivas (aptas para efectuar combinaciones nuevas)” (Costa 1999 p.42).

Es así que en el diseño se manifiesta la creatividad como la capacidad y habilidad de generar distintas respuestas con los recursos disponibles no necesariamente inéditos. Ser diseñador implica potencialmente ser creativo utilizando el uso de diversos elementos como la inteligencia, la cognición, la intuición, la

experiencia lo cual a su vez sugiere permitir ser originales, innovadores, talentosos e ingeniosos. Entonces podemos definir al diseño como una actividad creativa cuyo propósito es lograr la mejor y más conveniente de las soluciones como resultado de un tratamiento organizado y sistemático de un problema.

Por otro lado podemos entender el emprendimiento como la búsqueda de oportunidades dentro de un contexto determinado haciendo uso de los recursos disponibles buscando crear ventajas competitivas que proporcionen algún beneficio a quien lleva a cabo esta actividad. Como nos dicen Urbano y Toledano “durante los últimos años hemos sido testigos de la importancia que desde todos los ámbitos se ha atribuido al fenómeno emprendedor. La contribución de nuevas y pequeñas empresas a la generación de empleos a la puesta en marcha de innovaciones y en definitiva al desarrollo económico y social” (2008 p.1).

Las actividades emprendedoras constituyen cada vez más alternativas importantes para el desarrollo social económico y cultural de las sociedades actuales. Y por tanto el diseño no queda exento a estos cambios sociales y construcciones de nuevas realidades latentes¹⁹. Entonces ¿cuál es la relación que podemos encontrar entre el diseño y el emprendimiento? Para poder comprender la correspondencia bilateral que existe entre estas dos áreas debemos examinar las problemáticas que se han presentado en el diseño y cómo se han abordado dentro del mercado actual.

1.1 Problemática del diseño

Las demandas del mercado actual que enfrenta la profesión del diseño nos exigen redefinir nuestro ejercicio profesional e integrar un pensamiento creativo y estratégico de tal manera que podamos construir nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo a nivel global para lograr un impacto a través de proyectos en el mercado mediante la explotación de un potencial innovador. Actualmente la competitividad depende fuertemente de la habilidad de crear y operar cadenas de valor (Silva Henriques y Carvalho 2009).

Es innegable que nuestro entorno está sufriendo cambios constantes que obligan a reestructurar estrategias que ayuden a adaptarse y sobresalir en el contexto en donde nos encontremos situados. Hablando específicamente sobre el área del diseño Piazza menciona que “es necesario operar cambios en la educación del di-

¹⁹ Para experiencias en el área de Ingeniería, véase Valencia (2011). D’Cruz y Tech (2007), señalan que se ha desarrollado una conciencia más positiva en educar a los ingenieros para desarrollar su espíritu empresarial.

seño en pro de una capacitación que sirva para enfrentar la realidad laboral” (2009) esto es romper con el hermetismo acerca de hablar y estudiar temas relacionados de negocios cambiar la idea que se manifiesta constantemente en el diseñador de autoemplearse en suplencia de la formación de una empresa de diseño.

Aprender a gestionar el propio desarrollo de nuestra profesión trazar estrategias que ayuden a posicionarse en un mercado y por tanto no debería existir una pugna entre el diseño y la gestión empresarial sino una integración de conocimientos que nos ayuden como menciona Hitt a “sobrevivir en el supercompetitivo escenario que prevalece en el siglo XXI es necesario que busquen en forma habitual las nuevas oportunidades en su mercado actual o las ideas que les permitan crear nuevos mercados y además estar abiertos a ellas. El espíritu emprendedor entraña identificar las nuevas oportunidades y aprovecharlas” (2006 p.22).

Por otra parte hay que tomar en cuenta que los avances tecnológicos están permeando nuevas y diferentes formas de producción y en este sentido Margolin menciona que “los diseñadores que se involucren en la producción y distribución de productos saben que tienen la posibilidad de cambiar el mercado aunque sea en pequeñas medidas y abrir nuevos sectores de productos que podrían eventualmente convertirse en faros a seguir por los grandes fabricantes” (2006 párr. 4). Por tanto es innegable que las escuelas de diseño deben comenzar a fomentar el emprendimiento en sus estudiantes para generar un liderazgo y una visión distinta a la del servicio (operadores) a fabricantes. Que se comience a desarrollar una originalidad aplicada; la originalidad depende del contexto la misma respuesta que es original en un contexto puede no serlo en otro lo que nos libera de la necesidad de producir ideas innovadoras. Podemos generar ideas no tan innovadoras pero que²⁰encajen hábilmente en un contexto determinado. Nos libera del temor a la copia ¹.

