



Universidad  
Continental

Growth Center  
Continental

# PARA EMPRENDER

Enero - Diciembre 2023 | Año 8 - Número 8 | ISSN 2304-8964 | e-ISSN 2307-0552



Emprendimiento con  
**resiliencia y creatividad**

## **ParaEmprender**

Año 8, n.º 8 | enero-diciembre 2023

ISSN impreso 2304-8964

ISSN digital 2307-0552

### **Directora general**

Tula Mendoza Farro, Universidad Continental, Perú

### **Comité Editorial**

Alicia Tello Berenstein, Universidad Continental, Perú

Ana Luba Yakusik, Universidad Rusa de la Amistad de los Pueblos, Paraguay

Brizeida Hernández Sánchez, Universidad de Salamanca, España

### **Comité Consultivo**

León Darío Parra, Universidad EAN, Colombia

Celia Carrión Fuentes, Universidad de Salamanca, España

Rocío Aliaga Isla, Universidad Autónoma de Barcelona, Bélgica

ParaEmprender es una revista de publicación anual del  
Growth Center Academy Service

© Universidad Continental S.A.C

Growth Center Continental

Av. San Carlos 1980, Huancayo - Perú

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2012-09243

Huancayo, junio 2023

Tiraje: 300 ejemplares

### **Edición y corrección de estilo**

Alicia Tello Berenstein

### **Diseño de cubierta**

Luigi Menéndez Sánchez

### **Diagramación**

Daisy Manrique Gutierrez

### **Cuidado de edición**

Fondo Editorial

El contenido de la revista es responsabilidad exclusiva de sus autores no refleja necesariamente la opinión de la Universidad Continental. La obra ha sido sometida al proceso de arbitraje o revisión de pares antes de su divulgación.

Impreso en el Perú / *Printed in Peru*

Impresión: Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pasaje María Auxiliadora 156, Breña

Enero, 2024

# Contenido

Resiliencia e innovación en la educación emprendedora universitaria <i>Ramón Fernández de Caleyá Dalmau, Caridad Maylín Aguilar</i>	5
Emprendimiento y resiliencia social <i>Martín Galván Castillo</i>	11
Resiliencia y creatividad: principales aptitudes de un emprendedor <i>León Darío Parra Bernal</i>	15
Resiliencia: catalizador de creatividad e innovación para el intraemprendimiento en tiempos de crisis <i>Carlos Daniel López Preciado, Rodolfo Rutilio López Barbosa</i>	17
Relevancia de la resiliencia e innovación en el ecosistema emprendedor chileno <i>Darío Liberona De la Fuente y Cristián Rojas Amadei</i>	22
La creatividad en los modelos de formación emprendedora <i>Tula Mendoza Farro</i>	30
Emprendimiento, resiliencia y creatividad empresarial: factores claves de éxito <i>Miguel Angel Capuñay Reátegui</i>	34
Resiliencia e innovación: pilares para una empresa familiar sostenible <i>Patricia Ruiz Perea</i>	37
Cómo emprender en ingeniería con resiliencia y creatividad <i>Nabilt Jill Moggiano Aburto</i>	40
Proyecto Ignite: oportunidad para emprendedoras resilientes <i>Reportaje: Alicia Tello Berenstein y Daisy Manrique Gutierrez</i>	45
Memorias de emprendedores en el Contexto Covid-19 <i>Entrevista: Alicia Tello Berenstein y Daisy Manrique Gutierrez</i>	48
Generando impacto positivo actividades 2020-2022 <i>Growth Center Continental</i>	49

## Presentación

---

En los últimos tiempos, la resiliencia se ha convertido en el componente de apoyo para convertir las adversidades en oportunidades, enfrentando las vicisitudes con actitud emprendedora.

Por ello, promoviendo la formación emprendedora en el Perú, la Universidad Continental, a través del Centro de Emprendimiento que hoy forma parte de Growth Center, en esta octava edición convoca a reflexionar sobre el tema: «Emprendimiento con resiliencia y creatividad».

En tal sentido, en este número, compartiremos diversos puntos de vista sobre la resiliencia y la creatividad que complementan el pensamiento y la acción emprendedora con los aportes de profesionales locales, nacionales y extranjeros que forman parte del ecosistema emprendedor.

Esperamos que los aportes académicos, resultantes de investigación, buenas prácticas y experiencias coordinadas contribuyan a seguir formando emprendedores para el Perú y el mundo desde este espacio de lectura.

**Tula Mendoza Farro**

Directora



# Resiliencia e innovación en la educación emprendedora universitaria

Ramón Fernández de Caleyá Dalmau\*, Caridad Maylín Aguilar\*\*

Universidad Francisco de Vitoria, Madrid – España

Recepción: 16/11/2023 / Aceptación: 16/2/2023

DOI:<http://dx.doi.org/10.18259/per.2023001>

La formación en innovación, en su amplio sentido, es una de las claves de una educación universitaria completa en emprendimiento. Aportamos reflexiones sobre su complementariedad, así como la manera en que desde la educación podemos orientar los diferentes ejes estratégicos de la emprendeduría: *spinoffs*, *intraemprendimiento* y *startups*. También fundamentar nuestros programas académicos.

## El emprendimiento desde la universidad

En el entorno universitario, estamos viviendo un auge sin precedentes por la emprendeduría. La formación en nuevas habilidades y competencias parece ser un reclamo generalizado (Fernández de Caleyá, Maylín-Aguilar y Crespí, 2022). La mayoría de

instituciones académicas latinoamericanas tienen programas muy completos en los que se conecta tecnología, innovación y emprendimiento y se ofrece algo más que una muy sólida educación emprendedora (EE). Hablamos de transferir conocimiento a la sociedad al interactuar tecnología e innovación, empresas e inversores y, como resultado, generar ecosistemas que facilitan la creación de primeras *startups* de éxito, a través de incubadoras y aceleradoras, que dan lugar a nuevos negocios en sectores emergentes, y cuyo origen se ha producido dentro de nuestras universidades. La importancia estratégica que le vaya a dar cada universidad, los recursos que destine para fomentarlo y el entorno y grado de coparticipación del ecosistema en el que se desarrolle serán factores clave, que permitirán

\* Doctor Ingeniero de Telecomunicaciones, profesor en la Facultad de Derecho, Empresa y Gobierno y Director del Centro de Emprendimiento de la Universidad Francisco de Vitoria de Madrid.

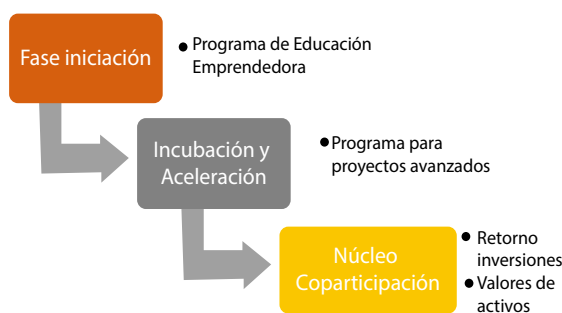
\*\* Doctora en Organización de Empresas. Obtuvo la Beca Santander Iberoamérica para investigación postdoctoral, concedida en 2019.

adaptarse a cada momento y lugar e improvisar soluciones para superar las adversidades que vayan surgiendo. La globalización de los mercados y los conflictos geopolíticos / crisis sociosanitarias o entornos VUCA<sup>3</sup> (Bennet y Lemoine, 2014) nos hacen pensar en nuevas tendencias y plantear nuevas fórmulas para solucionar nuestros problemas, de forma que dependan cada vez más de nosotros mismos, animándonos a ser más creativos y generadores de nuestro propio impacto en los demás.

Además, existe una profunda revisión de los sistemas educativos dentro de las instituciones académicas universitarias a nivel global y, en especial, en países emergentes, para acercar la universidad a la sociedad, contribuyendo a la resolución de sus problemas.

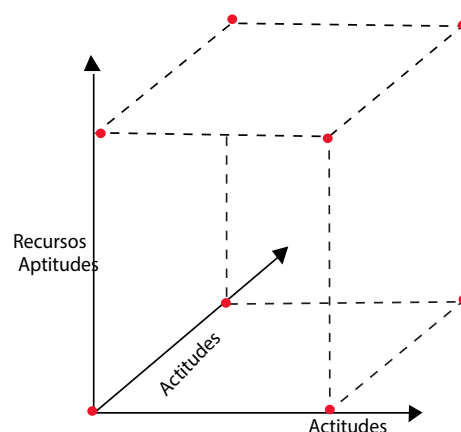
Ello nos lleva a plantear cuestiones como el papel que debe jugar la innovación y emprendimiento en nuestro modelo educativo, desde nuestras realidades y capacidades institucionales, preguntándonos dónde está nuestro potencial, cuáles deben ser nuestros compañeros de viaje y qué objetivos nos proponemos para contribuir a lo que la sociedad nos demanda en cada lugar y momento. La necesidad es, en este sentido, triple. La educación emprendedora parte de una formación en innovación, de forma que el alumno pueda despertar y descubrir su interés por emprender desde una formación integral y así, de manera progresiva, inclusiva y global (Fernández de Caleyá *et al.*, 2018), pueda decidir si quiere emprender a través de programas de incubación y aceleración, apoyados por núcleos de coparticipación que les proporcionen el networking y la inversión necesaria para lanzar sus propuestas al mercado (Figura 1). Con ello, conseguimos ofrecer las tres dimensiones de un proyecto emprendedor basado en el cubo del emprendimiento: aptitud, actitud y recursos para conseguirlo (Figuras 2 y 3).

Figura 1. Cadena de valor del emprendimiento desde un centro de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Los tres ejes del cubo de emprendimiento



Fuente: Adaptado del Centro de Emprendimiento Universidad Francisco de Vitoria

Figura 3. Ecosistema del emprendimiento



Fuente: Centro de Emprendimiento Universidad Francisco de Vitoria

3 Acrónimo inglés: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

De acuerdo a su punto de partida, y desde la parcela del ecosistema donde se promueva esta formación en emprendimiento, se potenciará más el desarrollo de (a) soluciones innovadoras con una base científica aplicada; en este primer caso, hablamos de *spinoffs*, por ejemplo (b) el intraemprendimiento para la regeneración o mejora en las cadenas de valor de empresas para renovar y optimizar las instituciones ya existentes, o incluso, (c) el emprendimiento a través de la generación de nuevos negocios emergentes con cierto componente innovador (*startups*).

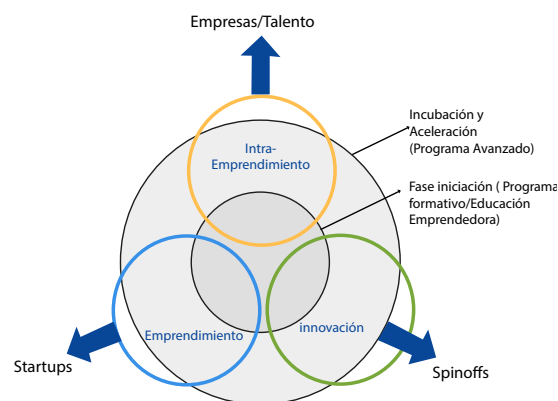
Estos tres ejes estratégicos conforman la base de nuevas oportunidades que tienen las universidades para ofrecer una educación cercana a la sociedad, y configuran las áreas de transferencia.

### La educación en innovación

Una revisión amplia, útil y adaptada a nuestros tiempos del sistema educativo plantea conceptos como habilidad, competencia, tecnología, innovación o emprendimiento. Las metodologías que se proponen son muy similares puesto que tienen el mismo fin, esto es, resolver de otra manera problemas complejos muy diversos: términos como gamificación, metodologías ágiles, desarrollo de *soft skills*, o también, «disfrutar, perseverar o intensificar nuestros esfuerzos en lo que hacemos, por gusto o placer», desde la conversación, la exploración o la conversación o complicidad con el otro, reflejan un reclamo hacia la búsqueda de nuevas maneras de proceder porque las existentes no ofrecen soluciones que cubran las necesidades actuales.

Demandamos un cambio, un renacimiento de nuevas ideas que aporten soluciones innovadoras que sean sostenibles no solo en lo económico, sino también en lo social y medioambiental para una sociedad, esta vez, todavía más global y tecnológica, comprometida e interdependiente entre sí y con recursos cada vez más escasos, que requieren ser gestionados y utilizados de una manera más inteligente (Figura 4).

Figura 4. Áreas de transferencia del conocimiento al emprendimiento e innovación



Fuente: Adaptado del Centro de Emprendimiento, Universidad Francisco de Vitoria

La innovación, como primera etapa de esta educación, tiene en sí misma significado en el mundo académico y, a su vez, es caldo de cultivo del emprendimiento en su sentido amplio. A su vez, puede incorporarse dentro de cualquier área de conocimiento. Aporta, a la persona, formación integral para cualquier ejercicio de profesión que se plantee.

Para desentrañar su significado, partimos del concepto ampliamente aceptado de interdependencia dinámica de dos factores: la creatividad y el impacto generado. Sin uno de los dos, no existe este binomio, por lo que no se trata de una suma de dos factores, sino de que se produzca «y además», entre las dos, a la vez. Entonces, innovar es transformar ideas en riqueza o valor, a través de una serie de acciones y decisiones que se suceden a lo largo de una secuencia de escalados, de la que surgen avances en la solución de un problema (Comisión Europea, 2017; OCDE, 2018; Pérez de Breva, 2017). Las ideas son percepciones no formalizadas que vinculan problemas o deseos con una propuesta de valor para resolverlos o satisfacerlos (Colomina Climent y Yáñez Muñoz, 2014).

Para poder ofrecer ideas «útiles», recurrimos a la creatividad, que se puede expresar como la capacidad de generar y hacer realidad nuevas ideas (Montoya, 2015). La eficacia (capacidad de llevar a cabo las ideas generadas) diferencia la creatividad de la

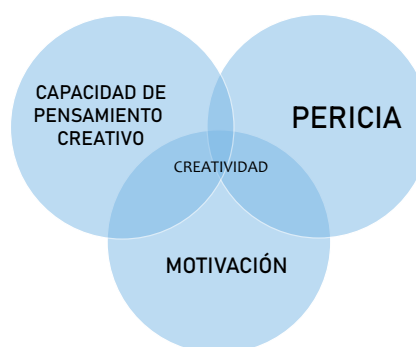
imaginación (Runco & Jaeger, 2012). Este proceso, sin embargo, no es ordenado ni uniforme, sino que las diferentes fases se mezclan, interrelacionan, cambian de orden y crean sinergias según la idea se desarrolla. Como conclusión, podemos decir que la creatividad es la auténtica base del emprendimiento basado en la innovación, ya que, sin ella, solo quedaría la imitación.

Esta creatividad se desarrolla a través de conceptos expresados, por ejemplo, en técnicas de desarrollo del pensamiento como el *smart thinking* (basado en seis áreas de actuación: crecimiento, comunicación, innovación, creatividad, relaciones y reflexión); véase Duncan, (2016 para profundizar en su conceptualización). Dentro de la creatividad se identifican como constructos: entorno, ambigüedad, originalidad, calidad, forma de hablar, cambios de velocidad, concentración, progreso, compromiso y motivación.

### La formación de personas creativas

Hoy en día, los procesos de ideación orientados a la innovación o el emprendimiento sugieren no solo gestionar ideas, sino personas alrededor de equipos que manejan piezas o recursos materiales, que contribuyen a la cocreación. En la práctica, el proceso creativo conlleva la unión de muchas ideas y la colaboración de muchas personas con diferentes conocimientos (Catmull, 2008) que tienen una grandísima influencia en todas las fases que hacen que una primitiva idea inicial tome forma dando lugar a nuevos productos, procesos o servicios (innovación) a través de equipos de cocreación. En estos términos, hablamos de varios individuos creativos colaborando entre sí con un mismo propósito que les une. Desde diferentes corrientes se propone que los equipos sean multidisciplinares y que, a su vez, tengan perfiles muy diversos (por ejemplo: Adaptadores, puentes, innovadores). Los pilares en los que debería fundamentarse la educación en innovación para formar a personas creativas son la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación (Figura 5).

