Modelo conceptual de desarrollo empresarial para las MYPES: Caso Centro de Desarrollo Empresarial

Jorge Augusto Mundaca Guerra Universidad Catòlica Santo Toribio de Mogrovejo
Jorge Huarachi Chávez Universidad Catòlica Santo Toribio de Mogrovejo
Mirtha Flor Cervera vallejos Universidad Catòlica Santo Toribio de Mogrovejo

El presente estudio desarrolla un modelo conceptual que se basa en los valores del empresario; emprendimiento, capital social, cultura organizacional, orientación al mercado, innovación y competitividad empresarial para las MYPES de la Región Lambayeque. Todo el desarrollo del modelo se basa en la visión prospectiva de la formación empresarial del sector MYPE, para convertirse en un sector más articulado que pueda enfrentar los retos de la globalización, la innovación y la competitividad. El modelo se sustenta en el Pensamiento Complejo de Edgar Morín debido a que el modelo no refleja una propuesta definitiva ni lineal sino más bien se trata de un modelo flexible, dinámico y estratégico que debe adaptarse a cualquier realidad empresarial y del entorno. El modelo se complementa con investigación permanente que permita el desarrollo tecnológico y la innovación para darle sostenibilidad al sector empresarial; se relaciona con un ecosistema de desarrollo que debe acompañarse de una agenda de innovación que implique la participación del estado, el sector privado, la sociedad civil y la academia.

A bstract

The present study develops a conceptual model that is based on the values of the entrepreneur; business entrepreneurship, social capital, organizational culture, market orientation, innovation and business competitiveness for the MYPES of the Lambayeque Region. All the development of the model is based on the prospective vision of the business training of the MSE sector, turned into a more articulated sector that can face the challenges of globalization, innovation and competitiveness. The model is based on Edgar Morín's Complex Thought because the model does not reflect a definitive or linear proposal but rather it is a flexible, dynamic model that must adapt to any business reality and the environment. The model is complemented with permanent research that allows technological development, innovation and strategy to give sustainability to the business sector; it is related to a development ecosystem that must be accompanied by an innovation agenda that involves the participation of the state, the private sector, civil society and academia

Keywords: Human Development Social Capital Innovation Enterprise Competitiveness Complex Thinking

Introducción

El problema de investigación: ¿De qué manera se presenta un Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial - CDE para las MYPES de la Región Lambayeque a partir del caso Centro de Desarrollo Empresarial? Objetivo general: Diseñar un Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial para las MYPES de la Región Lambayeque. Objetivos específicos: (1)Comprender y analizar la realidad empresarial a partir del análisis de los valores del empresario, la orientación emprendedora, la cultura organizacional, la orientación al mercado, capacidad de innovación y la competitividad de

nueve MYPES establecidas y consolidadas de la Región Lambayeque, correspondientes a diferentes sectores: Manufacturero, Comercial y de servicios, (2) Describir y analizar el Modelo de Desarrollo Empresarial de la Universidad ICESI de Colombia y diseñar el Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial para el CDE, en el marco del enfoque por competencias basada en el Pensamiento

Sistémico y Complejo.

Drucker (1985) sostiene que, en un periodo de cambios constantes, la mejor y quizás la única manera que tiene un negocio para sobrevivir y prosperar es la innovación para convertir el cambio en oportunidad. Las tipologías relativas a la innovación según el Manual de Oslo (2006) distingue los siguientes tipos de innovación: de producto, de proceso, organizativas y de mercadotecnia.

Morín (1999) señala la importancia de comprender el conocimiento del conocimiento refiriéndose a la investigación, necesaria para evitar el error o la ilusión en la toma de decisiones. El conocimiento fragmentado lo advierte ya que este debe ser determinado y analizado en sus propios contextos al igual que sus relaciones y efectos con otros conocimientos. La condición humana debe analizarse desde las perspectivas de las diferentes ciencias, por tanto, el conocimiento humano requiere de la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad. Sugiere el uso de estrategias que permitan afrontar los riesgos, lo inesperado, lo incierto, y modificar su desarrollo en virtud de las informaciones adquiridas en el camino.

Knoppen (2015) menciona que los valores representan las respuestas que las personas y los grupos deben dar a tres requisitos universales: (a) las necesidades de los individuos en su condición de seres biológicos, (b) la coordinación de acciones sociales y (c) el funcionamiento correcto y la supervivencia de los grupos. Se resumen en diez valores o tipos motivacionales: poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, benevolencia, tradición, conformidad, seguridad y universalismo. La autora se basa en los valores humanos tomados de Schwartz (1994).

Gálvez y García (2011) señalan que la cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular. La cultura organizacional puede considerarse entonces como un “recurso” o medio para alcanzar objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito. El desarrollo de la cultura organizacional tiene como base a los valores del empresario que pueden favorecer o limitar el desarrollo empresarial. Es deseable que la cultura organizacional tenga una orientación al mercado para hacer sostenible la empresa.

Páramo (2001) señala que la cultura es el resultado de la interacción humana permanente, no es heredada biológicamente, es transmitida. Los valores culturales del empresario MYPE: religión, interacción familiar, interacción social y experiencia individual desarrollan símbolos y significados que caracterizan su gestión empresarial y su cultura organizacional. Los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales los individuos se comportan y van de acuerdo con aquello que consideran correcto. Los valores siempre han existido desde el comienzo de la humanidad. Lo que cambia al transcurrir el tiempo es el criterio para darles valor y la forma de su manifestación. La cultura organizacional se presenta entonces como una ventaja competitiva por la cual la empresa puede ser percibida de manera diferente de sus competidores, lo que genera diferenciación.

Páramo (2001) esboza el significado de una orientación al mercado: 1) identificar más fácilmente las actitudes del cliente y su conducta de compra, 2) proveer beneficios sociales y psicológicos a los empleados participantes, 3) dar a los empleados un más elevado sentido de orgullo de pertenecer a una determinada organización, 4) aumentar el desempeño total de una organización, 5) proporcionar un foco unificado para desarrollar, al interior de la organización, proyectos tanto individuales organizacionales, y 6) facilitar la claridad suficiente tanto para la formulación de la estrategia de la organización como para su implementación.

La orientación al mercado es la mejor actitud que debe mostrar el empresario si desea ser sostenible en el tiempo, considerando que permite estar atento a los cambios del mismo y lo obliga a ejercer y mejorar la coordinación interfuncional al interior de la empresa.

Steckerl (2006) formula un modelo explicativo de la organización en el que señala que los valores del empresario fundador son producto de cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual. La manifestación de los valores del fundador es individual, pero la formación de éstos se deriva de estos cuatro aspectos. De los valores del fundador se derivan los valores empresariales, las creencias empresariales y las prácticas empresariales que forman la cultura organizacional. La cultura organizacional, a su vez, es la que moldea y construye la orientación al mercado. La orientación al mercado abarca tres componentes de comportamiento de la organización: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, bajo dos criterios de decisión: rentabilidad y largo plazo.