Acerca de la originalidad Sastre (2005) menciona que “ser original es ser de alguna manera diferente al resto dar una respuesta que nadie ha dado. Sin embargo en el mundo de la empresa ser original no es suficiente si no se es capaz de apostar por la idea de defenderla ante otros. Eso es lo que significa la aplicabilidad de la originalidad muchas ideas originales nunca llegan a ser aplicadas. A veces dudamos y si bien sabemos que la idea es original no estamos dispuestos a correr riesgos por temor al fracaso o incluso al reproche social. La originalidad no implica necesariamente complejidad. Muchas ideas pueden ser originales por ser muy obvias lo

²⁰ Véase a Rodríguez (2013).

que las haría ser descartadas por los demás que ni siquiera llegan a plantearse su desarrollo. Lo importante en este caso es atreverse a ponerlas en práctica” (p.81).

2. Emprendimiento

Actualmente el emprendimiento es más acreditado y estudiado que nunca (Silva Henriques y Carvalho 2009) así como su forma de enseñarse (Neck y Greene 2011). El emprendimiento inicia descubriendo una oportunidad y que ésta tal vez se encuentre en un momento oportuno para seguir revisando detalladamente ello y así no invertir tiempo y talentos de forma infructuosa (Mullins 2006) en una idea de negocio o proyecto empresarial. Prajapati y Rathod (2014) hacen alusión al término del emprendimiento como un factor multidimensional en donde se involucra un individuo un proceso de acción que repercute en el cumplimiento de un objetivo final. Así el emprendimiento es por tanto la tendencia mental a tomar riesgos calculados con la confianza en lograr un predeterminado negocio proyecto idea; teniendo la capacidad de tomar las decisiones correctas para llevarlo a cabo.

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

Un elemento importante dentro del aprendizaje del emprendimiento es saber si éste es adecuado para quien participa en el (Mullins 2006). Aprender la mejor manera de enseñar el emprendimiento no solo es importante como parte integral y de la formación multidisciplinaria que el estudiante debería recibir. Una amplia literatura sobre el tema ha sugerido que ecosistemas de emprendimiento están íntimamente ligados al desarrollo económico de regiones ya desarrolladas o emergentes (Mullins 2006).

Integrar a la currícula de nuestras universidades el diseño y el emprendimiento que promoverá un enfoque interdisciplinario proveyendo de mejores competencias a los estudiantes y se sugiere ayudará a cerrar la brecha entre la industria y universidad (Silva Henriques y Carvalho 2009).

Lo caótico complejo y falto de linealidad del emprendimiento sugiere que los maestros en este tema deben de desarrollar competencias en el descubrimiento razonamiento e implementación a fin de que los estudiantes puedan sobresalir en los ambientes actuales de gran incertidumbre (Neck y Greene 2011). Así se sugiere

mejorar la educación formal no acerca del emprendimiento sino para éste (Osorio y Pereira 2011).

2.1 Pedagogía del emprendimiento

Una revisión de la literatura (Jaramillo e Idrovo 2007) muestra como las críticas hacia la forma en que se enseñan diversas temáticas de la dirección de empresas no son recientes y ponen bajo sospecha lo efectiva de la educación que los estudiantes reciben en relación con su desempeño laboral y sugieren adoptar un modelo antropológico (más humano) como forma de superar estas críticas.

Gumpert (2010) y Gendron (2007) al referirse sobre la educación del emprendimiento han sugerido quitar el énfasis sobre desarrollar planes de negocio (citados en Bewayo 2010). Por ello (vease figura 1.1) Neck y Greene (2011) comentan que es mejor enseñar éste como un método y no como un proceso ya que el último infiere un destino y el emprendimiento no es lineal o predecible.