Figura 5. Factores de la creatividad.



Fuente: Adaptado del Centro de Emprendimiento Universidad Francisco de Vitoria

La motivación no surge por igual. La pasión interna, motivación intrínseca, por solucionar el problema que se tiene entre manos lleva a soluciones más creativas que las recompensas externas, tales como el dinero o el estatus, motivación extrínseca.

La capacidad de pensamiento creativo determina el grado de flexibilidad e imaginación con que afrontan las personas sus problemas. La pericia es el conocimiento técnico del procedimiento desde la sabiduría, experiencia y habilidad aplicada a una disciplina, ciencia o arte. El procedimiento utilizará la pericia para resolver problemas en cada iteración o escala en la que se encuentre el proyecto permitiendo pasar a la siguiente o no según el éxito de la misma. Existen muchos métodos para enseñar a pensar y generar ideas creativas a través de la motivación.

Por mencionar algunos de ellos tenemos el bien conocido Design Thinking propuesto por D. Kelley y T. Brown (2018), o bien, el pensamiento lateral propuesto, por E. de Bono, o también, el desarrollo de habilidades basado en el Smart Thinking. Existe un extenso elenco de métodos y sus variantes, como son el *Drawing Thinking*, *Mind Map*, *Scramper*, *635*, *4x4x4* y varias decenas más de ellos. Sin embargo, no asegura ninguno de ellos que las ideas que desarrollen estos equipos de trabajo lleguen a ser innovadoras.

La medición de esta capacidad creativa puede llevarse a cabo a través de test de creatividad, con los que se pueda evaluar el nivel



competencial adquirido en términos de originalidad, fluidez, flexibilidad, pensamiento divergente. Sin embargo, será finalmente el mercado, a través de potenciales clientes cercanos al equipo de trabajo y demandantes de soluciones específicas, el que valorará (o validará) tu idea a escala, e irá midiendo el impacto real y para la sociedad.

### Reflexiones finales

No debemos confundir creatividad con innovación, dado que primero se refiere a la generación de ideas útiles y novedosas y lo siguiente es, precisamente, llevar dichas ideas a la acción y lograr que sean, en un futuro, aceptadas por un mercado. Así pues, la innovación supone llevar las ideas a la práctica, generando un impacto en el potencial cliente, mercado, sociedad. El proceso iterativo de la innovación da solución a diversos problemas con tres condiciones: (1) imaginar una o más soluciones, (2) describir el problema o lo que una solución al problema debería conseguir y, (3) verificar que una solución resuelve o no el problema. A partir de aquí aparece el concepto de prototipo que en cada iteración deberá ir evolucionando, o bien deberá ser desechado tras su correspondiente validación. Cuando ya esté preparado para lanzarse al mercado, entraremos en otro ciclo basado en el cliente y en la disciplina de cómo emprender a través de un modelo de negocio que llevará el producto al mercado desde un producto mínimo viable y una primera aceptación del mercado por ser adquirido.

El emprendimiento innovador, no imitador, parte de esa premisa, conocer y destacar al potencial cliente, sus necesidades y problemas, en el modelo de negocio del emprendedor (Aulet, 2013). Trabajar con esquemas del tipo de design thinking nos permiten incluir en cada una de las fases del proceso, desde la creatividad, hasta el proceso de innovación, herramientas y metodologías que le ayudan a monitorizar su avance y comprender el impacto de sus soluciones.

Las metodologías basadas en la experimentación (por ejemplo, Canvas, Learning by Doing...) y las herramientas de validación de prototipos tipo Sprint (Google Ventures) son aliadas en un proceso de aprendizaje guiado por la motivación a solucionar un problema, a través de un pensamiento creativo, y con la pericia precisa para hacerlo.

*Innovación y colaboración.* La capacidad de ser creativo viene de cómo los miembros del equipo utilizan su experiencia, conocimiento, aptitudes y habilidades para reducir el problema a la tangibilidad. De ahí, se puede entender que cocrear entre varias personas es utilizar la creatividad para comunicarse con el resto del equipo y con otras personas. La colaboración tanto en los grupos de trabajo, como la interconexión de estos ecosistemas de emprendimiento son fundamentales para desarrollar con éxito estos proyectos, especialmente en economías emergentes donde es fundamental desarrollar un concepto de innovación global y disruptivo. Que la educación emprendedora universitaria trascienda las fronteras políticas e institucionales, a nivel de macroregiones, es una de las necesidades que nos planteamos (Mendoza, 2018).

### Referencias

- Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. John Wiley & Sons.
- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92,1-2.
- Barro, S (8 de enero de 2015). *Atrévete a actuar. Unimooc(L2)» El cubo del emprendimiento*. [Video] <https://n9.cl/kyttc>
- Catmull, E. (2008). *How Pixar fosters collective creativity*. Harvard Business School Publishing.
- Comisión Europea (2016). *Libro blanco sobre el futuro de Europa*. <https://acortar.link/6nki6s>
- De Bono, E. *Thinking as a skill* | de Bono. <https://www.debono.com>

- Duncan, K. (2016). *El libro del smart thinking*. Editorial Almuzara.
- Fernández de Caleyá, R., Maylín-Aguilar, C. & Crespi, P. (2022). University education in entrepreneurship. The experience of a teaching innovation project. *Journal of Education for Business*. 98(1), 51-58 <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.2025021>
- Fernández de Caleyá, R., Vázquez, U., Maylín-Aguilar, C. & Rivera-Kempis, C. (2018). Análisis de los factores determinantes para la formación académica de emprendedores durante sus estudios de grado universitario. *Emprendimiento para todos*, 17-23. Ed. Dykinson. KAIFoundation. <https://kai.foundation/about-kai/>
- Kelley, D. & Brown, T. (2018). An introduction to Design Thinking. Institute of Design at Stanford, 7. Meta Red X (Universidad) MetaRedX – Inicio – CIDU
- Mendoza, T. (2018). El ecosistema emprendedor en América Latina. *Para Emprender*, 7(7), 9-11.
- Montoya, A. M. (2015) *Creatividad, Innovación y Emprendimiento en las empresas. Análisis y diagnóstico de los factores internos*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE). <https://acortar.link/z2fGKd>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico/Eurostat [OCDE] (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, (4ª Ed.) The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/24132764>
- Perez-Breva, L. (2018). *Innovar: un manifesto de acción*. Deusto.
- Runco, M. A. & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96. <https://cutt.ly/XwaPaye8>



# Emprendimiento y resiliencia social

*Martín Galván Castillo\**

Centro de Emprendimiento del Tecnológico Nacional de México

Recepción: 16 /1 /2023 / Aceptación: 16 /2/ 2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023002>

El emprendimiento está enfocado a resolver problemas mediante el intercambio. Lo hace primeramente con los problemas de los clientes y beneficiarios, quienes, utilizando su decisión de compra eligen la solución más conveniente a las necesidades que enfrentan de manera cotidiana, dirigiendo el desarrollo de productos y servicios a través del mercado. También resuelve problemas de los colaboradores del mismo emprendimiento al ofrecer empleo, ingreso, prestaciones médicas, de seguridad social y crecimiento personal.

Así mismo atiende problemas económicos de la sociedad al integrarse a las cadenas de suministro, al desarrollar proveedores y articular relaciones estructuradas que hacen más eficiente el uso de los recursos de la economía en general. Y aunque no parezca su objetivo principal, inevitablemente hace frente a problemas sociales, al tener un impacto positivo en muchos indicadores

como educación, combate a la pobreza, índices delictivos, marginación, salud, equidad y muchos otros.

Esta capacidad aporta elementos que permiten enfrentar y superar adversidades de una manera creativa, eficiente y honesta. Ayuda a que la comunidad sea capaz de sanarse y rehacerse a sí misma al enfrentar crisis, catástrofes y retos propios del crecimiento social.

## Resiliencia social

Uriarte define resiliencia como la capacidad de los individuos en lo particular, de los grupos familiares y comunitarios, de minimizar y sobreponerse a los efectos nocivos de las adversidades, de los contextos desfavorecidos o en carencia sociocultural, de recuperarse tras haber sufrido experiencias notablemente traumáticas, en especial catástrofes, epidemias, guerras, deportaciones, campos de concentración (Uriarte, 2010). Las experiencias pueden incluir por extensión a las crisis económicas, la violencia provocada por

\* Consultor agroindustrial, docente emprendedor, responsable del Centro de Emprendimiento del Tecnológico Nacional de México

grupos criminales, migraciones humanas o cambios políticos

El concepto de resiliencia tiene su origen en la cualidad física de los materiales para recuperar su forma o volver a su posición cuando son expuestos a esfuerzos, cargas o impactos que los deforman o modifican. Por extensión, se aplica también a la modificación que sufre un sistema (social, ecológico, económico, psicológico, político, etc.) de absorber, sobreponerse o adaptarse a los cambios, manteniendo o mejorando su estado habitual de funcionamiento.

En Latinoamérica, a lo largo de su historia y evidenciado por acontecimientos recientes, tenemos muchos ejemplos de esta capacidad. Tales han sido los testimonios de sociedades que han salido adelante y han perseverado a partir de catástrofes naturales (inundaciones, sequías, terremotos, lavas, erupciones volcánicas, etc.) además de las interminables y recurrentes crisis económicas con sus inevitables consecuencias sociales y políticas.

Es interesante observar que es la misma sociedad la que, de manera casi inmediata, reacciona ante tales adversidades de una manera más rápida y eficiente que las estructuras gubernamentales, oficiales o de ayuda internacional que pudieran estar disponibles.

Las razones esgrimidas para este fenómeno están basadas desde cuestiones de infraestructura, o falta de ella, inexistencia de planes de contingencia efectivos, ausencia de políticas preventivas, intereses de grupos económicos o sociales, hasta argumentos culturales, la corrupción de los sistemas, falta de educación y entrenamiento, inoperancia de sistemas, entre otras.

La experiencia ha mostrado que la sociedad se autoayuda, protege y se repara a sí misma de una manera más eficiente y rápida de lo que pueden lograr los gobiernos y sus estructuras de ayuda o soporte.

Este proceso puede ser largo, doloroso y con un impacto profundo en vidas humanas o afectaciones al ambiente, niveles de bienestar o progreso ya obtenido. Que

“ La experiencia ha mostrado que la sociedad se autoayuda, protege y se repara a sí misma de una manera más eficiente y rápida de lo que pueden hacerlo los gobiernos”.

los grupos humanos presentan esta característica resiliente, es evidente. La idea entonces es analizar experiencias que aprovechan los recursos disponibles en la misma sociedad en un afán de replicarlas

o aprovecharlas en futuros eventos a manera de guía.

### La responsabilidad social

En su concepto más amplio, se entiende por responsabilidad social a la procuración de bienestar entre sí o a la comunidad por parte de individuos o subgrupos miembros de una sociedad. Hasta hace poco, se entendía que la razón de ser de las empresas era generar utilidades económicas. Esta única función ya no es aceptable. Ni siquiera es viable.

La empresa debe concebirse como un participante más en un sistema más amplio (natural y social) en donde sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus integrantes, del ambiente y de la comunidad en la que realiza sus actividades. Cajiga (2008) define «Responsabilidad Social Empresarial» como el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Los emprendimientos son también empresas, quizá no tan consolidadas en lo económico, ni con grandes participaciones de mercado, pero de una relevante importancia económica y social, tanto por su número, generación de empleos, atención de clientes e impacto comunitario.

Esto incluye también a los emprendimientos sociales, como asociaciones civiles y organizaciones de la sociedad civil, que, en lo operativo y administrativo, funcionan de manera parecida a los emprendimientos con fines de

utilidad financiera, porque también solucionan problemas, aunque su modelo de sostenibilidad económica sea diferente. También los emprendimientos, en cuanto parte de un sistema más amplio, son sujetos de responsabilidad social empresarial. Y, por lo tanto, corresponsables y participantes activos, además de beneficiarios de la misma.

### El empresariado y emprendimiento como factor que contribuye a la resiliencia social

Ante los desastres naturales, la población civil es la primera en responder solidariamente, mucho antes que las estructuras gubernamentales y oficiales.

Son muchos los ejemplos que podemos exponer, sirvan el terremoto de la Ciudad de México y área circundantes acaecido el 19 de septiembre de 2017 de una magnitud de 8.1 en la escala de Richter con un estimado de diez mil personas fallecidas y treinta mil heridos y un impacto económico superior a los 4,000 millones de dólares.

Sánchez, Camarena y otros (2017) relatan cómo la población civil fue la primera en atender la catástrofe, dada la magnitud y la evidente emergencia, orquestando de manera improvisada acciones que luego se consideraron oportunas y acertadas.

Cuando la intervención oficial gubernamental tomó la dirección de las acciones, la población civil se mantuvo en labores de auxilio coordinándose con las autoridades, asistiendo en funciones humanitarias y de soporte, como alimentación, retiro de escombros, alojamiento, localización de personas, establecimiento y operación de albergues. Incluso, meses después de la crisis, seguían con labores de apoyo de búsqueda de personas desaparecidas, consuelo a familiares de víctimas, alimentación y cobijo de personas sin techo.

La sociedad civil organizada, a través de cámaras, asociaciones o gremiales mutualistas, deben intervenir de manera efectiva, no solo en momentos de catástrofes o crisis, sino también incidiendo en políticas públi-

cas, vinculando de manera más efectiva a la sociedad civil y las estructuras gubernamentales y contribuyendo a proyectos tendientes a resolver problemas comunitarios.

En el estado mexicano de Chihuahua, el empresariado, atendiendo su responsabilidad social, ha generado estructuras para atender problemas de la región, creando fondos y fideicomisos que atienden temas, que, si bien tuvieron un inicio derivado de una crisis, se han mantenido vigentes dado que el problema de origen no ha sido resuelto o es necesario el fortalecimiento de la población o su entorno.

Se trata del Fondo del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) y el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC). El esquema de fondeo o financiamiento es muy similar: es financiado por más de 46 000 empleadores del estado de Chihuahua que aportan por iniciativa propia una contribución extraordinaria del 10 % al impuesto estatal sobre nómina, mismo que es colectado por el gobierno estatal y puesto a disposición de ambos organismos a partes iguales.

Estos fondos son administrados por consejos autónomos de empresarios (con vigilancia, pero sin intervención gubernamental) de las diferentes regiones del estado quienes rinden informes públicos periódicos y están sujetos a

auditorías administrativas y de impacto social. Ambos fondos son apartidistas y no tienen fines de lucro.

En el caso de FICOSEC, el fideicomiso nace como

respuesta del empresariado a la ola de violencia por parte de grupos criminales en el norte de México durante el año 2008.

Como consecuencia de este fenómeno, el sector privado buscó la manera de participar como sociedad civil impulsando acciones para la disminución de la violencia y criminalidad en el estado, así como procurar las mejores prácticas de participación ciudadana practicadas en cualquier en el mundo con problemáticas similares.

El fideicomiso tiene como propósito fungir como instrumento financiero para el fomen-

“Muchos problemas, pueden y deben ser resueltos a través de esquemas de emprendimiento a partir de las actividades empresariales o derivadas de ellas”.

to de la competitividad y la seguridad ciudadana. Se ubica en cuatro ejes estratégicos:

Eje 1: Fortalecimiento institucional en seguridad y justicia;

Eje 2: Medición y evaluación de las acciones de gobierno en seguridad y justicia;

Eje 3: Corresponsabilidad ciudadana frente al delito; y

Eje 4: Fomento a la competitividad.