Slater y Narver (1994) plantean: Para que una empresa sea competitiva, una orientación al mercado es la cultura organizacional que más efectiva y eficientemente crea valor para los clientes y, por ende, un desempeño continuo y superior para el negocio. La orientación al cliente y la orientación a la competencia involucran todas las actividades de investigación y recopilación de la información acerca de los clientes y la competencia del mercado objetivo y la diseminación de esta información dentro de toda la organización. El segundo componente, la orientación a la competencia, se refiere al conocimiento que un vendedor deberá tener de las fortalezas y debilidades de corto plazo y las capacidades y estrategias de largo plazo de sus competidores tanto actuales como a futuro. El tercer componente, la coordinación interfuncional, está basado en la utilización coordinada de los recursos empresariales, con el fin de crear valor para los clientes objetivos con base en la información recopilada tanto de ellos como de la competencia.

Blesa y Ripollés (2005) concluyen informando que la comparación de modelos que contemplaban a una y otra orientación alternativamente permite afirmar que la orientación emprendedora puede considerarse como un antecedente de la orientación al mercado. Según los resultados obtenidos, la asunción de riesgos, la innovación y la proactividad facilitarán la adopción de la orientación al mercado. Asimismo, queda establecido el tipo de combinación de ambas orientaciones que permite obtener mejores resultados a la organización. Estos resultados serán favorables si la orientación emprendedora se ve complementada por la orientación al mercado. De tal forma que cada orientación necesita de la otra para el desarrollo satisfactorio de la organización. Por lo manifestado se interpreta la necesidad de la innovación para potenciar la iniciativa y la orientación emprendedora a favor del mercado.

El Manual de Oslo (2005) señala que la innovación es un elemento central en la estrategia de desarrollo, definido como un proceso dinámico de interacción que une agentes que trabajan guiados por incentivos de mercado (como las empresas) y otras instituciones (como los centros públicos de investigación y las instituciones académicas). El concepto de innovación está asociada a la creación de valor y se refiere principalmente a “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de marketing, o un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de las empresas, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores.

La innovación que debe ofrecer la empresa, en esencia, debe estar orientada al mercado no solo para atender necesidades desde el punto de vista de la calidad sino, y, principalmente, ofrecerle nuevas experiencias o vivencias. La experiencia emocional es la más importante en la decisión de compra.

Agurto (2012) menciona que la concepción estructural del capital social, se la entiende como una serie de recursos que facilitan la acción, y que residen en la estructura social, o dicho en otras palabras son inherentes a la red de interacciones sociales. El capital social aumenta los beneficios de la inversión en capital físico y humano.

Wilhelm y Wilhelm (2012) describen que la cultura predice los resultados de ciertas prácticas, así como el espíritu empresarial. Al mantener un alto nivel de formación del personal en una cultura de reducida distancia con el poder o alta dirección de la organización al parecer maximiza las redes sociales y la capacidad de innovación. En el caso peruano se interpreta que existe reducida predisposición para delegar autoridad. Adicionalmente, los niveles de autonomía son reducidos, existe una alta predisposición a aceptar un alto distanciamiento con respecto al poder en la empresa. Se determina una reducida capacidad de respuesta frente a problemas o situaciones inseguras. Finalmente, los valores dominantes en la sociedad en el caso peruano son: la asertividad, el dinero, las cosas materiales, no preocuparse de otros sea en términos de calidad de vida y personas. El comportamiento ostentoso es muy apreciado.

Metodología

Los sujetos de la investigación son los empresarios de la Región Lambayeque que han visitado el Centro de Desarrollo Empresarial, seleccionados aleatoriamente por el Centro, de los cuales se tomó una muestra de nueve empresas establecidas y consolidadas a los cuales se les aplicó una entrevista semiestructurada hasta la saturación, previo consentimiento informado de cada entrevistado. La base de datos del CDE al 09.02.2018 registra lo siguiente:

	Cantidad	Clasificación GEM
Emprendedores Potenciales	370	Sin empresa
Emprendedores nacientes	253	Con primera venta
Emprendedores en gestión	115	Hasta 1 año
Emprendedores establecidos	74	De 1 a 3.5 años
Emprendedores consolidados	50 862	Más de 3.5 años

Empresas participantes: Minimarket, Servicio de refrigeración y aire acondicionado, Producción alfajor gigante, Empresa de servicios, Ejecutor y proveedor industria de la construcción, Consultoría en gestión y evaluación ambiental, Distribuidora apícola, páginas web y publicidad, Joyería, Producción y comercialización de agua en bidones.

El instrumento para la recolección de datos fue la guía de entrevista y el análisis documental y como técnica la entrevista semiestructurada y la ficha de registro.

El análisis de datos fue no paramétrico. Ha primado el criterio del investigador para cuantificar la muestra con el objetivo de llegar hasta la saturación. Para el análisis documental se utilizó, como referencia, el Modelo de Desarrollo Empresarial de la Universidad ICESI de Colombia (Varela y Bedoya, 2006).

CRITERIOS DE INCLUSIÓN: Sector Comercial, de Servicios y Manufacturero.

Resultados, análisis y discusión

Categoría I: Experiencia Previa e Iniciativa Emprendedora

Las declaraciones en las entrevistas caracterizan la condición de la experiencia previa como condición para llegar a tener un negocio establecido y consolidado, principalmente en el rubro de la actividad en la que trabajó como dependiente el empresario. Con la experiencia previa, los empresarios desarrollan una capacidad de aprendizaje que les ha permitido conducir y elevar la productividad y competitividad de sus empresas.

Rae y Carswell (2000, p 223, 224) señalan que la relación entre los valores personales, motivación y establecimiento de metas son altamente significativos en el aprendizaje de cada persona. Asimismo, existen cinco etapas en las cuales las personas ganan experiencia: vida inicial, donde destaca el antecedente familiar, la educación y la adolescencia. La segunda etapa es la carrera inicial formada por los primeros trabajos, aprendizaje vocacional y profesional. La tercera etapa constituida por participar y entrar en una empresa donde selecciona, inicia, adquiere o se une a un negocio.