Figura 1.1. Proceso versus método

El emprendimiento como un proceso	El emprendimiento como un método
Conocer entradas y salidas	Un conjunto de habilidades o técnicas
Pasos	Conjunto de herramientas
Predictivo	Creativo
Lineal	Iterativo
Precisión	Experimentación
Comprobado	Práctico

Fuente: Neck y Greene (2011)

Asimismo Simon (1996) sugiere que el vínculo que puede tener la dinámica del proceso del diseño en la educación del emprendimiento es debido a las competencias inherentes al primero (como puede ser la observación síntesis creatividad representación visual y el pensamiento crítico). De tal forma Neck y Greene (2011) sugieren abordar la propuesta de la andragogía de Forest y Peterson (2006). Las diferencias entre andragogía y pedagogía pueden verse en la sig. Tabla 1.1

Tabla 1.1. Elementos básicos de la andragogía y la pedagogía

Andragogía	Pedagogía
Es parte de la antropología	Es parte de la antropología

Andragogía	Pedagogía
Proceso: orientación - aprendizaje	Proceso: enseñanza - aprendizaje
Dirigida a adultos	Dirigida a niños y jóvenes
Aplicación inmediata del conocimiento	Aplicación tardía de lo aprendido
Recurso de aprendizaje principal: experiencia grupo y motivación	Recurso de aprendizaje principal: experiencia profesor
Relación: participante - facilitador	Relación: estudiante - docente
Comunicación participativa y horizontal	Comunicación receptiva y vertical
Principios psicológicos de autoconocimiento y autoaprendizaje	Principios psicológicos de desarrollo infantil
Educación no necesariamente formal	Educación formal

Fuente: Arias W. (2001). Adaptación de Arias S. Chazzin C. C. Campanella J y Navar J. (S/F) Pedagogía y Andragogía

Así la pregunta a responder es ¿Cómo la gente piensa emprendedoramente? Ello cobra importancia debido al creciente interés en conocer los procesos mentales asociados a aprender como pensar de esta forma (Neck y Greene 2011; Osorio y Pereira 2011).

3. Metodología

En la experiencia han participado 3 profesores universitarios que imparten la asignatura de emprendimiento. Los profesores cuentan con 11, 7 y 3 años de experiencia en la impartición de dicha asignatura y adicionalmente 20 10 y 4 años de antigüedad como docente universitario.

Tras conversaciones previas de trabajo colaborativo los profesores accedieron a una entrevista semiestructurada en la que tenían que aportar sus puntos de vista sobre el proceso vivido: sus opiniones sobre la pedagogía del emprendimiento la exclusión institucional la omisión o renovación de contenidos preparación docente apatía estudiantil y el trabajo interdisciplinar.

En el estudio se ha llevado a cabo un análisis cualitativo de las respuestas de los profesores siguiendo la codificación de la teoría fundamentada en donde los datos recogidos permiten a través de una codificación flexible la construcción de categorías teóricas.

Las respuestas a la entrevista fueron procesadas con la ayuda de la aplicación Atlas-ti v. 5.2

4. Resultados

En la sig. Tabla 3.1 pueden observarse los fragmentos arquetípicos de los códigos generados en el análisis cualitativo.