La inversión realizada, según el informe 2021, fue de un poco más de 8 millones de dólares en 88 proyectos con más de sesenta mil beneficiarios directos, sobre todo en estratos más vulnerables de la población.

En el caso de FECHAC, el fondo se origina a partir de la crisis derivada de una inundación ocurrida en el año 1991 en la ciudad de Chihuahua, en la que las autoridades se vieron rebasadas en la atención de la población afectada.

El empresariado, como sociedad civil organizada, implementó estrategias y actividades urgentes para solucionar la contingencia. Y luego, a partir de 1996, se constituye como una iniciativa ciudadana que impulsa proyectos de organizaciones de la sociedad civil y programas de instituciones públicas, las cuales promueven:

1. el desarrollo humano y social a través de la educación,
2. la conformación de alianzas por el bien común mediante el desarrollo del capital social (ciudadanía activa), y
3. la mejora de la calidad de vida de la población más vulnerable mediante la salud preventiva.

En el ejercicio fiscal de 2021, se impulsaron 445 proyectos de educación, salud y desarrollo social de 186 organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas.

El presupuesto ejercido para ese año fue superior a los veinticinco millones de dólares, en donde además de las aportaciones empresariales se recibieron donativos y contribuciones de fundaciones internacionales interesadas en el modelo de intervención o en la población objetivo.

## ¿Funcionan los modelos de intervención basados en la responsabilidad social empresarial?

El impacto positivo, aunque poco documentado, es una consecuencia natural de los emprendimientos y la evidencia empírica es abrumadora.

El combate a la pobreza, a la desigualdad, el cuidado del medio ambiente, la responsabilidad solidaria, la atención a los desastres naturales, a las víctimas de la violencia de grupos criminales, al desplazamiento forzado de personas y comunidades, entre otros, pueden y deben ser resueltos a través de esquemas de emprendimiento a partir de las actividades empresariales, o derivado de ellas.

La intervención de la iniciativa privada, aunque no sustituye a la gubernamental, puede incluirse y actuar de manera paralela aprovechando los procesos más eficientes que le son comunes, presentando soluciones innovadoras e integradas de impacto profundo y positivo en la sociedad y el ambiente, aprovechando las capacidades de resiliencia social de las comunidades, reduciendo el estrés social y haciendo más breves los efectos negativos del proceso.

## Referencias

- Cajiga, J. (2018). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía [CEMEFI]. <https://acortar.link/N0w7hP>
- Cruz, V., Krishna, S. & Ordaz, M. (2017). ¿Qué ocurrió el 19 de septiembre de 2017 en México? *Revista Ciencia UNAM*. <https://acortar.link/dCTsBw>
- Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (2021). *Informe Anual 2021*. <https://acortar.link/mzVGrD>
- Fundación del empresariado chihuahuense. [FECHAC](2022) *Informe de Actividades 2021-2022*. <https://acortar.link/xVJBbG>
- Sánchez, C., De los Santos, F., Aldama, K., Sierra, M. & Hernández, S. (2019). Sismo 19 de septiembre de 2017: respuesta médica en la zona cero, lecciones aprendidas. *Acta médica Grupo Ángeles*, 17(4), 428-432. <https://n9.cl/dn545>



# Resiliencia y creatividad: principales aptitudes de un emprendedor

*León Darío Parra Bernal\**

Universidad EAN

Recepción: 17/1/2023 / Aceptación: 17/2/ 2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023003>

Uno de los principales aprendizajes que como humanidad nos dejó la pandemia del COVID-19 es que la incertidumbre y los cambios inesperados de entorno pueden ocurrir a la vuelta de la esquina. En este contexto, los seres humanos debemos pensar en términos de eventos pocos probables, o en palabras de —Taleb Nasim (2010)— de cisnes negros.

Es así como el emprendimiento, la resiliencia y la creatividad se convierten en tres aspectos clave para el éxito en cualquier campo, especialmente en los tiempos actuales, caracterizados por una economía cambiante y un entorno incierto. La resiliencia, entendida como la capacidad de adaptarse y superar los desafíos que te presenta la vida, se convierte en herramienta clave de cualquier emprendedor para adaptarse al contexto, a su vez, la creatividad, asumida como la capacidad de generar ideas nuevas y originales, es el detonante que le permite al individuo diferenciarse de sus congéneres e incluso de los nuevos avances en la tecnología y princi-

palmente de la inteligencia artificial. En los últimos años, el emprendimiento y la innovación han experimentado un aumento en su popularidad, hasta el punto que dichos conceptos se han vuelto un cliché en el argot popular al ser usados de forma indistinta por cualquier individuo u organización que busca nuevas formas de generar ingresos y crear sus propios negocios. Sin embargo, el camino del emprendedor, adscrito a un entorno marcado por la cuarta revolución industrial, el cambio climático y la incertidumbre socioeconómica entre otros aspectos, no tiene un sendero fácil, dado que debe enfrentar una serie de desafíos, como la falta de capital, la competencia, los cambios en el mercado, y, a futuro, la irrupción de la inteligencia artificial como solucionador de la gran mayoría de problemas que aquejan a la humanidad. El emprendedor, entonces, a la vez que debe ser resiliente, y — en palabras de Nasim (2014) — antifrágil, debe proponer soluciones innovadoras que vayan a la par con la inteligencia artificial.

\* Coordinador de Incubación Empresarial IN3 en Universidad EAN - Colombia. Economista. Magíster en Población y Desarrollo por la FLACSO, sede México.

## Principales retos y desafíos para el emprendedor actual

Siguiendo la anterior lógica, los emprendedores actuales enfrentan una serie de desafíos importantes, sin embargo, la Pandemia de COVID-19 visualizó la urgencia de algunos de ellos, entre los cuales se puede mencionar los siguientes

1) Incrementar las competencias y habilidades tecnológicas, para dar solución a los problemas de la sociedad contemporánea, pasando de la tecnoddependencia a la tecnocompetencia, 2) Construir y plantear soluciones a los efectos del cambio climático y su correspondiente limitación, haciendo un manejo inteligente de los recursos naturales 3) Entender el mercado cambiante mediado por crisis geopolíticas, transiciones demográficas y migraciones crecientes, 4) Navegar en la incertidumbre económica, debida a cambios en la demanda de bienes y servicios, la cadena de suministro y la inestabilidad del sistema financiero, y 5) Definir una estrategia empresarial que a la vez que le permita maniobrar en el corto plazo sobre su actividad productiva, comercial y financiera, considere el impacto (positivo o negativo) que pueden tener los otros cuatro retos en su perdurabilidad como emprendedor y empresario.

De los cinco retos anteriores, quizá el cambio climático será el que mayor impacto tenga, en el mediano plazo, sobre el quehacer de los emprendedores, dado que afectará los suministros y la demanda de productos y servicios, así como a los costos operativos, y el patrón de consumo de la gran mayoría de individuos.

Para afrontarlo, los emprendedores deberán ser conscientes de su rol en el proceso de contrarrestar y reducir la degradación del medio ambiente, así como en buscar maneras de aminorar su huella de carbono, de generar nuevos modelos de negocios sostenibles enmarcados dentro de la economía circular y la buena interacción entre el hombre, la sociedad y la naturaleza (Grafström y Aasma, 2021) El otro reto, de los mencionados con anterioridad, que tendrá un impacto importante, es que los emprendedores transiten de la tecnoddependencia a

la tecnocompetencia, a través del uso productivo e innovador de las herramientas tecnológicas que están a su alcance. En este sentido, el avance de la inteligencia artificial (IA) será un desafío importante para los emprendedores, dado que puede reemplazar al ser humano en una gran cantidad de actividades asociadas con labores repetitivas, así como en la construcción y seguimiento de patrones. Sin embargo, también será una oportunidad para automatizar tareas y mejorar la eficiencia.

El emprendedor, por ende, deberá estar al tanto de las tendencias y desarrollos en el campo de la IA y buscar maneras de aprovecharlos (Anjum et. al2021). Finalmente, el entorno socioeconómico y geopolítico por el que nos encontramos atravesando, y estaremos transitando durante las próximas décadas, requiere de emprendedores altamente resilientes en palabras de Nasim (2014) anti frágiles, que vean en la adversidad nuevas oportunidades de crecimiento y proyección, se adapten a los cambios y hagan de estos su principal fuente de creatividad y posicionamiento en el mercado, pero sobre todo, estén preparados para la ocurrencia de eventos poco probables o inesperados, y tengan la capacidad de generar soluciones de manera rápida y eficaz que aprovechen al máximo los escasos recursos con los que cuentan dando la mejor versión de sí mismos.

## Referencias

- Anjum, T., Farrukh, M., Heidler, P., & Tautiva, J. (2021). Entrepreneurial intention: Creativity, entrepreneurship, and university support. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 11.
- Grafström, J., & Aasma, S. (2021). Breaking circular economy barriers. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126002. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126002>
- Nasim, N. (2010) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable: With a new section: «On Robustness and Fragility»*. (2ª Ed). Random House Trade Paper Back.
- Nasim, N.T. (2014) *Antifragile: Things That Gain from Disorder* (Incerto). Random House Trade Paper Back.





# Resiliencia: catalizador de creatividad e innovación para el **intraemprendimiento** en tiempos de crisis

*Carlos Daniel López Preciado\**, *Rodolfo Rutilio López Barbosa\*\**

Universidad de Colima, México

Recepción: 3/1/2023 / Aceptación: 3/2/ 2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023004>

Cuando nos encontramos al borde de un abismo causado por una gran crisis, como lo sucedido recientemente a toda la humanidad con el COVID-19, hace que resurja o se active un comportamiento dinámico en algunos seres humanos llamado resiliencia, que permite resolver con mayor creatividad e innovación las distintas adversidades que se presentan. Podemos decir que esa resiliencia es una capacidad que se manifiesta para lograr transitar entre serias adversidades, renacer con mayor fortaleza, y ser más felices y prósperos en la medida de lo posible. En el terreno empresarial, la resiliencia se manifiesta en los individuos dentro de las organizaciones a través de su comportamiento creativo e innovador para la solución de problemas complejos.

Según Coutu (2003) son tres las condiciones que se deben procurar para ser resilientes en las organizaciones: La primera es la capacidad de aceptar y hacer frente a la realidad. La segunda corresponde en no perder el sentido o propósito principal de la organización a través de los valores y principios que la fortalecen. La tercera es la habilidad de saber improvisar con prontitud mediante estrategias efectivas e inspiradoras.

Entre los comportamientos clave que las personas resilientes suelen poseer, es el ser

“Podemos decir que esa resiliencia es una capacidad que se manifiesta para lograr transitar entre serias adversidades, renacer con mayor fortaleza”.

\* Profesor investigador de la Escuela de Mercadotecnia de la Universidad de Colima. Doctor por la Esade Law & Business School de Barcelona, España.

\*\* Doctor en Ingeniería de la Información y el Conocimiento por la Universidad de Alcalá. Profesor investigador en la Universidad de Colima.

Intrapreneur, fenómeno esencial de innovación que se manifiesta en algunos individuos dentro de una organización, ya sea para efectuar renovación estratégica o para la creación de eventos innovadores en forma de nuevos productos, servicios y procesos (Guth y Ginsberg, 1990).

Cuando los individuos son caracterizados como intraemprendedores, aceptan los cambios que se les presenta, sobre los cuales saben que no se puede tener control e inclusive son sujetos a normas y protocolos rigurosos de gobierno, pero pueden ser detonadores y rica fuente de inspiración para renovarse o crecer con nuevas iniciativas, aprender de manera consciente, continua y nunca dejar de hacerlo, lograr autonomía y sentido de valor con determinación y visión renovada y, no menos importante, lograr redes y relaciones clave como una mayor capacidad de reflexión hacia el uso de las tecnologías de información y de las comunicaciones.

Tal es el caso del estudio de López et al. (2021) donde se explora a una muestra de 733 micro medianas y pequeñas empresas (MiPyME) en diferentes ciudades de la república mexicana, de acuerdo con el comportamiento de sus intraemprendedores en tiempos de crisis, aplicando una encuesta especialmente diseñada para este estudio denominada: Estrategias empresariales de resiliencia tecnológica, creatividad remota e innovación, como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19. Entre los principales hallazgos, se tiene que la mayoría de las empresas no muestran una actitud precavida con planes y fondos para contingencias, sobre todo las microempresas con porcentajes cercanos al 70 %, las pequeñas con el 60 % y las medianas con el 45 %.

El estudio manifiesta que las empresas resilientes presentan voluntad de poder explo-

rar nuevas soluciones y oportunidades, tratando de asegurar que podrían ser la mejor opción ante situaciones adversas, así como agilidad que representa la capacidad de decidir de manera rápida, audaz, con mayor libertad y flexibilidad, no importa qué tan innovadoras pudieran ser las nuevas estrategias.

Destacan como rasgos de comportamiento resiliente las medidas digitales por las redes sociales, como el Facebook y WhatsApp, páginas Web, retroalimentación de clientes y el comercio electrónico, así como estrategias de innovación en los procesos de operación, diseño de productos y servicios y capacitación de los empleados, con el apoyo de tecnología de información y de las comunicaciones.

Independientemente de las crisis o circunstancias adversas que se presenten, debemos tomar en cuenta que todo líder emprendedor está sujeto a un nivel significativo de estrés y que necesita forzosamente desarrollar su capacidad de resiliencia como factor clave para que el intraemprendimiento pueda suceder de manera exitosa.

Importantes estudios se han desarrollado para explicar el fenómeno de emprendimiento dentro de las organizaciones, siendo algunos de las décadas de 1980 y 1990 los que se enfocan principalmente para explicar el comportamiento de los campeones o mandos intermedios (Burgelman, 1983; Floyd y Wooldridge, 1994, 1997).

Estos campeones se transforman mediante un responsable y apropiado liderazgo distribuido para asignar recursos cada vez más escasos, sobre todo en tiempos de crisis, que en el caso del COVID-19, se pronosticó serían muy diferenciado en algunos segmentos, como lo afirman Hevia y Neumeier (2020) con cambios y modificaciones importantes y diferentes a las condiciones que se asumían con antelación.

Las decisiones que, en tiempos de crisis, toman las personas dentro de las organizaciones para permanecer y, en el mejor de los casos, crecer dentro del mercado en que compiten, pueden ocurrir de manera pri-

“ Cuando los individuos son caracterizados como intraemprendedores, aceptan los cambios que se les presenta, sobre los cuales saben que no se puede tener el control”.

“Resulta atractivo por tanto, poder explorar los procesos creativos y de innovación que determinan el nivel de divergencia u originalidad para dar solución a problemas complejos por diferentes niveles gerenciales”.

mordialmente improvisada o curiosa, pero con voluntad para cubrir determinado riesgo y nivel de innovación (Creative Landcashire, 2020). En este sentido, Danny Miller (1983) manifiesta que es posible medir la orientación emprendedora con la proactividad, el riesgo y la innovación, factores que suelen ser importantes para el estudio de los emprendimientos tanto en productos como en procesos, más aún, en tiempos de crisis (López et al., 2021).

Estas disposiciones, afortunadamente desde la década de 1980, se han procurado aprender efectivamente y permiten a los gerentes decidir estratégicamente con informalidad en diferentes niveles de la organización (Burgelman, 1983) para poder ser más críticos, abiertos y receptivos a los cambios (Floyd y Lane, 2000; Cameron et al., 2018).

En el mismo estudio de López et al. (2021), se muestra la utilidad de la escala aplicada, donde se observa la importancia de la práctica de la creatividad e innovación como sólidas herramientas para que las empresas exhiban resiliencia a través de sus gerentes que, comprensiblemente, deberían manifestar comportamiento emprendedor, como en estudios de Antonic y Hisrich (2001) y Corbett (2007).