La cuarta etapa es el crecimiento de la empresa, donde se toma el control, se conduce, se lidera, desarrolla personas en el negocio. Por último, la etapa de moverse dentro y fuera de la empresa, donde se vende, encuentra nuevas oportunidades después del negocio. Por último, los autores proponen un modelo de aprendizaje emprendedor el cual define que la experiencia previa es fundamental para la confianza y autoconfianza del emprendedor, el cual comprende un proceso de aprendizaje previo que le permite desarrollar: (1) una teoría personal en áreas como la visión, toma de decisiones, planificación, crecimiento del negocio, orientación al mercado, balance entre el control y el dejar hacer y gestionar a través de la gente; (2) capacidades que se auto reconocen, por ejemplo en ventas, desarrollo del personal, mejora del desempeño del negocio y crecimiento corporativo; (3) aprendizaje activo, proveniente de varias fuentes que incluye experiencia directa, experimentos, fracasos o éxitos; (4) aprendizaje social vía relaciones, que provienen de terceros con fuerte influencia, que pueden ser los padres, mentores, propietarios de empresas fuertes, otros emprendedores, consultores, empleados o profesores universitarios señalan que las historias de vida permiten comprender el emprendimiento como una teoría de vida basada en la evolución, compuesta de experiencias, significados y sabiduría de empresarios exitosos que los transmiten a otros empresarios. Definen:

“El aprendizaje emprendedor como un proceso social continuo de individuos que aprenden de su propia experiencia personal y de otros que le permiten desarrollar sus propias teorías personales, siendo exitoso en la aplicación de estas teorías y posibilitando a otros adaptarse y aprender de ellos”. “…la experiencia previa es fundamental para la confianza y autoconfianza del emprendedor, el cual comprende un proceso de aprendizaje previo que le permite desarrollar: una teoría personal en áreas como la visión, toma de decisiones, planificación, crecimiento del negocio, orientación al mercado, balance entre el control y el dejar hacer y gestionar a través de la gente; capacidades que se auto reconocen, por ejemplo en ventas, desarrollo del personal, mejora del desempeño del negocio y crecimiento corporativo; aprendizaje activo, proveniente de varias fuentes que incluye experiencia directa, experimentos, fracasos o éxitos; aprendizaje social vía relaciones, que provienen de terceros con fuerte influencia, que pueden ser los padres, mentores, propietarios de empresas fuertes, otros emprendedores, consultores, empleados o profesores universitarios” (pp 223, 224).

Espíritu y Sastre (2007, p. 101) señalan que la experiencia Previa es la habilidad propia que define la figura del emprendedor, se forma por medio de una experiencia de trabajo y personal. La experiencia previa de los emprendedores juega un papel importante a la hora de tomar una decisión al respecto, ya que, cualquier trabajo realizado puede servir como antecedente al futuro

emprendedor".

Espíritu y Sastre (2007, p. 97) respecto de iniciativa o espíritu emprendedor manifiesta, que es un estado de alerta hacia las oportunidades, basado en las diferencias de las percepciones individuales, y explica que el valor del emprendedor está en el aprovechamiento de las oportunidades de beneficio sin explotar, procedentes de una mala asignación de recursos". Ese estado de alerta dependerá del deseo por parte de la persona de convertirse en empresario y de la intención que tenga para hacer realidad ese deseo.

Según Duarte y Ruíz (2009 p. 4) citan: En el mismo sentido el emprendedor debe contar con unas características particulares: necesidad de logro, disciplina, alta autoestima, trabaja por resultados y construye ambientes positivos frente a la iniciativa de un proyecto; también los investigadores identifican el espíritu emprendedor con: dinamismo, creatividad, innovación, flexibilidad, crecimiento y riesgo.

Según García (2013, p. 36 - 37) cita: Casi la mitad de los empresarios surgió de un proceso de entrenamiento previo en otras empresas, es decir, aprendieron a operar un negocio, como empleados. La motivación básica para iniciar una empresa manufacturera fue el conocimiento previo del área de negocios. Lo que significa que el dominio en un sector específico de negocio les permitió, además de contar con los fundamentos del mismo, conocer a clientes y proveedores del mismo, siendo así más fácil comenzarlo.

Con respecto a la iniciativa emprendedora de los nueve negocios familiares, si bien, los negocios comerciales y de servicios nacieron con el apoyo y respaldo económico de los padres a diferencia del empresario manufacturero que deviene de migrar a Lambayeque por su condición de pobreza y animado por otros familiares que hicieron lo mismo entre ellos sus hermanos, los nueve negocios nacen con un elevado espíritu emprendedor por parte de los empresarios basado en la sobrevivencia.

Las entrevistas caracterizan a la iniciativa / espíritu emprendedor como la fuerza vital para iniciar un negocio, sin el cual no podría ser sostenible en el tiempo. El espíritu emprendedor es el pilar que permite al empresario gestionar la productividad, la competitividad de sus empresas y la orientación al mercado en su proceso de crecimiento y desarrollo.

Categoría II: Capital Social Organizacional y Regulación Tributaria

Román, Gómez y Smida (2013, p. 356 - 357) definen: El concepto de capital social organizacional (CSO) representa la competencia colectiva que emerge de la posesión de un conjunto de activos intangibles presentes en las relaciones sociales internas y externas de una empresa. Él (CSO) forma parte del conjunto de capitales inmateriales que hoy se posicionan entre los recursos valiosos, raros, difíciles de imitar e insustituibles que determinan la ventaja competitiva de una empresa.

El concepto de CSO, se relaciona con los procesos de innovación y los problemas y desafíos de su medición.

Sukiassyan y Nugent (2007, pp 147 - 161) señalan: Las pequeñas empresas, especialmente aquellas en países en desarrollo, enfrentan varios problemas serios: (1) costos de regulación, incluida la corrupción, (2) contratos regulados y exigibles de acuerdo a ley, y (3) riesgos por idiosincrasia (rasgos culturales y tamaño de empresa) que lleva a los propietarios a altos costos de financiamiento. Para lidiar con estos problemas, se reconoce que las empresas ejercen elección sobre su grado de formalidad. Deben decidir: (1) registrarse formalmente con entidades oficiales en determinado régimen, o (2) participar en asociaciones informales privadas.

Kasseeah (2016, p.436) define como sector informal: "Unidades dedicadas a la producción de bienes o servicios con el objetivo principal de generar empleo e ingresos a las personas

interesadas. Estas unidades generalmente operan a un nivel bajo de organización, con poca o ninguna división entre trabajo y capital como factores de producción y en una pequeña escala. Las relaciones laborales donde ellos existen se basan principalmente en el empleo ocasional parentesco o relaciones personales y sociales en lugar de acuerdos contractuales con garantías".

Los negocios manufacturero y comercial son informales al no declarar todas sus ventas y ofrecen resistencia para declararlas, teniendo una percepción negativa de la autoridad tributaria. El negocio de servicios al atender a empresas formales que adquieren productos y servicios tecnológicos y son visibles ante la autoridad tributaria le exigen factura, por tanto, este negocio lleva una contabilidad completa y no evade ni elude como es el caso de los otros dos negocios.