Tabla 3.1 Fragmentos arquetípicos y códigos

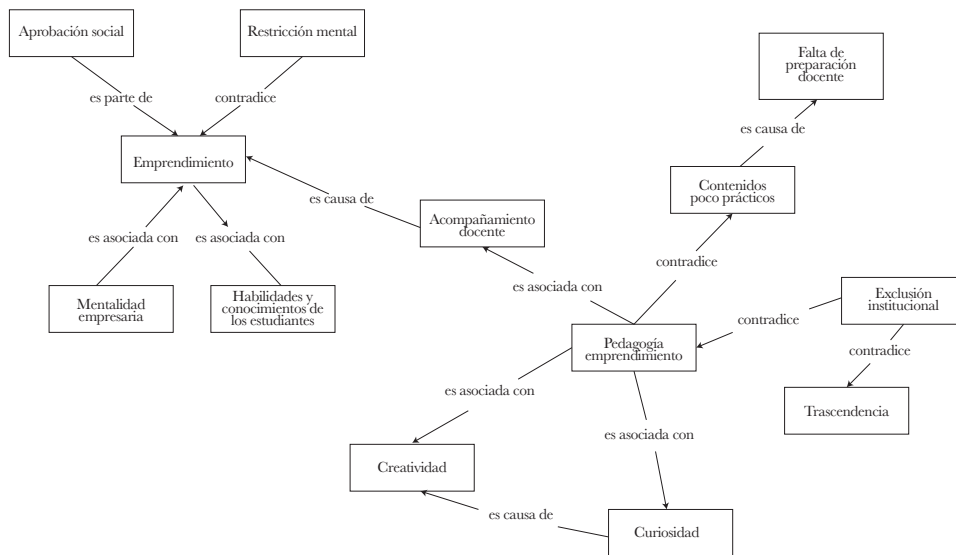
CÓDIGO	MID	RCD	MPD
Pedagogía del Emprendimiento (4 1 1)	“Cuando entregué calificación final de la materia unos alumnos me dijeron: maestra mire nosotros ni figuramos está muy sencillo nuestro proyecto, pero no sé o sea como que la verdad si nos metió la espinita y aconséjenos cómo podemos empezar a trabajarlo.”	“...un proyecto viable un proyecto que se pueda desarrollar; por cuestión de creatividad no batallamos o sea si tienen muy buenas ideas pero no sabemos cómo y me incluyo no sabemos cómo canalizarlas...”	“...en las primarias dan la materia de Emprendimiento los niños ya saben que van a tomar esa materia; ahí un niño que de un celular hizo que se moviera un robotito primaria... pero los acompañan los chicos universitarios...”
Intrascendente (2 1 0)	“...yo pienso cómo se supone que no es una materia que sea muy central para la carrera de diseño, entonces la materia estaba olvidada.”	“...no se considera trascendental.”	
Exclusión institucional (5 0 0)	“...no es que antes no me habían invitado a nada te digo yo tengo ahí 10 años”		
Omisión de renovación de contenidos (4 1 2)	“...cuando me ofrecieron la materia haz de cuenta que a mí me entregaron una carta descriptiva pero yo creo que del año 50 bien ni al caso haz de cuenta que la carta descriptiva... se puede decir que la hice yo toda...que yo hice la clase... o sea yo me puse agarré la carta descriptiva y dije qué es esto.”	“...me refiero a que por ejemplo MPD que ya tiene más años dando la materia cuando yo le preguntaba pues realmente tampoco sabía yo considero que hay muchas debilidades y comparada con la que se acaba de realizar pues hay un mundo de diferencia.”	“...hay problema con los contenidos... sí sí.”

CÓDIGO	MID	RCD	MPD
Teórica muy poca práctica (1 1 0)	“...mucha teoría de social, de cultura o sea más bien hasta me parecía que la daban como tipo, pues no sé como si	“...la verdad es que cuando entré a mí se me hacía tedioso, porque yo no consideraba esta visión de que fuera	
	fuera historia del arte o una cosa así... como de historia de la cultura de México etc...”	a ser práctica o sea que al final se fueran a presentar los proyectos, porque no sabía lo que era la academia del emprendimiento ni de este evento que se hacía del emprendedor o sea yo estaba en cero. Prácticamente yo pensaba que era teoría como el concepto de empresa etc. pero no crear nada; entonces bueno las primeras sesiones realmente así las impartí muy teóricas...”	
Falta de preparación docente (1 2 0)	“y yo si me quedé así como de... qué voy hacer... me voy a tener que poner a estudiar.”	“...pero la verdad es que también me fue como un shock, porque al principio fue temor de que estaba impartiendo la materia de una forma e iba a tener que cambiar la dinámica para poder presentar proyectos era revolucionar toda la materia para poder ajustarme y entonces presentar proyectos en lo que era el segundo día del emprendedor”	