Resulta atractivo, por lo tanto, poder explorar los procesos creativos y de innovación que determinan el nivel de divergencia u originalidad para dar solución a problemas complejos por diferentes niveles gerenciales, tanto operativos como estratégicos, donde la experiencia y el conocimiento suelen ser fundamentales para el logro y permanencia de las grandes innovaciones (Kuratko, 2005; Hills, et al. 1999; Ucbasaran, et al. 2003; Hansen et al. 2006), sobre todo en empresas de vanguardia o desarrollo tecnológico, como lo manifiestan los estudios

de Bower (1979), Burgelman (1983) y Pinchot (1985). Así como estudios de Lumpkin y Lichtenstein (2005), enfocados en la experiencia del desempeño gerencial y de procesos de aprendizaje creativo de los mandos intermedios.

En tiempos de crisis, las empresas deben tomar cruciales decisiones para reaccionar ante ambientes complejos y prolongados de gran inestabilidad, con la intención de sobrevivir o de rendirse y retirarse. En algunos casos, bien podrían ser decisiones estratégicas que benefician la creatividad e innovación para una apropiada renovación o para crear nuevas unidades de negocios, enfocándose en la resiliencia que sobrelleva el estímulo de la creatividad como precursor sustancial de innovaciones contingentes de sobrevivencia o crecimiento, mediante tecnologías de información y de las comunicaciones.

Villamarin et al. (2020) mencionan a la resiliencia dentro de ese contexto organizacional, como la capacidad que tienen los empresarios de poder sobreponerse a distintas circunstancias que deben enfrentar, o como la manifiesta Rodríguez (2009) en evadir situaciones a las que no se pueden adaptar, adquiriendo herramientas para poder enfrentar lo inesperado.

En el sentido resiliente, se puede afirmar que la creatividad es un fenómeno considerablemente importante, estudiado por diferentes autores y en distintas áreas. Amabile (1997) establece una definición ampliamente aceptada para la economía y el emprendimiento, como la producción de ideas novedosas y útiles por una persona o un pequeño grupo de personas que laboran juntas.

Otros autores, demuestran también que la creatividad es una característica causante de éxito en las organizaciones (Csikszentmihalyi, 1997, Kao, 1997, Gaglio 2004). González y López (2012) describen procedimientos didácticos y de incubación de éxito en la solución de problemas complejos con originalidad, fluidez y concepción de nuevas oportunidades, siendo la creatividad y la innovación, herramientas esenciales para el logro de nuevos emprendimientos estudian-

tiles. Adicionalmente, Orkibi (2021) precisa un constructo denominado creatividad adaptativa (CA), medido por la conducta, el conocimiento y las emociones de personas adultas ante situaciones estresantes, encontrando que este constructo pudiera atenuar el impacto del coronavirus, logrando mayor bienestar y menor estrés.

En otro estudio de Cameron et al. (2018), se demuestra que la creatividad manifestada por grupos ante situaciones de crisis o desastres, estimulan la necesidad de sobrevivir, tomando mayor disposición para romper obstáculos, y definen a esta creatividad como especial en casos de catástrofes.

La literatura examinada en relación con la creatividad, innovación y resiliencia en tiempos de crisis, manifiesta la importancia para que las empresas requieran y ambicionen el intraemprendimiento, mediante herramientas orientadas con procesos creativos y de innovación por sus mandos intermedios, donde estos puedan ser factor clave de resiliencia.

En este sentido, pudiera ser posible el diseño de programas y estructuras para la formación y práctica del comportamiento resiliente de los mandos medios en tiempos de crisis, así como el rol de líder innovador que ellos mismos deberían adoptar al definir y explotar o implementar con eficacia nuevas oportunidades.

Por otra parte, considerando la importancia que tiene el impacto del desarrollo tecnológico, donde los tomadores de decisiones de diversos campos y niveles dentro de las organizaciones adquieren más el rol de gerentes solucionadores de servicios informáticos y de tecnologías de información, pudiendo participar de manera formal y con autonomía en la definición e implementación de estrategias diferenciadoras, apoyados con

“La creatividad manifestada por grupos ante situaciones de crisis o desastres estimulan la necesidad de sobrevivir, tomando mayor disposición para romper obstáculos y definen a esta creatividad como especial en caso de catástrofes”.

importantes herramientas de innovación como el diseño del pensamiento e innovación abierta y frugal, comúnmente utilizada esta última en ambientes emergentes.

Adicionalmente, les posibilita tener la libertad de contemplar la realización de estudios de networking entre distintos líderes innovadores y de tecnologías de información, y apoyarse de sus ventajas competitivas que, al ser raras, difíciles de imitar e insustituibles (Barney, 1991), bien podrán ser consideradas para establecer estrategias basadas en sus recursos RBV (resource-based view del inglés), sobre todo aquellas que proporcionen búsqueda e implementación de actividades y procesos que proporcionen valor, altamente creativos e innovadores y que buscan estar a la vanguardia o ser referentes en su sector.

Cabe destacar la apreciación que se obtiene al lograr resultados creativos e innovadores en tiempos de crisis cuando se trabaja en equipo o pequeños grupos de trabajo Cameron et al. (2018) y liderazgo, siendo cada equipo de trabajo conformado por un grupo no mayor a once personas.

Situación relacionada con el estudio de Cameron et al. (2018) y de López et al. (2021), al poder actuar y decidir de manera imprevista, creativa e innovadora, pero al mismo tiempo adaptativa en ambientes digitales, de acuerdo con las diversas circunstancias que se presentan por los mandos intermedios emprendedores y su equipo de trabajo en tiempos de gran incertidumbre.

## Referencias

- Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x>
- Antonic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 15, 175 -190.

- Burgelman, R. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223.
- Cameron, T., Montgomery, R., Moore, K., and Stewart, E. (2018). Swimming with ideas: what happens to creativity in the wake of a disaster and the waves of pro-social recovery behavior that follow?, *Creativity studies*. (11), 10–23.
- Corbett, A. (2007). Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 22 (2007), 97-118.
- Coutu, D.L. (2003). *How Resilience Work on Building personal and organizational resilience*. Harvard Business School Press. 2003.
- Creative Lancashire.(2020, 20 de noviembre) *Why do some organizations fail in crises while others thrive?* creativelancashire.org <https://acortar.link/qlrnSr>
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. Basic Books.
- Floyd, S. & Wooldrige, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. & Wooldrige, B. (1997). Middle Management's Strategic Influences and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34 (3).
- Floyd, W. & Lane, J. P. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Gaglio, C. (2004). The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 328-329.
- González G. & López P. (2012). *El emprendimiento en los sistemas universitarios El Tecnológico de Monterrey*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva 4. CAF. <https://acortar.link/qlPomq>
- Guth, W., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship the promise of entrepreneurship as a field of research. *Strategic Management Journal*. 11(5), 5-11.
- Hansen, D., Hills, G. & Lumpkin G. (2006). Testing the creativity model of opportunity recognition. *Frontiers of Entrepreneurship*. Babson College.
- Hevia, C. & Neumeyer, A. (2020). *Un marco conceptual para analizar el impacto económico del COVID 19 y sus repercusiones en las políticas*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Hills, G., Shrader, R. & Lumpkin, G. (1999). Opportunity recognition as a creative process. *Frontiers of Entrepreneurship*. Babson College.
- Kao, J. (1997). *Jamming: The Art and Discipline of Corporate Creativity*. Collins Business.
- Kuratko, D., Ireland, R., Covin, J. & Hornsby, J. (2005). A Model of Middle-Level Managers Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(6), 699-716.
- López, B., Amaya, M., Magaña, C., López, P. & Neri, G.(2021). *Resiliencia empresarial: estrategias tecnológicas y de innovación como respuesta a la Covid-19*. Comunicación Científica.
- Lumpkin, G. & Lichtenstein, B. (2005). The Role of Organizational Learning in the Opportunity Recognition Process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(4) 451-472.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-792.
- Oden, H. (1997). *Managing corporate culture, innovation and intrapreneurship*. Greenwood publishing group, Inc.
- Orkibi, H. (2021). Creative Adaptability: Conceptual Framework, Measurement, and Outcomes in Times of Crisis. *Frontiers in Psychology*, 588172 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588172>
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. Harper and Row.
- Rodríguez, A. (2009). Resiliencia. *Revista de Psicopedagogía*, 26 (80), pp. 291-302.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Binks, M. (2003). Does Entrepreneurial Experience Influence Opportunity Identification? *Journal of Private Equity*, 7(1), 7-14.
- Villamarin, W., Arteaga, R., Álvarez, C., y Mero, U. (2020): Resiliencia empresarial: su incidencia en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí – Ecuador, *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://acortar.link/DY5t23>



# Relevancia de la resiliencia e innovación en el ecosistema emprendedor chileno

*Darío Liberona De la Fuente\** y *Cristián Rojas Amadei\*\**

Seinäjoki University of Applied Sciences

Recepción: 25/1/2023 / Aceptación: 27/2/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023005>

Para apoyar a los emprendimientos a desarrollarse en una región, que no cuenta con el financiamiento disponible en países desarrollados, se requiere de un ecosistema emprendedor con diversos factores, sin embargo, las universidades y el gobierno con sus políticas e incentivos son fundamentales en este proceso.

Los emprendedores latinos deben ser creativos y resilientes para mejorar las tasas de éxito de sus emprendimientos, así como para poder sobrevivir y escalar en el viaje del emprendedor.

## Introducción

Si bien es cierto, que el emprendimiento ha estado presente desde los inicios de la humanidad, su significado ha evolucionado y el rol que cumple en el siglo XXI, en cuanto a desarrollo económico y social, es muy importante.

Como producto de los enfoques comerciales tradicionales, el lento crecimiento económico y angustias sociales en el mundo, las personas comenzaron a buscar nuevos métodos para generar dinero. Llamamos a esta búsqueda el acto de emprender (Rodríguez, 2009).

El emprendimiento trae consigo empleabilidad, crecimiento económico, desarrollo tecnológico y social. Otro factor clave que promueve el emprendimiento es la innovación, la cual consiste en la presentación de nuevas ideas a través de una propuesta diferenciadora y de creación de valor (Porter, 1990).

Uno de los estudios más recientes del Global Entrepreneurship Monitor muestra un crecimiento mundial transversal en la actividad emprendedora total, independiente del desarrollo económico del país, en donde Chile es uno de los líderes con un 24 % de la población adulta que está empezando o desarrollando un nuevo negocio (GEM, 2022).

\* Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Exdirector de Benchmarking de la Universidad Técnica Federico Santa María (Chile) y de la Red de Mentores del Instituto 3iE.

\*\* Ingeniero industrial, emprendedor. Especialista en trade marketing para Latinoamérica.

Por su parte, Perú también es uno de los países con más emprendimiento temprano con un 24,6 % de su población.

Sin embargo, la tasa de éxito respecto de la cantidad de nuevos emprendimientos por año es muy baja, en especial en los países emergentes.

En el caso de Chile, aún no está clara la tasa de éxito o fracaso, no obstante, se habla de que a nivel mundial 6 de cada 10 emprendimientos fracasan al primer año de operación, pero la realidad de Chile y Latinoamérica, en general, se acerca a 8 de cada 10 emprendimientos que no pasan los primeros dos años de vida, pese a que esta ha mejorado en los últimos años en Chile, en gran medida, gracias a la intervención de programas del gobierno a través de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) del Ministerio de Economía el cual, además, ha estado levantando la información con respecto a los emprendimientos y creando laboratorios de emprendimiento como es el caso de Startup Chile.

En la literatura, se pueden encontrar profundos análisis con respecto a cuáles son las razones del fracaso y estas son diversas, desde el compromiso del emprendedor, el temor al fracaso, la resistencia a tomar riesgos, la composición del equipo, políticas públicas, la apropiabilidad del producto, entre otras.

En Chile, de acuerdo con varios estudios, también se consideran como importantes barreras al emprendimiento la disponibilidad de fondos de riesgo y del capital semilla para los nuevos emprendimientos; es aquí donde los fondos creados por CORFO han sido fundamentales para brindar apoyo a alrededor de mil empresas anualmente.

Por otro lado, entre los problemas del ecosistema emprendedor chileno, se destaca, la falta de capacitación y el desconocimiento sobre emprendimiento, por parte de los emprendedores, es aquí donde las Universidades pueden aportar al ecosistema emprendedor. Otra característica Latinoamérica es la falta de innovación en los emprendimientos (World Bank, 2013).

Parece complejo poder analizar y revisar estas causas, sin embargo, un enfoque proactivo es establecer cómo desde las instituciones de educación superior y el gobierno se puede ayudar a generar un entorno para fomentar el emprendimiento, capacitando en las universidades, generando instancias de emprendimiento como incubadoras y aceleradoras, además de programas para capacitar a los futuros emprendedores de nuestras naciones.

Una de las variables mencionadas por autores y autoridades en la materia es el desarrollo y profundización del ecosistema emprendedor, desde el famoso caso de Silicon Valley, en California (Estados Unidos) a los múltiples hubs de emprendimientos (Blank, 2010) que existen alrededor del mundo.

Además de su origen, los emprendimientos también se pueden clasificar en sus etapas de madurez.

En nuestro caso, usaremos el modelo desarrollado en el denominado viaje del emprendedor (*Startup Journey*), una metodología ejecutada en Chile para apoyar los emprendimientos de la región y que contrasta con la realizada en mercados desarrollados como Estados Unidos o Europa (Liberona, 2016).

### **Etapas de un emprendimiento**

Entendemos la acción de emprender como un proceso cronológico y sistemático que se inicia con el surgimiento de una idea y culmina cuando esta alcanza su máximo desarrollo, su escalamiento, cuando se abre al mercado accionario (IPO) o se vende. No es meramente la acción de iniciar un proyecto.

En la literatura, uno puede encontrar múltiples recetas de cómo emprender, cómo sobrevivir o cómo crear una empresa.

Sin embargo, en la realidad no existe una fórmula para el éxito de un emprendimiento, ya que todo negocio es diferente y se enfrenta a un entorno diferente, imprevisto y a problemas diversos. El tema está en poder adaptarse, evolucionar y abrirse al cambio.

Uno puede estudiar el ciclo de vida de un emprendimiento y, de esta manera, entender y prepararse para enfrentar de una mejor manera los desafíos del emprendimiento. Distintos tratadistas consideran que el ciclo de vida de una empresa emergente (startup) ha ido evolucionando. Una *startup*, antes de transformarse en una empresa consolidada, debe pasar por una serie de pasos previos (Blank, 2015). En un principio, estos fueron la búsqueda, la construcción y el crecimiento. Luego se habló de cinco etapas: Problema / Solución (ideación), Producto mínimo viable (MVP) o Producto / Mercado (lanzamiento), crecimiento y madurez (Lauren Bass, 2016). Hasta que, finalmente, se llegó a un modelo de siete etapas, en donde se agrega la etapa de escalamiento entre crecimiento y madurez y finalmente el "Exit", que es la venta, expansión del negocio (nueva rama o pivoteo) o se puede entender también como la muerte o fin del emprendimiento.