Los nueve casos han pasado por una condición de informalidad en sus inicios; se caracterizan y relacionan el capital social y la informalidad. Las empresas entrevistadas muestran un distanciamiento de la institucionalidad sea tributaria, legal judicial, financiera y de seguridad ciudadana con el perjuicio empresarial ya que no les posibilita un crecimiento y desarrollo adecuado y sostenible en el tiempo. Las barreras culturales prevalecen y condicionan las decisiones sobre todo aquellas que tienen que ver con el largo plazo y también se aprecia un limitado capital social organizacional interno y externo que limitan la innovación organizacional y de marketing. Manifiestan tener dificultades para el manejo de personal y principalmente con los miembros de la familia que trabajan para la empresa. El limitado capital organizacional externo influye en las empresas, no tienen intención de articularse con otras empresas por desconfianza y por el perfil bajo que desean demostrar sobre todo frente a la SUNAT.

La informalidad en el sector micro empresas es una consecuencia del aislamiento en la que operan por los siguientes factores: el clientelismo, la inexistencia de una plataforma de desarrollo por la desvinculación de la institucionalidad en todos sus niveles, desconfianza y distanciamiento de la institucionalidad tributaria y judicial. Consideran que no es conveniente declarar todas las ventas porque el monto tributario que exige la SUNAT es muy elevado. Manifiestan que el estado "les quieren quitar mucho", prefieren mantenerse en el régimen simplificado. Este régimen no permite el acceso a la bancarización de los negocios comercial y manufacturero. En el caso del negocio de servicios tienen la facilidad de apalancarse con los adelantos de sus clientes considerando que son productos y servicios tecnológicos. De todos modos, existe poca experiencia de apalancamiento financiero con los bancos y eso limita el crecimiento de la empresa.

Categoría III: Innovación en Valor y Competitividad Empresarial

Según Nagles (2014) señala que la innovación y los respectivos resultados del proceso de innovación son los que han permitido a la humanidad alcanzar los actuales niveles de bienestar y confort. La innovación es una acción eminentemente empresarial y las organizaciones son el escenario natural de la innovación. Define como innovación en valor: Implementación de cuatro acciones estratégicas que están orientadas a: la eliminación de atributos irrelevantes para el cliente, la reducción de características normales al nivel básico; estas estrategias están enfocadas en la productividad y reducción de costes; la creación de nuevos atributos que son valiosos para el cliente y el incremento de las características esenciales para asegurar la satisfacción del cliente. Dichas estrategias están orientadas a la innovación y la diferenciación, base fundamental de la creación de valor.

Martínez, Charterina y Araujo (2010) definen Competitividad Empresarial: Capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores. La Competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa).

Según el Manual de Oslo la innovación tiene sub categorías: innovación de producto, de proceso,

organizacional y de marketing, donde se pone a prueba la creatividad para brindar nuevas experiencias al consumidor lo cual requiere una cultura orientada al mercado. Asimismo, la innovación requiere de investigación como lo manifiesta el empresario de la empresa comercial. La capacitación es un factor importante para las mejoras tecnológicas de producto y proceso tal como lo aplica la empresa de servicios. La empresa manufacturera, a través del bechmarking competitivo aplica las mejoras que realizan las empresas que lideran el mercado.

Las empresas declaran tener dificultades o limitaciones sobre todo en el aspecto organizacional y de marketing y tienen dificultades para caracterizar su gestión como innovadora.

Se caracteriza a la competitividad empresarial como categoría para el diseño del modelo. Se refleja en los nueve modelos de negocios: mejoras principalmente en el rendimiento por un alto esfuerzo en las ventas y por la diversificación del producto o los servicios. El desempeño en los procesos tiene sus limitaciones por la relación laboral y régimen empresarial informal que compensan con la condición de empresa familiar o inclusión de trabajadores de su propia zona de origen. De adecuarse las políticas tributarias para estos sectores empresariales el desempeño de estas empresas y su competitividad mejorarían.

Conclusiones

De la Primera Categoría Iniciativa

Emprendedora y Experiencia Previa, se puede inferir que ambas se complementan fuertemente en el sentido de que la experiencia personal y laboral permitirá fortalecer las iniciativas empresariales. Además, la iniciativa emprendedora fortalecida por la experiencia previa ha permitido negocios establecidos y consolidados, pero con limitaciones para enfrentar el largo plazo que requiere de otros factores que hagan sostenible en el tiempo a los emprendimientos. Tales factores son la investigación y el desarrollo tecnológico. Asimismo, factores como la informalidad que afecta el desarrollo organizacional interno y la orientación al mercado.

La iniciativa emprendedora se complementa con la experiencia previa en el desarrollo de capacidades emprendedoras importantes para la formación empresarial. La iniciativa emprendedora es la fuerza vital y pilar en el que se soporta todo emprendimiento exitoso. Sin la experiencia previa, sin la experiencia en el manejo de recursos, el periodo de posicionamiento puede ser mayor al necesario y la empresa puede quedarse sin recursos y sobre todo sin la rotación suficiente para atender sus obligaciones de corto, mediano y largo plazo. La falta de liquidez puede paralizar la empresa.

La Segunda Categoría Capital Social Organizacional e Informalidad

Tienen vinculación partiendo de que el concepto de Capital Social es multidimensional al igual que el Emprendimiento ya que pueden referirse a una persona, a una empresa, gremio empresarial, a una institución pública o a una universidad con o sin fines de lucro.

Según el estudio de Hoefsted sobre distancias culturales, las empresas peruanas se caracterizan por tener altas diferencias culturales con respecto a otros países de la Región y otros países desarrollados. Es decir, bajo capital social que influye negativamente en el desarrollo emprendedor por oportunidad, permitiendo el desarrollo emprendedor por necesidad que se relaciona directamente con la informalidad. El asistencialismo del estado o la falta de políticas de desarrollo de tipo sistémico reducen el capital social y limita el desarrollo empresarial que no aporta ingresos para el círculo virtuoso de la economía del desarrollo.

La Tercera Categoría Innovación en Valor y Competitividad Empresarial

Se relacionan con la orientación al mercado en todo emprendimiento. Debe permitir a la empresa estar pendiente del mercado y de la competencia para ofrecer valor, es decir innovación de producto / servicios, de procesos, los cuales requieren de una revisión permanente de los recursos tecnológicos de producto y de procesos. Estos recursos se complementan con la Innovación Organizacional y la Innovación de Mercadotecnia. En el primer caso, para facilitar la relación interfuncional en la empresa y, en el segundo caso, para facilitar la relación funcional de los trabajadores con proveedores y el mercado.