CÓDIGO	MID	RCD	MPD
Influencia a partir de la formación docente (3 1 1)	“El cambio en mis alumnos lo he hecho poco a poco yo sí traigo la formación porque fue mi carrera (LAE) además en donde yo estudié. A mí sí me introdujeron mucho lo del emprendimiento. Por ejemplo respecto a	“Yo creo que por la falta de experiencia que tuve en la materia pues también se dificultó un poco más el hecho de que los chavos realmente creyeran que pudiera ser un proyecto real.”	“...cuál es tu formación ¿MPD?... diseño de interiores y diseño gráfico... Sin embargo mi esposo tenía una empresa de estudios de mercado y financieros y por este motivo por experiencia personal me tocó intro-
	lo del emprendedor yo participé en una feria de emprendedor yo hice un trabajo un proyecto entonces sí traigo las bases de hecho de ahí surgió mi clase de todo eso que yo traía.”		ducirme al área administrativa con mi marido, pero finalmente poco a poco he estado aprendiendo y lo básico es lo que se les da a los chicos.”
Disparidad de habilidades conocimientos y destrezas para abordar contenidos (3 7 3)	“Por ejemplo tú me decías que creo que alguien comentó una vez que con los logotipos batallaban en mi caso hasta como 5 opciones te llevan, porque ya lo manejan. Pero introducirlos en finanzas es muy complicado tienen una clase de costos. pero es imposible que aprendan algo de lo que no tienen ni las nociones básicas.”	“Cuando les dije del día del emprendedor casi se desmayan nadie quería ir; porque existe esta resistencia yo siento que es muy del área de diseño de que en cuestión oral no somos muy asertivos... no somos muy sociables entonces el hecho de afrontar una situación así con competencia de otros institutos que sí tienen esas habilidades los estresó.”	“Me gustaría muchísimo que las clases fueran impartidas de acuerdo a las habilidades y destrezas, por ejemplo nosotros que estamos preparados en cuestiones como creatividad que esa parte nosotros la impartiéramos ustedes que están en administración impartieran la parte administrativa. o sea que existiera una rotación y una movilidad de maestros dentro de las clases o de los alumnos...”

CÓDIGO	MID	RCD	MPD
¿Qué es ser empresario? (3 0 0)	“Empiezan trabajando para una mueblería o una constructora en donde aplican sus conocimientos de diseño o para un centro comercial; pero por lo general son trabajadores independientes por honorarios. Entonces es cuando yo pienso y me digo no traen la formación de empresarios pero son empresarios de alguna manera porque a lo mejor no están vendiendo en sí el producto pero están vendiendo un servicio.”		
Cambio de mentalidad (7 0 1)	“la verdad para mí es fundamental cambiar el chip si tú no cambias el chip ellos van a estar igual...”		“empezar a mover este engranaje de cambio de paradigma.”
Apatía estudiantil (1 2 1)	“imagínate ya los agarró al final de su licenciatura lo que quieren es terminar entonces la materia es obligatoria y realmente para ellos es así como que pues la tengo que agarrar porque la tengo que agarrar, pero si por ellos fuera no la agarraban...”	“...cuando les dije que no iban a exponer todos y solo se seleccionarían algunos proyectos pues nadie quería ser seleccionado.”	“...había un chico que diseñaba collares de acuerdo a tu mascota y al mismo tiempo traía un GPS entonces estaba muy padre... pero al final se me echaron para atrás. Él era uno de mis líderes pero al final ya no le motivó”

CÓDIGO	MID	RCD	MPD
Ideas comerciales (4 1 1)	“...son muy creativos traen muchas ideas ya han hecho proyectos para otras clases; yo lo que hago es que ese proyecto esa idea que ellos traen se los enfocó a venderlo a verlo como un proyecto comercia.l”	“Hay proyectos muy padres que pueden funcionar bien por ejemplo me acuerdo uno de un chavo que estudia diseño gráfico pero también estudia una ingeniería en el Tec. de Juárez y su idea era generar programas a la medida. De hecho ellos tienen la idea de implementarlo y está asociado con otros chavos que estudian con él en el Tec de Juárez.”	“...finalmente los chicos traen muchas ideas desde mi punto de vista hay creatividad”
Restricción mental (1 1 1)	“...si es difícil cambiarlos, porque sus bases no son esas y cambiarlos a que vean la oportunidad de venderlo a que realmente	“En esta parte cuando empiezas a hablarles de que ellos pueden generar una empresa observas incredulidad de su parte de plano es	“...hay mucho desconocimiento en los chicos universitarios actualmente es como si fueran a la Prepa antes se siguen guiando. La primer pre
	lo puedes llevar a cabo es factible se batalla”	algo como inalcanzable para ellos”	gunta en la primer clase que yo hago es: ¿ya te viste que te vas a graduar sabes qué vas a hacer? y a más del 80% no les
			había caído el veinte de que ya van a salir.”
Capacitación al docente (1 1 1)	“Ok sí lo va a hacer el software, pero sabes que entonces también desde los docentes necesitamos un entrenamiento mucho más profundo... bien hecho.”	“como docentes no estamos preparados para impartirla... pienso que sí es muy interesante esta dinámica que tú construiste en la carta descriptiva todos los temas el contenido y toda esta parte curricular pero necesitamos primero nosotros instruirnos.”	“empecemos por nosotros”