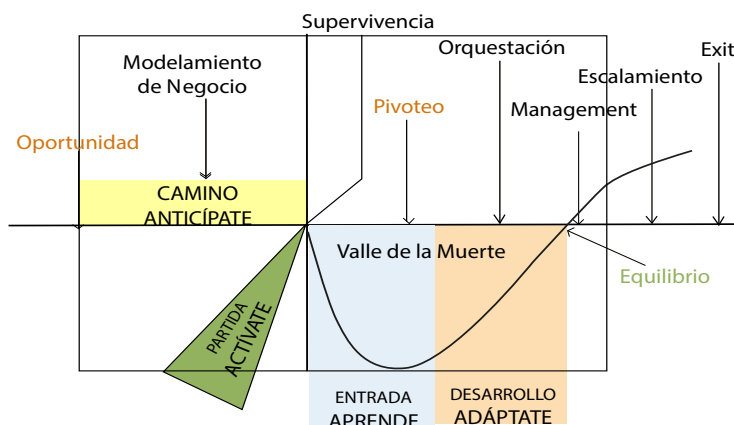
En el caso de Chile, se consolidó a un modelo similar llamado "The Startup Journey", el cual se aprecia en la tabla 1 y figura 1, donde el ciclo de vida del emprendimiento es de seis etapas, al existir múltiples soluciones, para un solo emprendimiento. El proceso no puede ser único ni estructurado, de lo que se deriva que un emprendimiento no puede ser completamente rígido y secuencial. Los emprendedores y los inversionistas experimentados comprenden que los emprendimientos, especialmente los basados en innovación o tecnología, están lejos de ser una formulación lineal de etapas. Son un proceso iterativo de búsqueda y adaptación (Musso, 2016).

En el caso de Chile, se consolidó a un modelo similar llamado "The Startup Journey", el cual se aprecia en la tabla 1 y figura 1, donde el ciclo de vida del emprendimiento es de seis etapas, al existir múltiples soluciones, para un solo emprendimiento. El proceso no puede ser único ni estructurado, de lo que se deriva que un emprendimiento no puede ser completamente rígido y secuencial. Los emprendedores y los inversionistas experimentados comprenden que los emprendimientos, especialmente los basados en innovación o tecnología, están lejos de ser una formulación lineal de etapas. Son un proceso iterativo de búsqueda y adaptación (Musso, 2016).

Tabla 1. Prácticas relacionadas al emprendimiento

Etapa	Acción	Duración	Prácticas
Camino	Anticipar	Varios años	Formación emprendedora, identificar problemas, exposición de ecosistemas, Modelos de negocio, definición de propiedad y pitch inicial
Partida	Activar	1 a 6 meses	Desarrollo de equipo, financiamiento inicial, Lean Star Up, Mentores, MVP
Entrada	Aprender	6 a 24 meses	Ventas, clientes, operaciones, EE RR, Canvas, cadena de valor, Marketing Fit
Salida y desarrollo	Adaptar	6 a 24 meses	Pivotear, Break Even, Desarrollo de talento, CRM, financiamiento, sobrevivencia
Aumentar	Escalar	6 a 18 meses	Balance Score Cards, Fusión, venta de negocios, desarrollo de producto, internacionalización

Figura 1. Etapa del viaje del emprendedor



Fuente: Adaptado de Liberona, Musso 2016



Es por esto que se llegó a un modelo que incluía cuatro etapas relevantes: el camino (ideación), partida (MVP), la entrada (valle de la muerte) y la salida (madurez). Luego se agregaron dos etapas más llamadas el escalamiento (internacionalización, pivoteo) y la salida como *Exit* (salida considerada como la venta, *initial public offering* (IPO) u oferta pública en la bolsa local, fusión con otra empresa con sinergia o eventual fin del emprendimiento). Todas las etapas mencionadas pueden apreciarse en la Tabla 1 y en la Figura 1.

### El ecosistema emprendedor

El ecosistema emprendedor se puede definir como un grupo de actores influyentes en el macroentorno del país, que analiza los factores que estimulan directamente el desarrollo de iniciativas emprendedoras, las cuales son: tecnología, educación, cultura política-social y economía.

Entre los actores se encuentran las universidades, las entidades públicas y privadas, bancos, el mercado, entre otros. El ecosistema emprendedor, en realidad, es una máquina muy compleja de analizar.

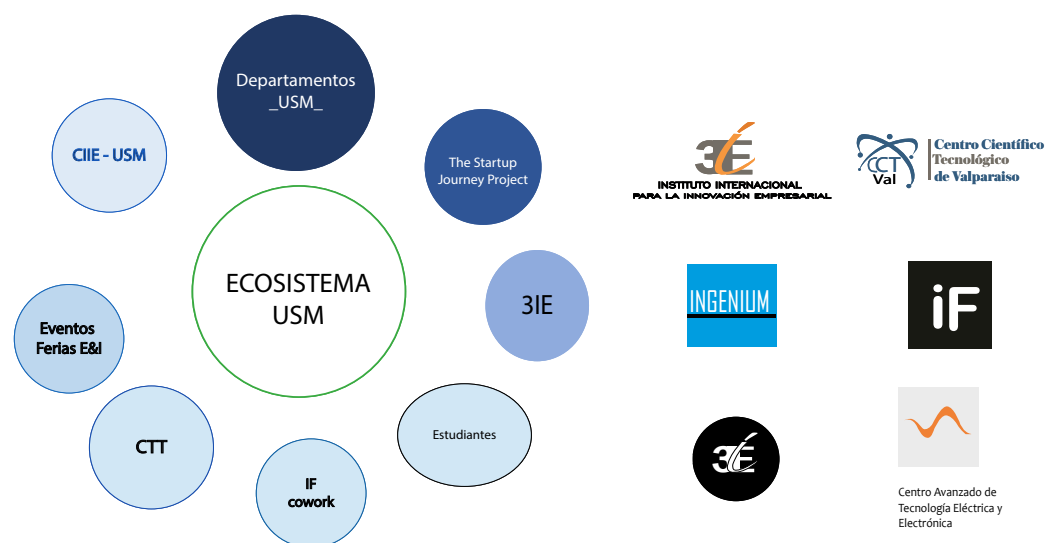
Son cientos de elementos específicos que, juntos, crean un entorno adecuado para desarrollar y potenciar el emprendimiento.

Daniel Isenberg (2014), en colaboración con otros expertos en la materia, después de analizar la realidad de países como Chile, España, Alemania, Reino Unido, Colombia, Estados Unidos, decidió agrupar todos estos elementos en seis categorías: cultura (conducta), políticas y liderazgo (Apertura), financiamiento (disponibilidad), capital humano (talento), mercado (tolerante al riesgo), apoyo (instituciones, espacio, otros).

Las universidades, que son parte del desarrollo del capital humano e instituciones de apoyo al ecosistema emprendedor, cuentan a su vez con su propio ecosistema emprendedor. Destacan los ejemplos de Babson College, Harvard University y MIT en Massachusetts, y de la Universidad de Stanford en California. En el caso de Chile, la Universidad Técnica Federico Santa María, la Universidad Católica de Chile y la Universidad del Desarrollo tienen los ecosistemas emprendedores universitarios más desarrollados del país. Como un ejemplo, en la Figura 2 se aprecia el ecosistema emprendedor de la Universidad Técnica de Santa María.

Cabe destacar, que cada ecosistema emprendedor es único y se adapta a la realidad de su país. Sin embargo, esta categorización se puede encontrar en cualquier ecosistema. La diferencia está en el grado de desarrollo y capacidad de los países

Figura 2. Ecosistema emprendedor Universitario



Fuente: Liberona, Musso 2016

para generar un ambiente adecuado para el emprendimiento.

A pesar de que existe evidencia sobre el impacto de la educación, las políticas públicas, los marcos legales y el financiamiento sobre el beneficio y desarrollo del emprendimiento, los impactos de estos factores son a largo plazo, pues los ecosistemas emprendedores tardan en desarrollarse y requieren consistencia y sinergias. En el caso de la Universidad Técnica Federico Santa María, este se inició en el 2001 con el Instituto Internacional de Innovación y Emprendimiento.

Según diferentes rankings y reportes de emprendimiento, se observa una relación directamente proporcional entre el grado de desarrollo del ecosistema emprendedor y el crecimiento económico del país (producto geográfico bruto per cápita —PGB—). A medida que los países tienen un mayor índice de desarrollo en emprendimiento, el PGB aumenta.

La Figura 3 muestra que países de altos ingresos tienen mejores ecosistemas emprendedores e índices de desarrollo en emprendimiento. Países equivalentes con Chile, en términos de emprendimiento (GEI), como Finlandia, Bélgica y Estonia, tienen un ingreso per cápita muy superior.

Cabe destacar el caso de Israel, que es uno de los países más innovadores y emprendedores, en el cual se ha desarrollado, considerablemente, la creatividad como parte de la innovación, factor necesario que acelera el crecimiento económico y desarrollo.

En la misma Figura 3, se observa la evolución de ingreso per cápita en países con la misma tasa de emprendimiento. Claramente, algunos países que en 1970 tenían un nivel de riqueza similar, se enriquecieron en 1995 y florecieron, como es el caso de Finlandia e Israel, donde la resiliencia y la creatividad se han destacado por diversas razones.

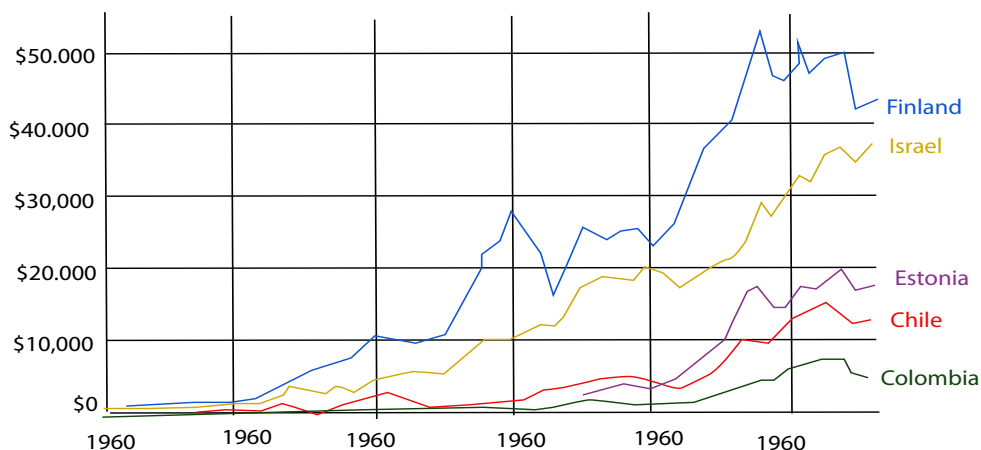
Ambos países tuvieron épocas difíciles que han superado con resiliencia, siendo de los países que más han invertido el porcentaje de su PGB en innovación e investigación, estimulando y motivando la creatividad de las empresas y las universidades.

Por otra parte, también tenemos el caso de Estonia, que el año 1995 estaba a la mitad de ingreso per cápita de Chile, y en el 2016 lo superó en un 30 %. Entonces, existe una gran correlación entre la creatividad de las naciones, su capacidad de crear emprendimientos dinámicos y su desarrollo económico. Actualmente, en Chile, hay alrededor de 1.900.000 emprendedores, de los cuales un 62 % son hombres y el 38 % son mujeres. El 24,2 % de la población entre 18 y 64 años declara estar en la fase inicial de un emprendimiento.

Asimismo, el 75,8 % de los emprendedores iniciales manifestó que su motivación para emprender fue por una oportunidad de negocio (GEM, 2021).

Sin embargo, la gran mayoría de los emprendedores se dedican de manera informal

Figura 3. Producto geográfico neto histórico de cinco países con índice de emprendimiento similares



Fuente: Word Bank data 2017

a realizar negocios y se orientan, más que nada, al sector agricultor, pesca, ganadería y a oficios manuales como la artesanía, carpintería, entre otros. No obstante, se puede observar que la intención de emprender, a lo largo de los años, ha ido mejorando.

A medida que la economía chilena se ha ido diversificando en los diferentes sectores económicos, sobre todo en el ámbito tecnológico e innovación, las personas han optado por el camino de la independencia financiera y han seguido el camino del emprendimiento. Chile es un país con mucho potencial en emprendimiento y así lo demuestran los diferentes rankings internacionales como el GEM, GEDI Index, Genome Report. Realizando una radiografía del emprendimiento en Chile, podemos aislar, mediante algunos indicadores comunes entre todos los países, los factores que favorecen al emprendimiento en Chile y también cuáles son los que lo debilitan, como se muestra en la Figura 4.

### Resiliencia y creatividad en los emprendimientos

Dos de las características principales de los emprendedores son la resiliencia y la crea-

tividad. Estos factores son muy importantes en los ecosistemas emprendedores. Es primordial que se fomente la creatividad y la innovación de los emprendimientos, por ello, las universidades deberían asumir un rol fundamental.

Sin embargo, la transferencia tecnológica, desde universidades al mundo privado y a la sociedad en general, ha sido deficitaria y, solo en el último tiempo, ha ido mejorando. En la Figura 5, se ve la evolución de la transferencia de investigación y desarrollo desde las universidades.

De acuerdo con la «Radiografía del emprendimiento en México», realizada por la Asociación de Emprendedores de México (ASEM 2021), el 68 % de los emprendedores que hoy tienen una empresa en México ya ha tenido con anterioridad un emprendimiento que fracasó.

Este índice se correlaciona con la resiliencia que los emprendedores deben tener para seguir adelante y continuar con su espíritu emprendedor, a pesar de que en el caso latinoamericano los fracasos no son fácilmente aceptados por la comunidad en general.

Figura 4. Comparación de Factores según el GEM

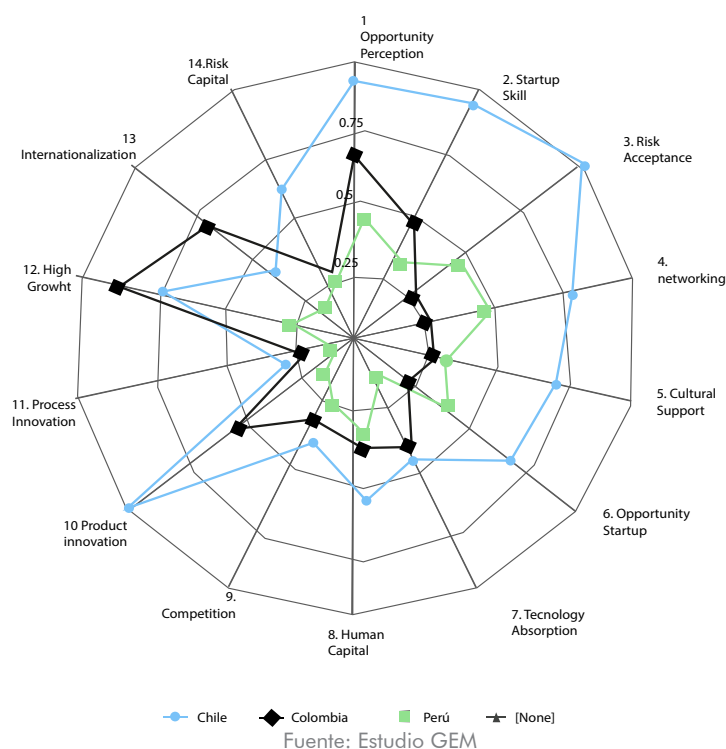
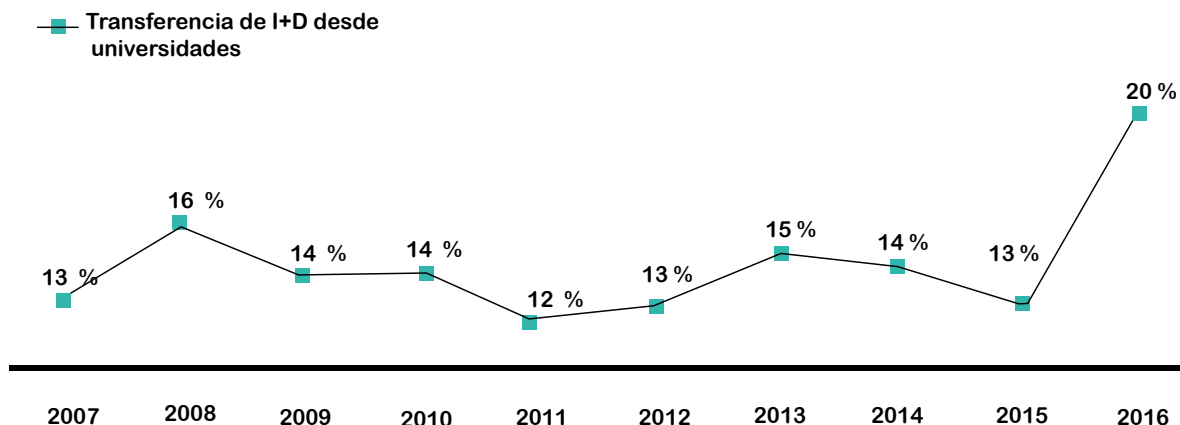


Figura 5. Transferencia de I+D desde universidades



Fuente: Estudio GEM

## Conclusiones

Parte de esta investigación era comprobar qué se necesita para generar emprendimientos dinámicos.