La innovación en sus cuatro dimensiones favorece el desempeño de la empresa y se refleja en el rendimiento económico y financiero del negocio, es decir un impacto en la competitividad de la empresa. Las empresas en estudio han desarrollado innovación de producto y de procesos hasta cierto límite, pero carecen de investigación y desarrollo tecnológico, lo que limita la innovación en valor de producto y de procesos. Tienen dificultades para desarrollar innovación organizacional e innovación de mercadotecnia por las regulaciones tributarias, laborales, contractuales y la corrupción.

El bajo capital social del sector MYPE se extiende hasta los niveles individuales y específicos de capital social organizacional interno y externo de cada empresa que limita la relación interfuncional con y entre los trabajadores en el primer caso y la débil orientación al mercado en el segundo caso. Se agrava con la decisión de no ser formales porque limita el apalancamiento operativo y financiero al no poder registrar las cifras reales de los negocios, por tanto, el financiamiento para el crecimiento y desarrollo es insuficiente y peligroso porque obliga a someterse al riesgo moral y operativo desde la empresa y desde del sistema financiero que perjudicaría aún más a las MYPES. El proceso de desarrollo, en términos generales, se vuelve bastante lento.

PROCESO DE ADAPTACIÓN Y RESPUESTA: El proceso empresarial de desarrollo se enmarca en tres nociones que deben caracterizar al empresario: noción de cambio, noción de acción y noción de mejoramiento. La noción de cambio se refiere a los recursos creativos del empresario para encontrar nuevas opciones o soluciones que requiere el mercado, es decir innovar. La noción de acción significa realizar el cambio para concretar la innovación, es decir, llevar adelante el plan de negocio. La noción de mejoramiento es la predisposición a la mejora continua para mejores situaciones y mejores resultados, es decir, el modelo no es estable sino dinámico que tiene que revisarse con determinada frecuencia” (Varela y Bedoya, 2006).

Según Kantis, Federico e Ibarra (2015, pg. 25) definen: Los emprendimientos dinámicos son aquellos fundados por equipos que cuentan con vocaciones, aspiraciones y competencias que les permiten crecer y apalancarse en redes de contactos valiosas para llevar adelante propuestas de valor basadas en la diferenciación, la innovación y/o en oportunidades de negocios orientadas a capitalizar tendencias económicas dinámicas y escalables. El fenómeno del emprendimiento dinámico es sistémico y complejo. La creación de una nueva empresa es el resultado de un proceso que, a lo largo de sus distintas etapas, se ve afectado por distintos factores sociales, culturales y económicos. Por tal motivo, el enfoque adoptado es de naturaleza sistémica y ecléctica (Kantis, Federico e Ibarra, 2015).

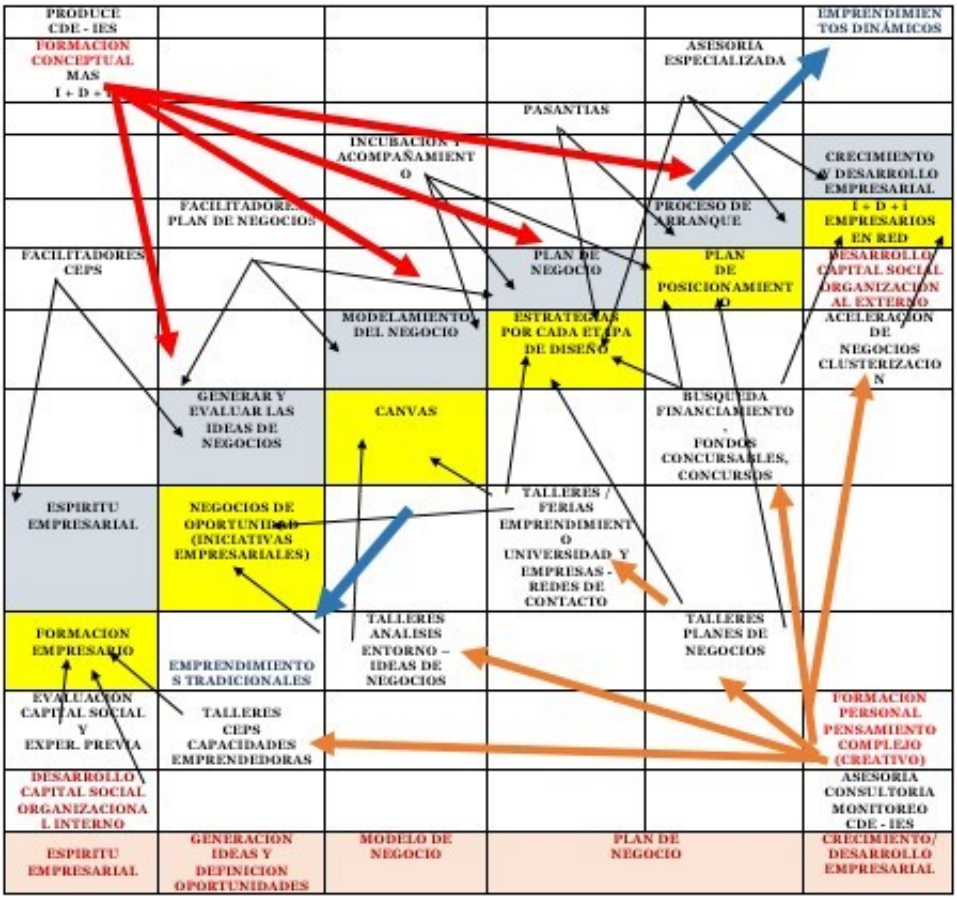
Arias (2008, p. 40) señala: “En toda economía compleja, con altos grados de especialización y división del trabajo, es imprescindible una estructura institucional que reduzca los costos de transacción; de modo que el Estado y la política se tornan esenciales para el buen desempeño económico.” (p. 43)… “El Neoinstitucionalismo logra la hazaña de proveer a la economía de una teoría de las instituciones que se tradujera en un marco teórico riguroso y coherente, el cual sirva para demostrar que las instituciones sí son relevantes para el desempeño de una economía, así como también para demostrar que la teoría de las instituciones, es una herramienta para comprender el

comportamiento de la economía”

Características del modelo conceptual bajo el enfoque complejo de competencias

Según Tobón (2007, p. 17) define las competencias bajo este enfoque como: Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas. Esta definición muestra seis aspectos esenciales de competencias desde el enfoque complejo: procesos, complejidad, desempeño, idoneidad, metacognición y ética. (Tobón, 2007, p. 17). La realidad del Centro de Desarrollo Empresarial solo permite atender a los sectores empresariales de manera promocional ya que su orientación es a la formalización, constitución empresarial y asesoría básica en su rendimiento empresarial No se ha desarrollado un modelo que permita constituir emprendimientos dinámicos rápidamente escalables con base tecnológica.