CÓDIGO	MID	RCD	MPD
Trabajo Interdisciplinar (1 1 1)	“Que fueran de diferentes carreras y que alguien dijera bueno: tú no sabes hacer lo de las finanzas, pero yo me voy a aventar todo lo de esa área”	“...es un colectivo que ya venía trabajando con tiempo que tiene integrantes no nada más de aquí de la universidad, hay un chavo qué creo estudió en la UNAM arquitectura, entonces bueno ya es diferente realmente para ellos no eran tan complicado que yo les dijera vamos a presentarlo como un proyecto real que a lo mejor para alguien que empezaba de cero.”	“entonces te digo qué es lo que pasa en el área de diseño somos especialistas para motivar a la gente y ustedes en los números.”

CÓDIGO	MID	RCD	MPD
¿Academia consolidada? (0 0 4)			“No puedes decir que esté consolidado o sea no es adulto ni es adolescente... los hechos han ejercido alguna influencia los resultados influyen pero la academia aún no.”

La figura 3.1 resultado del análisis con el Atlas te permite detectar los patrones de una conducta emprendedora resultado del aprendizaje generado en las cátedras universitarias.

Figura 3.1 Antecedentes y consecuencias de la pedagogía para emprendimiento

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas se pudo observar que la pedagogía seguida para el emprendimiento ha favorecido la curiosidad de los estudiantes como lo indica textualmente uno de los profesores “... los alumnos me dijeron: ...verdad si nos metió la espinita y aconséjenos cómo podemos empezar a trabajarlo”. De este modo la curiosidad generada en los alumnos es traducida en creatividad.

No obstante la pedagogía seguida para la impartición de cátedra por el docente enfrenta dos problemas relacionados con el profesor. En primera instancia los contenidos de las asignaturas son considerados obsoletos para los tiempos actuales como lo argumentan los profesores al indicar “hay problema con los contenidos... sí sí”. El segundo problema y que se convierte en el antecedente de un contenido poco actualizado tiene que ver con la falta de preparación del docente.

Del mismo modo una de las afectaciones que a juicio de los entrevistados impacta de forma negativa en la competencia del emprendimiento es la exclusión institucional que se tiene del emprendimiento al no ser considerada materia troncal y necesaria en las carreras universitarias por lo cual la asignatura es tachada de intrascendente.

No obstante el emprendimiento se llega a generar en los alumnos como consecuencia de la valoración social que se da al hecho de ser empresario y al acompañamiento que el docente realiza con el estudiante.

El trabajo para el docente se vuelve complicado considerando que

los alumnos no cuentan con bases sólidas para emprender un negocio faltando habilidades y conocimientos específicos para un empresario como lo son las finanzas.

Finalmente las entrevistas dejan vislumbrar que para alcanzar el emprendimiento será necesario cambiar la mentalidad del estudiante para que sea abierto al cambio y a las oportunidades que un riesgo conlleva.

5. Análisis y discusión

La intersubjetividad que emana de los entrevistados sugiere complicaciones surgidas por el cambio de paradigma donde inicialmente la universidad dirigía su formación únicamente a cubrir las necesidades de mano de obra de la industria local (mayoritariamente maquiladora). La exclusión institucional pudiera ser debido a la falta de una adecuada estrategia en torno al emprendimiento (código “intrascendente”) sin embargo la creación de la Academia Transversal de Emprendimiento da evidencia de un movimiento a favor.

Asimismo la disparidad de habilidades conocimientos y destrezas para abordar contenidos refuerza dicha falta de estrategia por lo que siguiendo a Blenker (2006) la universidad recién inicia su acción a través de tres ejes: el saber la universidad emprendedora y el comportamiento emprendedor. Se infiere a partir de la evidencia que la universidad se encuentra en el camino de adoptar un enfoque en los currículos (la carta descriptiva de la materia ha sido totalmente reformada con las últimas metodologías que en emprendimiento y creación de empresas existen) que permita fomentar la incorporación de habilidades empresariales definiendo contenidos y métodos de enseñanza para el emprendimiento en consonancia con los objetivos estratégicos planteados por cada universidad según lo señalado por Volkmann (2004).

Comentado ya por Urban (2006) se observa que aunque el fomento al emprendimiento ha sido parcialmente incorporado puede verse en las entrevistas una amplia variedad de factores que afectan los resultados de estos esfuerzos y los objetivos de éste.