Sabemos que Chile es un país emergente y que las buenas prácticas de los ecosistemas de emprendimiento desarrollados, tales como mencionamos anteriormente del Silicon Valley o de Londres, no funcionan de la misma manera o no son lo suficientemente efectivos en la región Latinoamericana.

Es por esto que buscamos alguna forma de evaluar el ecosistema emprendedor, con el fin de comprobar si creando, mejorando o desarrollando ecosistemas de emprendimiento, se podría generar una mejora en el índice de emprendimientos dinámicos o alguna contribución importante al desarrollo del ecosistema emprendedor.

El desarrollo de emprendimientos requiere de mucho apoyo, experiencia, financiamiento, metodologías y redes de colaboración para poder mejorar las tasas de éxito. Y para el desarrollo de startups dinámicas se requiere aún más componentes y dedicación.

Un ecosistema emprendedor desarrollado requiere de la colaboración de universidades, es fundamental el trabajo conjunto de la triple hélice: Gobierno, Empresas y Universidades para el desarrollo de un ecosistema exitoso.

Si bien es cierto que, en los últimos años Chile ha sido el ecosistema emprendedor

más exitoso de Latinoamérica con miles de proyectos e ideas desarrollados, este ecosistema ha fallado en la creación de emprendimientos innovadores y dinámicos, que intensifiquen la economía local.

Dentro de las principales razones expresadas por los emprendedores, y por varios de los destacados exponentes del ecosistema emprendedor chileno, están la falta de recursos para financiar los emprendimientos.

En este sentido, CORFO ha hecho una labor importante al desarrollar numerosas líneas de financiamiento que le han dado dinamismo al ecosistema.

Otra de las razones que se expresan es la poca formación y la carencia de habilidades específicas para los emprendedores chilenos. Solo recientemente unas pocas universidades chilenas y latinoamericanas han desarrollado programas que pueden mejorar e impactar positivamente en el ecosistema chileno.

No es posible desarrollar un ecosistema emprendedor dinámico sin la intervención de las universidades y, al mismo tiempo, no es posible que las universidades tengan impacto en el ecosistema a menos que desarrollen y potencien su propio ecosistema emprendedor.

La universidad técnica Federico Santa María posee el mejor, o sino uno de los mejores ecosistemas de emprendimiento universitario en Chile y en Latinoamérica. Ha sido

“ Hay pocos análisis y estudios en la región que hablen de la cultura innovadora, de la habilidad de potenciar y acelerar emprendimiento dentro de las incubadoras y aceleradoras universitarias, de la necesidad de contar con redes de mentores, de la colaboración con empresas ”.

reconocida por UBI, por la revista América Economía, que por primera vez en su historia desarrolla un ranking de las mejores incubadoras universitarias.

En su edición del 2019, el Instituto Internacional de Innovación Empresarial (3IE) incubadora de la USM, es reconocido como el mejor de Chile, seguido por las incubadoras de la Universidad Católica y de la Universidad del Desarrollo, sin embargo, una incubadora no es suficiente para contar con un ecosistema universitario desarrollado y que impacte al medio nacional.

El apoyo entregado por las universidades dependerá de la relación que pueda tener su centro de aceleración con empresas e inversionistas. Esta relación suele ser inexistente o incipiente en las universidades chilenas.

Sin embargo, hay pocos análisis y estudios en la región que hablen de la cultura innovadora, de la habilidad de potenciar y acelerar emprendimientos dentro de las incubadoras y aceleradoras universitarias, de la necesidad de contar con redes de mentores, de la colaboración con empresas y de la preparación, relacionada con emprendimiento, que reciben los profesionales que se forman en nuestras universidades.

En general, existe gran desconocimiento sobre las metodologías de emprendimiento, procedimientos y alternativas para desarrollar emprendimientos y levantar capital privado entre los emprendedores latinoamericanos.

A pesar de que muchos consideran que CORFO cumple un rol importante en la inversión, el 60 % de los emprendimientos encuestados no logra obtener inversiones de CORFO y gran parte de los montos que se destina a venture capital aún están pen-

dientes y alrededor del 10 % de los fondos están caducados, indica (CORFO, 2019).

La resiliencia es fundamental para el emprendimiento que, muchas veces, debe superar fracasos y dificultades para la creación, así como dificultades en la partida de los emprendimientos, especialmente en Latinoamérica.

Por otro lado, la innovación y creatividad son requisitos fundamentales para lograr emprendimientos dinámicos y de alto impacto, la región tiene una deuda con la innovación. Hay pocos unicornios empresariales generados en la región y se requiere de mejoras en los ecosistemas emprendedores con el apoyo de los gobiernos y universidades.

## Referencias

- Asociación de Emprendedores de México [ASEM] (20 de diciembre del 2022). [archivo de video]. Radiografía del Emprendimiento en México 2021 -V. largo. [https://www.youtube.com/@ASEM\\_socios](https://www.youtube.com/@ASEM_socios)
- Blank S. (10 de junio 2010). No eres un verdadero emprendedor, *Steve Blank*. <https://n9.cl/q39cq>
- Global Entrepreneurship Monitor (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption*. GEM London. <https://n9.cl/k9eel>
- Isenberg D. (2014). What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is. *Harvard Business Review*. <https://n9.cl/lworh>
- Lederman D., Messina J. Pienknagura J. (2014). «El emprendimiento en América Latina – Muchas empresas y poca innovación». Banco Mundial. <https://n9.cl/4hq7g>
- Liberona, D. & Musso, R. (2016). Entrepreneurship Methodology for Emerging Economies. *The Startup Journey Project*. RSSN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2862777>
- Porter M. (1990). *The competitive advantages of nations*. Free Press.
- Rodriguez A. (2009). «Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial». *Pensamiento & Gestión*.



# La creatividad en los modelos de formación emprendedora

*Tula Mendoza Farro\**

Past Presidente de PERUINCUBA

Recepción: 17/3/2023 / Aceptación: 17/4/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023006>

A lo largo de la historia, las investigaciones llevadas a cabo por istintos expertos han demostrado que tanto la creatividad como el emprendimiento son capacidades primordiales para la formación integral de toda persona.

En este sentido, durante las últimas décadas se han establecido diversos modelos de formación emprendedora que, dentro de sus fases o etapas, incluyen la creatividad como un componente fundamental para el desarrollo de la competencia emprendedora.

Por ello, el presente artículo busca explorar la presencia de la creatividad en los modelos de formación emprendedora.

Con ese propósito, en un principio se abordará la creatividad desde una perspectiva

conceptual y luego se dará paso a la exploración e identificación de las metodologías que impulsan el emprendimiento y que incluyen la definición de ideas como una etapa o componente previo a la formulación de propuestas de solución.

Comencemos preguntándonos a qué llamamos creatividad. En este marco, Garzón, et al. (2015) manifiesta que la creatividad

es una capacidad que consiste en la generación y tratamiento de ideas con fluidez, originalidad y flexibilidad.

A su vez, para Csikszentmihalyi (1988), «la creatividad no es un producto individual, sino un sistema social».

J. Dewey, Poincare (1908), Graham Wallas (1926), Csikszentmihalyi (1998), Galván (2017), entre otros investigadores, propo-

“ Durante las últimas décadas se han establecido modelos de formación emprendedora que dentro de sus fases o etapas incluyen a la creatividad».

\* Directora de Growth Academic Service de la Universidad Continental. Economista. Máster en desarrollo empresarial y emprendimiento, actual directora de Peruincuba.

nen un proceso de cuatro a cinco fases para implementar la creatividad en un producto o servicio por crear o mejorar, tal como se muestra en la En este sentido, considerando el desarrollo del proceso creativo y las tres características de la creatividad (fluidez, originalidad y flexibilidad), Eric Riec (2011) plantea la metodología Lean Startup con la finalidad de validar una solución con el cliente hasta alcanzar el mínimo producto viable. Esta metodología comprende tres pasos: construir, medir y aprender.

Por su parte, Tim Brown promueve la metodología del pensamiento del diseño o Design Thinking, la cual se enfoca en identificar uno o más problemas. En ambos casos, se emplea el pensamiento divergente y el convergente, junto con el pensamiento lateral de Edward de Bono.

Posteriormente, en el 2016, la Comisión Europea (OECD) inició la construcción del Modelo EntreComp con el objetivo de mejorar el capital humano, la empleabilidad y la competitividad, enfatizando las habilidades de la competencia de emprendimiento mediante el trabajo de tres áreas de competencias que agrupan quince subcompetencias, las cuales, a su vez, tienen ocho niveles de aprendizaje. Una de las subcompetencias de este modelo se denomina creatividad y se ubica en la primera área denominada ideas y oportunidades.

Como herramienta de apoyo, en el 2020, la Comisión Europea publicó Entrecomp Playbook que presenta una colección de he-

rramientas y ejemplos de uso para utilizar el modelo EntreComp, palabra que representa los siguientes términos: experiencia (experience), novedad (novelty), disparadores (triggers), reflexión (reflection), ecosistema (ecosystem), colaboración (collaboration), otros (others), mentoría (mentoring) y progreso (progression).

Durante el 2017, se presentaron otras metodologías que ayudan a desarrollar el pensamiento emprendedor en la acción empresarial. Entre ellas podemos mencionar a Patrick Van Der Pijl, autor de Rediseña Tu Negocio, quien propone el modelo Doble Bucle, el cual incluye cinco fases que tienen como propósito la generación de varias ideas en un breve tiempo, precisando que no hay una única solución para resolver los problemas.

Miguel Macías, por su parte, presenta una metodología denominada EDV (entender, definir la idea y validar), que tiene como propósito identificar la oportunidad que se le presenta a la persona emprendedora, definir la idea y, por último, validar el modelo de negocio.

De igual forma, Iborra y Rovirosa (2017) desarrollaron el Selfie Emprendedor, una herramienta que orienta la realización de un autodiagnóstico y autoevaluación sobre las competencias emprendedoras tales como la autonomía, liderazgo, innovación y habilidades empresariales.

Se observa la Tabla 2, que muestra los seis modelos de formación emprendedora antes mencionados, se encuentra la similitud, en

Tabla 1. Fases del proceso creativo, según autores

J. Dewey 1910	Poincaré 1908, Graham y Wallas 1926	Csikszentmihalyi 1998	Galván 2017
1. Percepción de la dificultad o problema	1. Preparación	1. Preparación	1. Aspiración
2. Definición del problema y delimitación del mismo	2. Incubación	2. Incubación	2. Inspiración
3. Generación de ideas y soluciones	3. Iluminación	3. Intuición	3. Concepción
4. Evaluación crítica de las soluciones	4. Verificación	4. Evaluación	4. Acción
5. Aceptación de la solución más adecuada		5. Proceso de elaboración	

Fuente: García (2016), Galván (2017) y Guilera (2020)

Tabla 2. Modelos que incluyen la creatividad

N.º	Modelo	Fases				
1	Lean Startup	1. Crear	2. Medir	1. Aprender		
2	Design Thinking	1. Empatizar	2. Definir	3. Idear	4. Prototipar	5. Testear
3	Entrecomp	1. Ideas y oportunidades	2. Recursos	3. Pasar a la acción		
4	Doble Bucle	1. Punto de vista	2. Comprender	3. Idear	4. Prototipos	5. Validar
5	EDV	1. Entender	2. Definir idea	3. Validar		
6	Selfie Emprendedor	1. Autonomía	2. Liderazgo	3. Innovación. Creativo	4. Habilidades empresariales	

Fuente. Elaboración propia

todos ellos, con la denominación de la fase crear, relacionada con la «creatividad».

En estos casos se utilizan los términos: crear, idear, ideas y oportunidades, idea e innovación, los cuales se pueden apreciar resaltados en amarillo. En cuanto a la evaluación de la creatividad, Guilera (2020) menciona que «no existe un instrumento consensuado para evaluar la creatividad de cualquier tipo de estudiante, en cualquiera especialidad. Ni tampoco disponemos de un instrumento que pueda ser utilizado para evaluar todos los aspectos significativos de la creatividad profesional» (p. 67).

Sin embargo, existen seis enfoques que se pueden utilizar para medir la creatividad: psicométrico, experimental-cognitivo, computacional, psicobiológico, biográfico y contextual (p. 66).

Asimismo, dentro de estos enfoques encontramos los siguientes tipos de evaluación de la creatividad:

Test de Estructura de Inteligencia de Joy Paul Guilford y el Test del Pensamiento Creativo de E. Paul Torrance, los cuales tienen con base el pensamiento divergente y convergente considerando los factores; fluidez, fle-

xibilidad, originalidad y elaboración (p. 65).

Test de Abreacción para la Evaluación Creativa TAEC (Saturnino de la Torre, 1996), que califica la producción gráfica como expresión de la creatividad (p. 65).

Test CREA de Corbalan et al. (2003), el cual considera que la evaluación de creatividad se realiza mediante la capacidad para la búsqueda y solución de problemas (p. 65).

Test PIC, el cual es una evaluación de la imaginación creativa que califica la creatividad narrativa o verbal, la figurativa o gráfica (p. 66)

Test de Visualización Creativa de Ronal A., Finke, que analiza la capacidad de invención imaginativa (p. 66).

Test Psicotécnico de Creatividad de Carlos Corbarubias que incluye una evaluación del pensamiento divergente: fluidez verbal, fluidez de ideas, flexibilidad espontánea, capacidad de asociación, la fluidez de expresión, la originalidad y la sensibilidad con los problemas (p. 66).

Por ello, dada esta variedad de test, Guilera (2020) enfatiza que al elegir un test de creatividad se debe conocer los factores que incluye la medición (p. 67).



No existe un instrumento consensuado para evaluar la creatividad de cualquier tipo de estudiante en cualquier especialidad, ni tampoco disponemos de un instrumento que pueda ser utilizado para evaluar todos los aspectos significativos de la creatividad empresarial”



Tabla 3. Evaluación de la creatividad en el Modelo Entrecomp

Subcompetencia	Básico (descubrir, explorar)	Intermedio (experimentar, atreverse)	Avanzado (mejorar, reforzar)	Experto (expandir, transformar)
	Es capaz de producir y desarrollar ideas con valor	Es capaz de probar y redefinir ideas con valor	Es capaz de transformar ideas en soluciones que aportan valor	Puedo diseñar nuevos procesos para involucrar a las partes interesadas en la generación, desarrollo y prueba de ideas que crean valor.
Creatividad	Ser curios@ y abiert@			
	Desarrollar ideas			
	Definir problemas			
	Diseñar valor			
	Sé innovador			

Fuente :Información adaptada de Bacigalupo et al. 2016

En este sentido, el Modelo Entrecomp utiliza una rúbrica para evaluar la creatividad en el componente de su modelo: Ideas y Oportunidades, el cual incluye la subcompetencia creatividad con ocho niveles de progreso del aprendizaje: básico (descubrir, explorar), intermedio (experimentar, atreverse), avanzado (mejorar, reforzar) y experto (expandir, transformar) para las cinco dimensiones (ser curioso y abierto, desarrolla ideas, define problemas, diseña valor y sé innovador).