Fig. 1. Modelo conceptual



La situación actual no permitiría la conformación de una neoinstitucionalidad basada en la clusterización que permita competir en mercados internacionales.

Los negocios que se atienden en el Centro no tienen posibilidades ni en el corto ni en el mediano y largo plazo de abandonar su condición de sobrevivencia. Es decir permanecerán aislados si es que no se incluye la investigación ni el desarrollo tecnológico ni la innovación empresarial.

Para lograr el desarrollo de un programa propio se necesita conocer los factores que participan en la gestión empresarial desde su origen hasta su destino. Ello permitirá conocer las brechas que impiden un desarrollo más dinámico de las empresas que deberán abordarse desde el Centro y desde otros agentes de desarrollo como el estado, sector empresarial y la sociedad. El modelo conceptual, al describirse en sus variables categóricas explicativas se muestra:

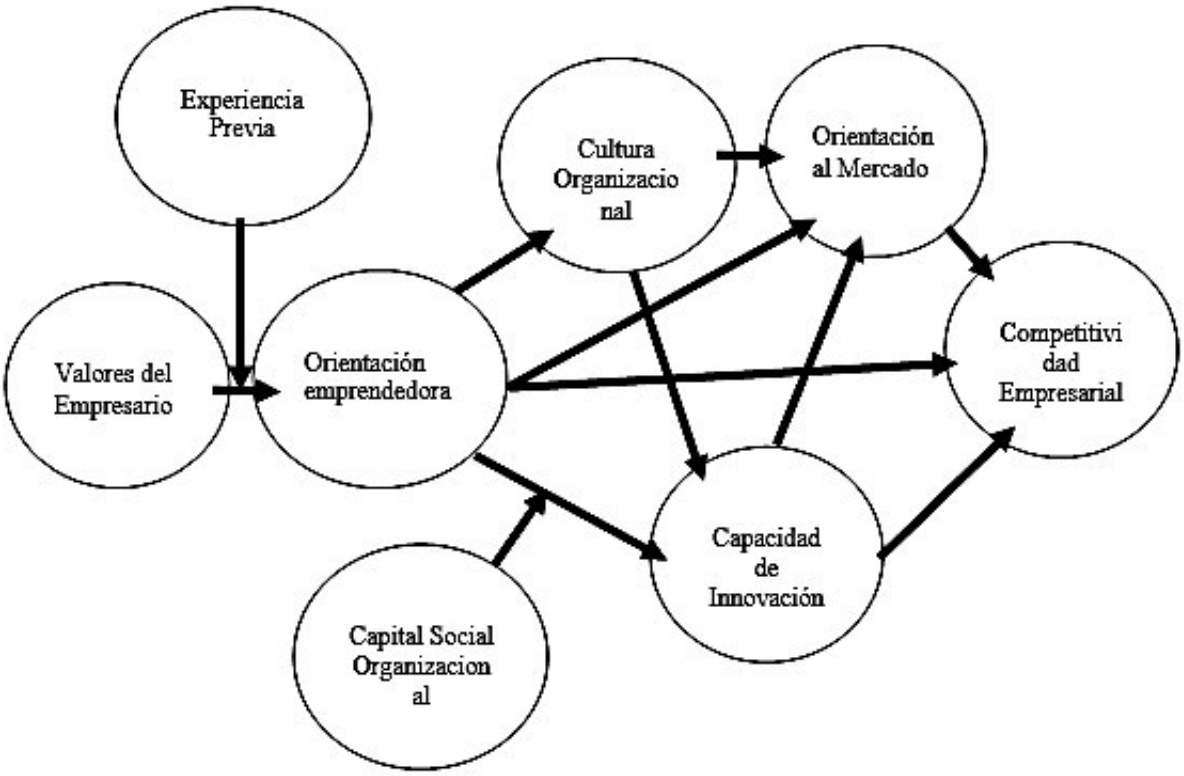


Fig. 2 Modelo de Factores explicativos del Modelo

Conceptual de Desarrollo Empresarial

Los empresarios potenciales, iniciados, establecidos y consolidados según la clasificación GEM se ven influenciados por el entorno familiar y/o por las oportunidades reales de mercado que se le presentan. Los valores familiares inciden en los valores del empresario, los mismos que pueden incidir negativamente o positivamente en el nacimiento de un emprendimiento sea por subsistencia o por oportunidad: tradicional o dinámico. La orientación emprendedora induce los valores empresariales, creencias empresariales y prácticas empresariales, que son los componentes de la cultura organizacional que oriente a la futura empresa. En cualquiera de los tres casos de emprendimiento el diseño de cualquier propuesta de intervención debe proponerse en el marco de lo sistémico y complejo de cada realidad, y con un enfoque transdisciplinario.

En vista que aún no se han realizado investigaciones empíricas que permitan medir los valores de la familia se ha tomado como referencia los Valores Humanos de Schwartz ampliamente utilizados incluso en investigaciones sobre iniciativas de emprendimiento. Se consideraron para la elaboración de la guía de entrevistas solamente los valores individualistas y mixtos y no los colectivistas ya que estos últimos influyen negativamente en los emprendimientos. A partir de los resultados de la investigación destaca mayormente el capital social organizacional en el cual

inciden los valores familiares y condiciones del entorno. Para los fines del modelo explicativo, el capital social se considera como una variable moderadora, pero podrá generalizarse con investigaciones cuantitativas.

La intervención para cualquiera de los nueve tipos de emprendimiento debe incluir un diagnóstico para determinar la relación entre los valores del empresario, la orientación emprendedora y el

Capital Social Organizacional. A partir del diagnóstico se determinarán o diseñarán las intervenciones que correspondan para desarrollar o mejorar el capital social organizacional interno y externo que requiere la empresa. La orientación en todos los casos es priorizar y reorientar la intervención del CDE hacia emprendimientos dinámicos.

La experiencia previa actúa como moderadora entre los valores del empresario y la orientación emprendedora. En los emprendimientos de subsistencia predomina el empirismo, el subjetivismo y también el error y la ilusión de hacer empresa en entornos de elevada competencia de mercado, priorizando la orientación al producto sin conocer las necesidades del mercado. En este tipo de intervenciones, con poca experiencia previa, con poco conocimiento la intervención debería ajustarse a reorientar el emprendimiento hacia el mercado y no hacia el producto, con la idea de desarrollar una propuesta de valor aceptable con calidad total y capital social organizacional interno con la idea de mantener la viabilidad del negocio, basándose en el desarrollo de la iniciativa emprendedora.