Asimismo la situación actual del instituto evoca lo señalado por Borjas (2012) en donde se habla de la importancia de gestionar un proceso estratégico que evalúe la contribución de cada instituto de la universidad a fin de medir el impacto a largo plazo de sus programas en formación de emprendimiento en su comunidad así como establecer competencias de creatividad e innovación en toda su oferta académica coadyuvando al funcionamiento del triángulo del conocimiento (educación investigación e innovación) y desarrollando ejes de investigación considerando las características de transdisciplinariedad porque sin el fomento de lo anteriormente mencionado se sugiere no podrá haber un efectivo cambio de paradigma.

Los códigos “falta de renovación de contenidos” “falta de práctica mucha teoría” “restricción mental” (en poder crear una empresa) “apatía estudiantil” sugieren ser elementos pertenecientes al viejo paradigma. “Formación docente” y “capacitación al docente” sugieren ser áreas de oportunidad para fortalecer desde el profesorado la iniciativa emprendedora de la universidad.

El código “Ideas comerciales” fortalece lo comentado por Serrano (2008) Martínez (1998) y Costa (1999) sobre la creatividad como el gran activo del diseño pero la deficiencia que presentan los alumnos en campos de las ciencias administrativas directamente relacionados con el emprendimiento (como en principios básicos en finanzas ya que en la currícula no hay ninguna materia relacionada con estas ciencias solo la materia de Desarrollo Empresarial) muestra la carencia de una visión integral en su formación. Las entrevistas evidencian múltiples obstáculos que enfrenta la enseñanza de habilidades emprendedoras y su aplicación real es un proceso a largo plazo que registra las siguientes dificultades comentadas por Duval Reed y Haghighi (2010): la baja posibilidad de fomentar la colaboración interdisciplinar ya que los estudiantes no están incentivados o involucrados en trabajar con estudiantes de otras áreas y la falta de coherencia entre los programas de emprendimiento en este caso en aquellos dirigidos hacia el diseño.

En este sentido en otras áreas fuera de las ciencias administrativas como la ingeniería ha iniciado una seria reflexión al respecto ya que Valencia (2010) menciona que los ingenieros son agentes principales de cambio y por tanto se debe pensar en un contexto más amplio en el que desarrollen su trabajo otorgándoseles competencias que busquen formarlos como ingenieros emprendedores.

Si retomamos a Martínez y su definición de lo que un diseñador puede o debe ser (romper o reinterpretar las reglas) entonces no solo éste deberá explorar lo intrínseco de su profesión (el proceso de diseño) sino también lo extrínseco (lo que consideramos sería su entorno o desarrollo) y así cambiar la forma en la que generalmente se ha desenvuelto en su accionar profesional esto es en el pasado generalmente desde lo individual y ahora en el presente o futuro con una visión más holística (emprendedora). Lo anterior en línea también con nuestra definición de diseño.

Este cambio sugerido en el esquema de la formación integral del diseñador y de otras carreras en general ha sido ya abordado por Gibbs (1993) y Frank (2007) cuando argumentan que la educación empresarial debería salir del contexto de las escuelas de negocios e incorporarse en otras disciplinas de manera que tenga presencia en sus currículos en todas las escuelas y facultades.

6. Conclusiones

En la misma línea que Frank (2007) el cambio de paradigma ha iniciado y con pasos lentos pero firmes las dinámicas involucradas puedan tener considerables beneficios de largo plazo para la institución. Las escuelas e institutos de diseño se sugiere incrementen aún más su enfoque emprendedor de tal forma que el egresado tome las riendas de su desarrollo profesional y se inserte de forma decidida y competitiva en el mercado construyendo espacios y dinámicas que le permitan colocarse como un elemento apreciable dentro de la cadena de valor de las empresas y sociedad en general.

En el caso de la educación universitaria Huggins y Thompson (2015) señalan que este nivel educativo tiene una influencia muy grande en el desarrollo y formación de una identidad innovadora y emprendedora por medio de cursos grados académicos específicos en innovación y emprendimiento experiencias prácticas de aprendizajes en centros de investigación incubadoras y aceleradoras actividades estudiantiles como clubs y competencias de emprendimiento. Estos autores señalan que las universidades son impulsores efectivos del emprendimiento y la innovación. Por lo tanto siendo la educación un factor determinante en la creación de una cultura de la innovación y el emprendimiento es necesario que se revisen planes programas y prácticas educativas en todos los niveles para garantizar que se favorezca la creación de esta cultura.