En la Tabla 3 que muestran los ocho niveles de progreso del aprendizaje.

En conclusión, para la formación de emprendedores existen diversas metodologías que impulsan la creatividad como un componente al inicio o durante el proceso del desarrollo de una propuesta de solución. Sin embargo, la elección del formato más apropiado dependerá de las características del grupo de estudiantes y de las competencias y capacidades programadas en los planes educativos de cada institución.

## Referencias

Bacigalupo, M., Weikert, L., Mansoori, Y., & O’Keeffe, W. (2020). *Libro de jugadas de*

*EntreComp: Aprendizaje empresarial más allá del aula*. Publications Office of the European Union. <https://acortar.link/Rn-TXCg>

Baena-Luna, P., García-Río, E., & Monge-Agüero, M. (2020). Entrecomp: marco competencial para el emprendimiento. Una revisión sistemática de la literatura sobre su uso y aplicación. *Information tecnológica*, Vol.31(2), 163-172. Publications Office of the European Union.

Galván, L. (2016). *Creatividad para el cambio*. Ecoe Ediciones.

García, A. E. (2016). Emprendizaje a través de aprendizaje basado en proyectos. *Revista*

*Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 3(5).

Garzón, A., Barajas, D., Cárdenas, L., & Ibarra, E. (2015). Herramientas para la medición de la capacidad creativa en la ingeniería: Una revisión de literatura de la última década. *Encuentro Internacional De Educación En Ingeniería* <https://acortar.link/YAgzxz>

Guilera, L. (2020) *Anatomía de la creatividad*. Marge Books.

Iborra, C. & Rovirosa, M. (s/f). *Pedagogías ágiles para el emprendimiento*. <https://n9.cl/6aiwe>



# Emprendimiento, resiliencia y creatividad empresarial: factores claves de éxito

Miguel Angel Capuñay Reátegui\*

Universidad Continental

Recepción: 3/1/2023 / Aceptación: 3/2/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023007>

A causa de la pandemia, el año 2020 será recordado como uno de los peores en la historia de la humanidad. El mundo entero enfrentó una crisis global: más de 200 países infestados con casos de COVID-19, una contracción del -3 % del PBI mundial, niveles altos de desempleo global, la reducción del comercio mundial y una serie de efectos negativos que aquejaron a naciones enteras.

No obstante, el 2021 fue el año de la recuperación también global y su despegue económico y toda crisis, sea nacional o mundial, económica, financiera, comercial o política es generadora también de oportunidades.

Es allí, precisamente, en donde el emprendimiento y la resiliencia juegan un rol protagónico, por lo que cabe preguntarse lo siguiente ¿Cómo podemos sacar adelante

“ El emprendimiento y la resiliencia juegan un rol protagónico, por lo que cabe preguntarse ¿Cómo podemos sacar adelante ideas y proyectos emprendedores y que estos no se disuelvan en el tiempo? ”

ideas y proyectos emprendedores y que estos no se disuelvan en el tiempo?

En primer lugar, debemos tener en cuenta que un emprendimiento parte del nacimiento de un “espíritu empresarial” con el objetivo

de crear un negocio propio a partir de ideas creativas, el cual requiere de un constante esfuerzo, dedicación y la ayuda de recursos humanos, económicos y financieros.

El término emprendimiento también comprende la actitud de una persona que no tiene miedo al fracaso y se atreve a intentarlo. Una persona que da un paso adelante arriesgándose a cumplir sus sueños es una forma de pensar, actuar y adaptarse ante el cambio, buscar oportunidades y prever los riesgos. (Palacios & Ruiz, 2020).

\* Doctorando en Administración por UBA. Master of Laws por la Universidad Estatal de Kiev «T.G. Shevchenko». Maestro en Docencia y docente de la Universidad Continental.

## Medios para emprender frente a situaciones de crisis

Frente a las diversas situaciones que enfrentamos, en medio de tempestades y crisis de diferentes dimensiones, tenemos que buscar una manera efectiva de afrontarlas. Ante ellas, debemos ser resilientes y creativos para salir adelante, empero, cabe formularse las siguientes preguntas: ¿Qué implica ser una persona resiliente? ¿Qué características tiene una persona que se considera resiliente y que está en condiciones de enfrentar situaciones adversas? En términos sencillos, la resiliencia se define como la capacidad que tiene una persona para hacer frente a situaciones difíciles, enfrentar adversidades y salir adelante.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) una sociedad resiliente se puede adaptar y recuperar ante catástrofes como desastres, pandemias, crisis económicas y conflictos. Una sociedad resiliente está preparada y puede mitigar los peores impactos de una crisis y reconstruir de manera que favorezca el desarrollo económico y social. Así mismo, «los emprendedores son vistos como resilientes cuando en el proceso de exploración o explotación de oportunidades sucede lo inesperado y pueden superar el desafío o modificarlo en consecuencia para aprovechar la nueva situación» (Conduah & Essiaw, 2022, p. 3).

En esa misma línea, la resiliencia va relacionada con la creatividad, ya que es un medio para ser capaz de volver a empezar cuando algo no ha funcionado (Vite, 2020). Como mencionara Einstein, «La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura».

En ese sentido, se define la creatividad como la capacidad de generar y hacer realidad nuevas ideas, donde predomina la originalidad y la eficacia, esta última en el contex-

to de la creatividad es la capacidad para llevar a cabo las ideas generadas a partir de la ideación y el conocimiento (Montoya, 2015). Según el Manual de la Creatividad Empresarial publicado por la Unión Europea, (2020), la actitud creativa se compone de un espíritu de constante búsqueda de soluciones y alternativas, predomina la originalidad, voluntad y flexibilidad para adaptarse a las necesidades del entorno, así como la búsqueda del conocimiento y optimismo para convertir las situaciones de crisis en oportunidades de mejora.

## Modelo Now, Next and Beyond

Ante una realidad de constantes cambios, las empresas se enfrentan a múltiples desafíos y requieren tomar acción. En este sentido, Ernest & Young Global Limited (2020) propone un marco de resiliencia denominado Now, Next and Beyond. Al respecto, Christiaens, Moreau y Richez (2020) explican que la primera fase “Now o ahora” implica reaccionar en este momento, por lo que se debe definir un plan de acción a corto plazo para actuar con urgencia en el presente y responder a las situaciones de cambio, a las crisis y las consecuencias negativas que traen consigo.

La segunda fase “Next o después” se refiere a cómo se implementa el plan de acción y cómo se da una reestructuración a través de la resiliencia y creatividad. Para ello resulta necesario entregar nuestros esfuerzos máximos para continuar y no desistir en el proceso, fijando así el rumbo hacia una recuperación temprana.

Por último, la fase más visionaria y de perspectiva “Beyond o más allá”. Implica prepararse para el futuro, comprende preguntas que tienen que hacerse los emprendedores sobre situaciones futuras, por ejemplo: ¿Qué nuevas megatendencias generará la próxima ola de cambio tecnológico?, ¿Cómo, puede el negocio seguir reinventándose para estar siempre preparado para el futuro? Un caso muy ilustrativo de resiliencia y creatividad es el que desarrolló la Startup arequipeña denominada Nanovida (Figura 1).

“ Los emprendedores son vistos como resilientes cuando en el proceso de exploración o explotación de oportunidades sucede lo inesperado y pueden superar el desafío o modificarlo”

Figura 1. Logo de Startup Nanovida



Fuente: Página web Nanovida

Figura 2. Logo de Panadería Pastelería San Antonio



Fuente: Página web San Antonio

A través de este modelo, los emprendedores Christian Carnero y Jessica Márquez, ingenieros biotecnólogos, lograron desarrollar un desinfectante producido con nanopartículas de cobre, con capacidad antibacteriana, antifúngica y antiviral para protegerse del coronavirus, un innovador producto que impide que los virus y otros microorganismos se impregnen en las superficies. Otro ejemplo emblemático de resiliencia es el desarrollado por la Panadería San Antonio en Lima, la cual, para enfrentar la pandemia y sus efectos, se reinventó convirtiéndose en un Minimarket (Figura 2).

Ambos emprendimientos lograron transformar una situación de crisis en una oportunidad ya que, por medio de ingenio, innovación, creatividad y resiliencia lograron

desarrollar productos innovadores y no solo resistirse a los efectos de la crisis sino a, largamente, superarla.

## Referencias

- Christiaens, I., Moreau, A., & Richez, T. (2020, 21 de Abril). *How to lead your IT organization through the COVID-19 disruption: a CIO perspective*. Ernest & Young Global Limited. <https://acortar.link/o4nbvL>
- Conduah, A. & Essiaw, M. (2022). Resilience and entrepreneurship: a systematic review. *F1000Research*, 11, 348 <https://doi.org/10.12688/f1000research.75473.1>
- Crea Business Idea (2020). *Manual De La Creatividad Empresarial*. Unión Europea. <https://acortar.link/Ss75My>
- Ernest & Young Global Limited. (2020). *Building a resilient enterprise— Now, Next and Beyond A framework for navigating COVID 19*. Ernest & Young Global Limited. India. <https://acortar.link/iYm9bW>
- Montoya, F. (2015). *Creatividad, innovación y emprendimiento dentro de las empresas. Análisis y diagnóstico de los factores internos*. Universidad Pontificia ICADE. <https://n9.cl/agcvl>
- Nanovida (2020). Logo de Nanovida [Image]. Facebook. <https://acortar.link/FthPKv>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021 febrero). *Paz y resiliencia a través del trabajo decente*. Organización internacional del Trabajo InfoStories. <https://n9.cl/r4qeu>
- Palacios, A. & Ruiz, S. (2020). El emprendimiento en América Latina: Un análisis de su etimología, tipología y proceso. *ECA Sinergia*, 11(2), 47-58.
- Vite, V. (16 de mayo de 2020). *Resiliencia en las empresas: Ingrediente esencial en tiempos de crisis. Una aproximación práctica*. IUS 360 <https://n9.cl/qr3mml>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2022), *Navigating beyond COVID-19: Recovery in the MENA Region*, OECD Publishing of Paris, <https://acortar.link/OcXt3V>



# Resiliencia e innovación: pilares para una empresa familiar sostenible

*Patricia Ruiz Perea\**

Instituto de la Empresa Familiar del Perú IEF - Perú

Recepción: 19 /1/2023 / Aceptación: 20/2/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023008>

La empresa familiar a lo largo de la historia ha superado guerras, epidemias, crisis económicas y políticas, entre otras situaciones, por ello podemos considerarla como la empresa más resiliente del mundo. Tal es así, que lidera la lista de las empresas más longevas a nivel global y se constituye como agente de cambio en todas las economías. «Dos tercios de las empresas en el mundo pertenecen o están gestionadas por familias, emplean el 60 % de la mano de obra mundial y representan más del 70 % del PIB mundial». Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2021).

En el trabajo diario, evidencia su vocación de trascendencia, la cual le permite transitar más allá de los innumerables cambios por los que atraviesa la familia empresaria sin perder el horizonte, «tomando en consideración: los intereses y capacidades de los miembros de la familia, su interrelación personal y las necesidades y potencialida-

des de los negocios» (CCL- BID/FOMIN Torres y et al., 2014). Y a su vez demostrando su capacidad de adaptación mientras crece y se desarrolla.

La vocación de trascendencia a la que nos referíamos líneas arriba tiene como presupuesto la capacidad de resiliencia y, sin lugar a dudas, podemos afirmar que la resiliencia es un componente básico del ADN de la empresa familiar, quien leal a su historia construye un legado a la vez que innova para afrontar el presente intentando, al mismo tiempo, diseñar las líneas de base para el futuro en búsqueda de ese «Océano Azul» (W. Chan Kim y Renée Mauborgne, 2004).

La siguiente historia del Ron Ponche Minita demuestra cómo la capacidad de resiliencia de la familia empresaria hace posible alcanzar sus metas más allá de las circunstancias adversas que puedan presentarse: En Panamá, cada Navidad y fin de año las

\* Abogada por la Universidad de Lima. Gerente General del Instituto de la Empresa Familiar del Perú: IEF-PERÚ. Coautora del Libro: «Hacia un modelo de profesionalización más efectivo de las Empresas Familiares».

familias buscan el mejor ron ponche y en la lista de los mejores se encuentra Ron Ponche Minita cuya historia narra que la deliciosa bebida era preparada de manera casera por la abuela Herminia Peñalba, Minita, quien, durante Navidad y Año Nuevo, lo obsequiaba a sus familiares y amigos, para quienes este regalo era altamente apreciado.

Al contar con muchos pedidos Noemí Koo Peñalba, hija de doña Minita, decidió comenzar la producción del ron ponche a fin de venderlo a los supermercados. Es así que en 1989 se establece la Distribuidora Sulyn S.A. sin presagiar que en ese mismo año se realizaría la invasión por parte de los Estados Unidos a Panamá. Ante este hecho, y a pesar de la grave situación del país, la empresa familiar siguió adelante. Hoy el ron ponche elaborado con la receta casera de la abuela Minita cuenta con más de treinta años en el mercado y la empresa sigue creciendo brindando nuevos productos inspirados en la receta original.

Otro componente básico del ADN de la empresa familiar es lo generacional, siendo así, suele suceder que se encuentran bajo un mismo proyecto los fundadores, sucesores y demás miembros de la familia por ello es necesario alinear los intereses y contar con metas y objetivos que entusiasmen y comprometan a las diversas generaciones. La relación intergeneracional brinda una serie de ventajas y retos que enriquecen a la familia empresaria. El trabajo intergeneracional realizado al interior de la empresa familiar genera competencias para desarrollar proyectos complejos y a largo plazo, como se puede apreciar en la historia del Puente de Brooklyn.

En 1870, el ingeniero John August Roebling y su firma estuvieron a cargo del diseño y construcción del puente, lo cual se venía realizando con éxito; sin embargo, durante la realización de los trabajos, Roebling se

fracturó un pie y, lamentablemente, luego de un tiempo murió de tétanos. Es así que su hijo Washington Roebling asumió el liderazgo de la compañía y realizó las labores de ingeniería, por ello, buena parte de su trabajo lo pasaba en los pozos de cimentación. Un día, trabajando en dichos pozos, sufrió el síndrome de descompensación lo cual debilitó de manera dramática su salud. Ante esta nueva situación, su esposa Emily Warren Roebling tuvo que ser intermediaria entre él y los trabajadores, aprendió ingeniería y trabajó decididamente en el proyecto haciendo posible la culminación del mismo en 1883.

Un tercer componente que conforma el ADN de las empresas familiares son los valores, los cuales guían su forma de actuar, generan identificación y brindan orgullo de pertenencia. Es sabido que todas las empresas con logros importantes cuentan con valores que rigen sus caminos; sin embargo, en la empresa familiar existen valores que son especialmente relevantes: la generosidad, humildad, servicio, comunicación, reputación y los valores aprendidos (IESE 2020). Estos valores son los que contribuirán a formar la cultura familiar, que hace aún más sólida la identidad de la familia empresaria y aporta valor a la empresa generando un impacto importante de cara a la sociedad.

A continuación, tenemos el ejemplo de Heladería Holanda, que nos permite graficar lo antes expuesto: En Cajamarca, el 5 de febrero del año 2000, la empresa familiar conformada por Luz Marina Benzunce y Pim Heijster abrió sus puertas, presentando un helado artesanal que tenía como ingredientes las frutas nativas de la región.