Para los emprendimientos de oportunidad es algo similar, con la diferencia que ya cuentan con una propuesta de valor aceptada por el mercado, pero requieren mantenerla, así como fortalecer la calidad total del servicio, el capital social organizacional interno, la profesionalización de los colaboradores y la sucesión de la conducción del negocio con mayor razón de tratarse de empresas familiares que son la mayoría y también con la idea de reorientar los negocios hacia emprendimientos dinámicos.

Para los emprendimientos dinámicos potenciales o establecidos, estos se caracterizan por amplia experiencia previa, amplio conocimiento del producto y calidad total, amplio contenido innovador del producto o servicio, promovidos o gestionados por profesionales egresados de universidades o centros de educación técnica superior. En estos casos conviene asistirlos con una exhaustiva revisión de la propuesta de valor del negocio y una adecuada propuesta de desarrollo estratégico para las decisiones de mercado, técnico operacional, organizacional y legal, así como para las decisiones económicas y financieras.

La cultura organizacional debe tener cuatro orientaciones: orientación al cliente, orientación a la competencia, orientación a la coordinación interfuncional y orientación a la rentabilidad. La cultura organizacional en esencia debe priorizar la orientación al cliente por ser quien da sostenibilidad al negocio. Las otras orientaciones son estrategias para garantizar una información real que dé lectura del comportamiento del mercado para garantizar capacidad de respuesta, la repetición de la compra, la organización interfuncional coordinada y el rendimiento del negocio.

La cultura organizacional establece un comportamiento frente al mercado, por tanto, sigue un alineamiento basado en los valores del empresario por un lado y el modelamiento o propuesta de valor del negocio por otro lado situación que no es fácil relacionar y deben establecerse estrategias de alineamiento dependiendo del empresario o grupo meta. La intervención para los negocios por subsistencia debe basarse en el desarrollo de una cultura organizacional con orientación al mercado, los criterios de calidad total y capital social organizacional interno con la idea de mantener la viabilidad de la empresa basándose también en el desarrollo de la iniciativa emprendedora.

Para los emprendimientos de oportunidad tradicionales es similar, pero tratando de reorientar los negocios hacia emprendimientos dinámicos que hagan sostenibles los negocios en el tiempo,

considerando también la condición de empresas familiares las cuales requieren pasar por procesos de profesionalización y garantizar la sucesión. Para los emprendimientos dinámicos la intervención debe basarse en facilitar las condiciones para el desarrollo de este tipo de emprendimientos con los soportes correspondientes como: pre y post incubación, asesorías, consultorías; ajustes del modelo de negocio y elaboración del plan de negocio. La formación estratégica es importante para este tipo de emprendimientos.

El capital social interno y externo modera la relación entre la orientación emprendedora y la capacidad de innovación. La factibilidad del negocio se sustenta principalmente en la capacidad de innovación del emprendimiento y que se debe reflejar de manera flexible y dinámica en la propuesta de valor del modelo de negocio.

Para los emprendimientos por subsistencia esta realidad es lejana por las limitaciones de los emprendedores que en la mayoría de los casos provienen de sectores vulnerables sean del agro o de sectores urbanos con pocas oportunidades de educación, salud y de empleo o experiencia previa. En el tiempo este tipo de emprendimientos debería desarrollarse con la intervención del estado a través de políticas de desarrollo y una mejor distribución del presupuesto nacional. Pueden ayudar intervenciones para desarrollar la asociatividad u organizar a los sectores para que sean más y mejores proveedores del estado y/o de las grandes empresas. A ello sumar la intervención del CDE para profesionalizar las empresas, desarrollar la iniciativa emprendedora la cultura organizacional y la innovación. Para los emprendimientos por oportunidad tradicionales la situación es similar pero la participación del centro debería orientarse no solo a desarrollar la iniciativa emprendedora, la cultura organizacional o el capital social organizacional interno y externo sino también a fortalecer el modelo de negocio a través de propuestas de valor innovadoras con el efecto de desarrollar emprendimientos dinámicos. Para los emprendimientos dinámicos, por sus grandes condiciones de escalabilidad, el aporte del centro debe orientarse a apoyar en la aceleración de los negocios, promover condiciones para la creación de redes de apoyo y aportar con investigaciones transdisciplinarias.

La competitividad empresarial es un indicador de rendimiento y, según el modelo, se sustenta en la orientación al mercado y la capacidad de innovación tratados anteriormente. A su vez, la orientación al mercado requiere de la innovación ya que la propuesta de valor es en esencia innovación e influye en el comportamiento emocional de compra de los clientes. Sin innovación no se garantiza la repetición de la compra.

La competitividad empresarial se visualiza mejor con el incremento de las ventas, incremento de las utilidades y otros indicadores de gestión financiera (niveles de stocks, liquidez, cuentas por cobrar y riesgos financieros) o de rentabilidad: Rentabilidad sobre la Inversión - ROI, rentabilidad para los socios - ROE, valor económico añadido con apalancamiento combinado –EVA, situación que solo se puede registrar y medir mayormente en emprendimientos dinámicos.

La competitividad empresarial es el resultado del logro de indicadores de desempeño innovador, por tanto, el Centro debe priorizar las intervenciones para mejorar esos indicadores de desempeño en cualquiera de los tipos de emprendimiento, priorizando siempre la orientación hacia emprendimientos dinámicos. Los indicadores de desempeño tienen que ver con la innovación de producto, procesos, mejoras organizacionales y de mercadotecnia y permiten generar ventajas competitivas; en simultaneo, el desarrollo estrategias competitivas tecnológicas para marcar distancia frente a la competencia. A su vez, deben reflejarse indicadores de calidad y productividad total respectivamente que condicionan la rentabilidad.

INFERENC IAS DELMODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Del Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial propuesto se derivan las siguientes inferencias:

Las empresas cuyos empresarios han tenido amplia y calificada experiencia previa logran desarrollar emprendimientos más duraderos.

Las empresas cuyos empresarios tienen elevada iniciativa emprendedora logran desarrollar emprendimientos más sostenibles.

Las empresas cuyos empresarios tienen amplia y calificada experiencia previa y elevada iniciativa emprendedora son sustentables y sostenibles.

Las empresas con capacidades directivas superiores logran desarrollar capital social organizacional superiores y permiten desarrollar la innovación y la competitividad empresarial.

Las empresas con capacidades directivas superiores basadas en la experiencia previa calificada y la iniciativa emprendedora logran desempeños y rendimientos superiores.

Las empresas con capacidades de modelamiento de negocios superiores logran desempeños estratégicos superiores.

Las empresas con capacidades de dirección estratégica superiores logran desempeños competitivos superiores.

Las empresas con capacidades de calidad y productividad superiores logran desempeño y rendimiento superiores.

Las empresas con capacidades de innovación superiores logran desempeños y rendimientos competitivos superiores.

Las empresas con capacidades directivas superiores y elevado capital social interno y externo presentan capacidades de innovación superiores.