Lista de referencias

- Arias W. (2001). Adaptación de Arias S. Chazzin C. C. Campanella J y Navar J. (S/F) *Pedagogía y Andragogía*.
- Bewayo E. (2010). Business Plans: Why Do We Teach Them? *Proceedings of the North-east Business & Economics Association* 492-496.
- Blenker P. (2006). *Entrepreneurship education. The new challenge facing of University*. University of Aarhus Århus-Dinamarca.
- Borjas L. (2012). La educación empresarial en instituciones de educación superior venezolanas. *Estudios Gerenciales*. (28) 51-58.
- Costa J. (1999). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Ed. Paidós.
- D’Cruz C. y Tech F. (2007). Engineering entrepreneurship? A killer app for se? American Society for Engineering Education.
- Duval-Couetil N. Reed-Rhoads T. y Haghghi S. (2010). Development of an assessment instrument to examine outcomes of entrepreneurship education on engineering students. En: *Frontiers in Education Conference (FIE) 2010 IEEE*.
- Frank A. (2007). Entrepreneurship and enterprise skills: A missing element of planning education? *Planning Practice and Research*. 22(4):635
- Gibb A. (1993). The Enterprise culture and education: understanding enterprise and its links with small business entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Journal* 11 11-28.
- Hitt B. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación
- Huggins R. y Thompson P. (2015). Entrepreneurship innovation and regional growth: a networktheory. *Small Business Economics* 45 103-128.
- Jaramillo L. e Idrovo S. (2007). Pedagogía empresarial en la sociedad del conocimiento o cómo enseñar dirección de empresas en el siglo XXI. (Spanish). *Educación y Educadores* 10(2) 65-86.
- Margolin V. (2006). El diseñador como productor. Recuperado de: <http://foroalfa.org/articulos/el-disenador-como-productor>
- Martínez G. (1998). *Manual básico de caligrafía e iluminación*. México: Universidad Iberoamericana
- Mullins J. (2006). Can we teach entrepreneurship? *Business Strategy Review* 17(4) 13-17.
- Neck H. M. y Greene P. G. (2011). Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management* 49(1) 55-70.
- Osorio Tinoco F. y Pereira Laverde F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. *Cuadernos de Administración* (01203592) 24(43) 13-33.

- Prajapati R. Rathod K. (2014). Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Techonology. Recent Trends in Entrepreneurship. Estados Unidos. 54-60
- Piazza J. (2009). El perfil del diseñador está errado. Recuperado de: <http://foroalfa.org/articulos/el-perfil-del-disenador-esta-errado>
- Rodríguez C. (2013). Originalidad en la cultura de la copia: la originalidad en el proceso creativo. *Actas de Diseño* Año (15) pp. 147-153.
- Sastre M. (2005). *La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes*. España: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Serrano C. Rodríguez M. y Serrano H. (2008). *Creatividad para el diseño*. México: Universidad Autónoma del Estado de México
- Silva A. Henriques E. y Carvalho A. (2009). Creativity enhancement in a product development course through entrepreneurship learning and intellectual property awareness. *European Journal of Engineering Education* 34(1) 63-75.
- Simon H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge MA: MIT Press.
- Urban B. (2006). Entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: a prospect for higher education? *Education as Change* 10(1) 85-103.
- Urbano D. y Toledano N. (2008). *Invitación al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Valencia A. (2010). La Formación de Habilidades Emprendedoras en los Estudiantes de Ingeniería. *Latin American and Caribbean Journal of Engineering Education* Vol. 5 No. 2 pp. 15-23.
- Volkman C. (2004). Entrepreneurial studies in higher education. *Higher Education in Europe* 29(2) 177-185.

Administración y praxis (tomo II): un enfoque desde el género y el emprendimiento, coordinadoras: Mariana Zerón Félix y Yesenia Sánchez Tovar, publicado por la Universidad Autónoma de Tamaulipas y Colofón, se terminó de imprimir en marzo de 2019 en los talleres de Ingramex S.A. de C.V. El tiraje consta de 300 ejemplares impresos de forma digital en papel Cultural de 75 gramos. El cuidado editorial estuvo a cargo del Consejo de Publicaciones UAT.