Las empresas con capacidades de innovación superiores demuestran una mejor orientación al mercado.

Las empresas con capacidades directivas superiores basadas en la innovación presentan capacidades para el diseño de propuestas de valor superiores.

Las empresas con capacidades directivas superiores y elevado capital social interno presentan capacidades de calidad y productividad superiores.

Los directivos perciben que las empresas con un desempeño actual superior lograrán un rendimiento futuro también superior.

El Modelo de desarrollo empresarial propuesto exige al CDE el incluir el desarrollo de I+D+i para todos los tipos de emprendimiento. La Investigación permite generar conocimiento a través de la investigación. D: Desarrollo se refiere al desarrollo tecnológico que permita diferenciar la calidad del producto y de los procesos y su fiabilidad en el tiempo utilizando a la investigación basada en el mejoramiento continuo. i: representa la creatividad para desarrollar mejoras en productos y procesos con una clara orientación al mercado. Requiere del soporte tanto de la investigación como del desarrollo tecnológico. La innovación se basa en el trabajador. Si no se toma en cuenta la investigación el desarrollo toma una orientación de corto plazo, es decir prioriza el rendimiento por sobrevivencia.

Queda en segundo lugar el desempeño que tiene una visión de largo plazo pero que necesariamente requiere de innovación e investigación. El modelo conceptual propuesto considera la investigación como soporte para garantizar un buen desempeño empresarial que debe incluirse en el diseño del

modelo de negocio. Un buen desempeño mejora el rendimiento empresarial.

El I+ D + i permite el desarrollo empresarial a través de la mejora en el modelo de articulación y la generación de empresarios en red permitiendo la clusterización.

El Modelo Conceptual de Desarrollo propuesto implica un punto de partida para generar desarrollo y no puede ser estático ni lineal sino dinámico y flexible dependiendo de las características del empresario o grupo meta en intervención.

El modelo de desarrollo debe soportarse en la investigación para hacer más eficiente la intervención considerándose que en la mayoría de los casos los problemas se relacionan con factores sociales y culturales por tanto la intervención debe ser a la medida de los sectores. Incluso en los casos de empresas ya establecidas, para lograr su crecimiento y desarrollo, se necesita de la investigación que permita hacer más eficiente los procesos de articulación, con mayor razón si se aspira a la internacionalización de las empresas desarrollando el emprendimiento dinámico.

El modelo plantea la necesidad de establecer mecanismos de seguimiento para mejorar los indicadores como lo establece GEM. El modelo no está basado en el concepto de cursos o de créditos sino en términos de desarrollo de competencias basado en el enfoque sistémico y complejo, por lo tanto no es un proceso de plazos definidos. El Centro debe convertirse en un centro de investigación.

Referencias

Agurto, M. (2012). Capital Social: un intento de medición. Repositorio de Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UDEP, Piura.

Arias, A. (2008). El Neoinstitucionalismo y sus aportes a la Teoría de la Organización. Tesis de Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia

Blesa, A. y Ripollés M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y La orientación emprendedora. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 14, 3 (2005), 165 – 180, Madrid.

Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles. New York USA: Harper Business.

Duarte, T. y Ruiz, M. (2009). Emprendimiento una opción para el Desarrollo. Scientia et Téchnica N° 43 (2009). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

Espíritu, R y Sastre, M. (2007). La actitud emprendedora durante la vida Académica de los estudiantes universitarios. Cuadernos de Estudios Empresariales 2007, vol. 17 95-116. México

García, M. (2013). El desarrollo organizacional en las pequeñas interactiva. Tesis Doctoral en Ingeniería. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Gálvez, E. y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de Las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. Cuadernos de Administración, 24, 42, enero-junio, 2011, 125-145 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.

Hasseah, H. (2016). The performance of small firms: Does formality matter? Journal of Small Business & Entrepreneurship, 2016 Vol. 28,No.6,431-448doi.org/10.1080/08276331.2016.1202094

Herrera, B., (2011). Análisis estructural de las MYPEs y PYMEs. Revista de la Facultad de Ciencias

Contables 18 (35) 6989 (2011). UNMSM, Lima, Perú. Índice de Competitividad Regional (2017). Instituto Peruano de Economía. Fichas Regionales 2016.

Kantis, H., Federico, J., Ibarra, S. (2015). Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. PRODEM, Universidad nacional de General Sarmiento, Banco Interamericano de Desarrollo, FOMIN – Fondo Multilateral de Inversiones.

Knoppen, D. (2015). Evaluation of the Portrait Values Questionnaire using SEM: A new ESS proposal. Universitat Pompeu Fabra, Italy.

Manual de Oslo (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición, OCDE – EUROSTAT.

Manual de Oslo (2006). Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. IV PRICIT 2005 – 2008. Plan Regional de Ciencia y Tecnología de la Comunidad de Madrid. Tercera Edición, Madrid, España.

Martínez, R., Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la visión de la empresa basada en recursos: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 165-188

Morín, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO, Francia.

Nagles, N (2014). Innovación y capacidades dinámicas. Propuesta de un modelo de innovación sustentable para la evolución empresarial (Modelo MISEE) aplicado al sector cosmético en la ciudad de Bogotá, Colombia. Tesis Doctoral en Ciencias Empresariales. Universidada Nebrija. Colombia.

Páramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado, Revista Colombiana de Marketing, 2, 2, junio, 2001.

Rae, D. y Carswell, M. (2000). Using a Life – story approach in Researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. Education & Training; 2000; 42, 4/5; Pro Quest Central p. 220 – 227.

Román, R., Gómez, A. y Smida, A. (2013). El capital Social organizacional De la pequeña empresa innovadora. Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. Estudios Gerenciales 29 (2013) 356-367. Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España.

Slater, S. y Narver, J. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. Business Horizons, 1994, 37, issue 2, 22-28, USA.

Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que Relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. Pensamiento & Gestión, núm. 20, julio, 2006, pp. 194-215. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.

Sukiassyan, G. & Nugent, J. (2007). Associations versus registration as alternative strategies of small firms. Springer Science+Business Media, LLC. Small Bus Econ (2008) 31:147–161, CA, USA.

Tobón, S (2007) El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos. A C C I Ó N P E D A G Ó G I C A, N° 1 6 / E n e r o - D i c i e m b r e, 2 0 0 7 - p p.

1 4 - 2 8. Madrid, España.

Varela, R., Bedoya, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo Empresarial basado en competencias. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales 22 100., Cali Colombia.

Wilhelm, P. y Wilhelm, J. (2012). Competitiveness, Social Networking and International Culture Variables as Predictors of Capacity for Innovation: An Empirical Test. Competition Forum 10 (1), 2012, Indiana, USA.

References