Con ello, convirtieron a esta ciudad en un lugar donde se podía disfrutar de helados únicos, que no se encontraban en ningún otro lugar del mundo, además de haber creado uno, el «Cielo cajamarquino», que



El trabajo intergeneracional realizado al interior de la empresa familiar genera competencias para desarrollar proyectos complejos y a largo plazo”.

es el orgullo de la región. Sin embargo, esta no es la única razón que hace diferente a esta empresa familiar, cuyos fundadores tuvieron muy claro desde su inicio el contribuir a generar valor compartido. Es así como decidieron brindar la oportunidad de trabajar en su empresa a personas con discapacidad auditiva, para ello, los propios fundadores y todo el personal aprendieron un nuevo idioma: el lenguaje de señas. Asimismo, con la finalidad de que dichos trabajadores puedan trabajar con confianza y comodidad, adecuaron la fábrica de helados, instalando un sistema de luces que contribuya al bienestar y buen desempeño de sus trabajadores. El interés de seguir apoyando a ese colectivo los ha llevado a crear una fundación que permite brindar tutores y traductores a los niños con discapacidad auditiva. Gracias a esta iniciativa, han logrado que varios de ellos hayan terminado sus estudios escolares e incluso, en la actualidad, algunos están realizando carreras universitarias gracias al acompañamiento de personal especializado que brinda la fundación. Igualmente, es de destacar que los fundadores de Helados Holanda han sensibilizado a otras empresas para que puedan contratar a personas con discapacidad auditiva.

Los ejemplos expuestos nos llevan a visibilizar que los elementos básicos que conforman el ADN de la empresa familiar: resiliencia, generacionalidad y valores, están asociados a la «riqueza socioemocional» a la que hacen referencia Gómez - Mejía y et al. (2016), la cual es sumamente importante para la familia empresaria, que, valorando el legado, se encuentra comprometida con el futuro de las próximas generaciones, demostrando que los valores familiares en muchos casos se alinean a los valores sociales de su entorno. La empresa familiar que trabaja de manera sostenible crea un vínculo con la comunidad en la que se inserta y, desde sus valores familiares, establece conexiones con los valores sociales, lo

cual se refleja en su estrategia y modelo de negocio a la vez que se convierte en el marco dentro del cual se desarrollan los vínculos con sus stakeholders.

Una empresa sostenible asegura la fidelidad de sus clientes internos y externos. Los internos se encuentran más motivados y comprometidos mientras que los externos valoran hacer negocio con una empresa que apuesta por el desarrollo social y económico.

Hoy más que nunca la gente busca lo que es auténtico y las empresas familiares lo son, ellas desarrollan sus servicios y productos basados en sus propias recetas que perfeccionan generación tras generación, gracias a la creatividad e innovación. Siendo así, podemos afirmar que la empresa familiar se encuentra dotada de cualidades que le permiten constituirse en agente de cambio para contribuir al logro de la sostenibilidad.

En tal sentido, las empresas familiares peruanas son actores importantes para alcanzar la visión del Perú al 2050, la cual es señalada por el Acuerdo Nacional. «Juntos, hemos logrado un desarrollo inclusivo en igualdad de oportunidades, competitivo y sostenible en todo el territorio nacional, que ha permitido erradicar la pobreza extrema y asegurar el fortalecimiento de la familia» (Acuerdo Nacional, 2019). De igual manera, contribuyen a la implementación de los 17 Objetivos de (ODS) contemplados en la Agenda 2030 (ONU, 2022). La sostenibilidad no es una tendencia; es la forma de hacer empresa en el siglo XXI, por ello, el Instituto de la Empresa Familiar del Perú IEF-Perú trabaja con los actores del ecosistema de la empresa familiar a fin de lograr su crecimiento y desarrollo de manera sostenible.

## Referencias

Acuerdo Nacional & CEPLAN (2019). *Díptico: Visión del Perú al 2050*. Acuerdo Nacional. <https://acortar.link/An75VW>

- Cámara de Comercio de Lima y Fondo Multilateral de Inversiones (2014). *Hacia Un Modelo de Profesionalización mas Efectivo de las Empresas Familiares*. CCL- BID/ FOMIN
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy/ar/1>
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Riqueza socioemocional y riesgos empresariales en empresas familiares: evidencia de almazaras españolas. *Revista trimestral de ciencia administrativa*, 52 (1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Staune J. (2018) *Les Clés Du Futur Réinventer ensemble la société, l'économie et la science*. Plon.
- Tàpies, J. (2018). *Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta*. ( pp. 46-51) IESE. <https://acortar.link/ZM84H7>
- Naciones Unidas.(s.f.). *Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible*. ONU. <https://acortar.link/137s>





# Cómo emprender en ingeniería con resiliencia y creatividad

*Nabilt Jill Moggiano Aburto\**

Universidad Continental

Recepción: 15 /2/2023 / Aceptación: 15 /3/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023009>

Emprender en la ingeniería puede ser una tarea desalentadora si no se sabe cómo abordarla. Como ingeniero (a) o futuro ingeniero (a), existe la oportunidad de aplicar los conocimientos y habilidades para crear productos, servicios y soluciones innovadoras que pueden satisfacer las necesidades de nuestra comunidad.

En el Perú, el proceso de formación académica en ingeniería fue enfocado hasta la última década a un ámbito de educación tradicional; es decir, que se capacitaban en rubros científicos, técnicos y tecnológicos; no obstante, el desarrollo en áreas como la innovación, creatividad y emprendimiento no es del todo visibilizada, dado que la sociedad disocia a la ingeniería y emprendimiento en su narrativa común.

Para emprender en la ingeniería, se debe tener primero una sólida base de conoci-

mientos y habilidades de cada especialidad, la cual incluye una buena comprensión de la teoría, fundamentos, así como experiencia práctica en el diseño y desarrollo de productos. Una vez formado con una buena base, es importante desarrollar una visión clara del emprendimiento y asegurarse de tener los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Esto incluye identificar el mercado al cual el profesional se dirige, desarrollar y patentar el producto, así como encontrar inversionistas que estén interesados en el proyecto elegido. Además, es importante tomar en cuenta los aspectos legales, financieros y contables del proceso de emprendimiento.

## **Resiliencia, creatividad y emprendimiento**

Para emprender con éxito, a través de la ingeniería, es importante tener una mentalidad emprendedora y una actitud positiva. Esto significa tener una fuerte motivación

\* Directora de Investigación de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Continental. Docente de posgrado en la Maestría en Ciencias con mención en Gestión de Riesgos de Desastres y Responsabilidad Social. Posee un Master of Disaster Management del National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS, Japón). Ganadora del «Best Research Award Tsunami Disaster Mitigation»

para alcanzar el éxito, así como una visión clara del objetivo a lograr. En ese contexto, la Universidad Continental estableció diversas metodologías para impulsar a los jóvenes universitarios a iniciar emprendimientos desde el salón de clases. Estas metodologías fueron promovidas desde el Growth Center Continental, que es una fusión del Centro de Emprendimiento, Centro de Liderazgo y Centro de Innovación Desarrollo Empresarial (CIDEM) los cuales lideran desde hace más de 18 años el desarrollo emprendedor y son considerados como los pilares del emprendimiento en la región Junín. Además, a la fecha continúan expandiéndose a nivel nacional (Lima, Arequipa, Cusco). El Growth Center Continental tiene como objetivo fomentar la competitividad entre emprendedores peruanos y actualmente cuenta con una carta de prototipos de proyectos emprendedores alojados en la web mediante una feria virtual<sup>2</sup>. Por otro lado, desde la Facultad de Ingeniería, la Unidad de Investigación, organiza dos veces al año durante cada fin de semestre académico una Feria de Proyectos de Ingeniería, con la finalidad de dar a conocer las capacidades de los estudiantes en el campo de la aplicación de la ingeniería.

En el 2020, debido a la crisis ocasionada por el COVID-19, se migró hacia plataformas digitales en las cuales se identificaron proyectos con mentalidad emprendedora e inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

A continuación, se mencionan los proyectos más resaltantes.

Figura 1: Diseño 3D de la mascarillas Stabimask



Fuente: Pantoja et al. (2022)

2 <https://growthcenter.continental.edu.pe/emprendimiento/vii-feria-de-prototipos/>

## Mascarilla electrónica Stabimask

La mascarilla electrónica Stabimask fue desarrollada por los estudiantes de Ingeniería Mecánica: Helen Pantoja, Gino Paita y Maycol Guerra, quienes contaron con el asesoramiento de los ingenieros Rafael de la Cruz (docente investigador y reconocido inventor de la región Junín) y Alberto Torres (Fab Lab).

Se trata de una mascarilla electrónica que, además de brindar protección contra el Covid-19 y sus variantes, ofrece estabilidad térmica en su interior. Asimismo, su diseño anatómico protege y herméticamente la zona de la boca y la nariz. La mascarilla StabiMask (Figura 1) está hecha a base de políéster termoplástico (PLA) proveniente de materiales ecológicos como las fibras de yuca y maíz que ofrece confort y protección a través de un sistema de control automatizado mediante un sensor que se programa para mantener una temperatura ideal.

Cuando la temperatura varía al interior de la mascarilla electrónica, inmediatamente envía una señal al ventilador ubicado en el ducto de ingreso, para que se ponga en marcha. Se trata de un producto que toma de referencia la variación de las temperaturas en cada región del Perú y también la actividad física que realiza la persona. Este proyecto fue presentado en la 21th International Conference on Mechanical, Electronic and Robotics Engineering realizada virtualmente en Hong Kong (2021) y actualmente la publicación se encuentra indexada en la base de datos científica Scopus. Se espera que el proyecto tenga buena acogida en segunda etapa de prototipado para el ingreso al mercado.

## Un heliodón de piezas desmontables

Desde el 2019, las estudiantes de arquitectura, Natalia Román Hovispo y Katherine Viviana Gómez junto con el arquitecto asesor Vladimir Montoya Torres, crearon el primer prototipo Heliodón desmontable del Perú (Fig. 2).

Figura 2. Heliodón de piezas desmontables

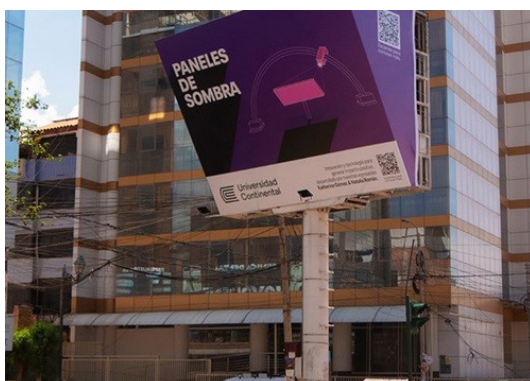


Fuente. Colección de archivos de la Universidad Continental

Luego de identificar que no todas las escuelas de Arquitectura poseen un instrumento que permite estudiar el asoleamiento de un edificio o área urbana por medio de modelos o maquetas (heliodón) y que sea destinado al uso de los estudiantes, debido a su gran tamaño y costo. Esta herramienta, que permite diseñar infraestructuras, viviendas y espacios urbanos que aprovechan la luz y la energía del sol, ahora está a disposición de aquellos centros de estudio que lo quieran utilizar.

Este proyecto innovador recibió una Medalla de Oro en la Exposición Internacional de Inventos de Mujeres de Corea KIWIE, en el 2020, cuya patente de invención modelo de utilidad ha sido registrada ante Indecopi. Luego del reconocimiento internacional obtenido, las arquitectas Natalia María Román Hovispo y Katherine Viviana Gómez y el estudio creativo Newnormal diseñaron los «Paneles de Sombra» (Fig. 3) como parte de la campaña «Out of Home» (OOH).

Figura 3. Paneles de sombra



Fuente. Colección de archivos de la Universidad Continental

« Esta herramienta, que permite diseñar infraestructuras, viviendas y espacios urbanos que aprovechan la luz y la energía del sol, ahora está a disposición de aquellos centros de estudio que los quieran utilizar»

Estos paneles son capaces de generar sombra en espacios públicos en momentos de alta radiación solar. Los paneles además de tener una imagen que muestra el invento de las chicas tienen incorporado un código QR que, al escanear, presenta de forma didáctica cómo los paneles se realizaron en el Fab Lab de la Universidad Continental.

### Aplicativo móvil MaderApp

Este proyecto fue liderado por la investigadora y magíster en Bosques y Conservación Ambiental, Gaby Inga Guillén, quien además es docente de la carrera de Ingeniería Ambiental.

MaderApp es un aplicativo móvil para celulares que permite identificar, verificar y comprobar en tiempo real las especies maderables que transitan por el puesto de control «El Pedregal» ubicado en la Selva Central (Fig. 4).

La aplicación directa lo realizan los especialistas del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre a través de un microscopio portátil, que se conecta a un celular obteniendo una fotografía de un corte transversal de cualquier pieza de madera.

Esta fotografía es cotejada por la aplicación MaderApp en una base de datos compuesta por miles de fotografías macroscópicas de distintas especies maderables.

Figura 4: Aplicativo Maderapp



Fuente: Andina

Con la ayuda de la Inteligencia Artificial permite identificar con precisión y rapidez la especie maderable que es observada. De esta manera se detectará la comercialización de madera prohibida o cargamento de Cedro de dudosa procedencia. Este proyecto fue financiado por el Banco Mundial, Concytec y ProCiencia y busca presentar mejoras en cada versión actualizada

## Recomendaciones

Emprender en la ingeniería puede ser una excelente oportunidad para desarrollar una carrera exitosa. Sin embargo, hay algunos consejos clave que pueden ayudar a cualquiera que esté interesado en iniciar un negocio como ingeniero.

En primer lugar, es importante desarrollar un plan de negocios para establecer las metas y objetivos a alcanzar. Se debe tener en cuenta el mercado meta, los recursos necesarios para desarrollar el negocio y los planes de marketing para promocionar el negocio. También es importante prepararse para posibles desafíos a lo largo del camino.

Además, es importante que los emprendedores de la ingeniería se mantengan actualizados con el desarrollo de la tecnología. Esto hará que sea más fácil brindar soluciones a los problemas de sus clientes. Asimismo, un buen conocimiento de la tecnología permitirá que los ingenieros se mantengan competitivos en el mercado. Por último, los emprendedores de la ingeniería también deben desarrollar una red de contactos profesionales. Esto incluye conocer a otros ingenieros, contactar con socios comerciales potenciales, así como con otros profesionales del área. Esto ayuda a los ingenieros a establecer relaciones profesionales que los ayudarán a desarrollar su negocio en el futuro. En resumen, emprender en la ingeniería requiere tiempo, esfuerzo y dedicación. Sin embargo, con la formación adecuada, un buen plan de negocios, el conocimiento de la tecnología y una red profesional

sólida, los ingenieros pueden tener éxito en su emprendimiento. Si la preparación es adecuada, emprender en la ingeniería puede ser una excelente oportunidad para desarrollar un negocio exitoso. Con una visión clara y un plan de acción adecuado, es posible aprovechar las habilidades y conocimientos como ingeniero (a) para lograr grandes cosas.

## Referencias

- Agencia Peruana de Noticias (2021). *Docente crea ingenioso aplicativo móvil para combatir la tala ilegal en la selva central*. [Fotografía] Andina. <https://n9.cl/8sqh63>
- Japan International Cooperation Agency of Uruguay (2015). *Manual de emprendedorismo*. JICA Uruguay. <https://acortar.link/ymENBE>
- Pantoja, H., Guerra, M., Paita, G., De la Cruz, R., & Torres, A. (2022). Half face mask with regulation thermal stability system for continuous air flow: Stabimask. 3rd International Conference on Artificial Intelligence in Electronics Engineering, *ACM Digital library*. (2022) 80-84. <https://acortar.link/EjldqN>
- Universidad Continental (11 de marzo de 2021). *Arquitectas UC obtienen patente del primer "heliódón desmontable" en el Perú*. Universidad Continental <https://n9.cl/pkvzg>
- Universidad Continental (8 de noviembre de 2021). *Paneles de sombra: Nueva creación de arquitectas UC*. [Fotografía]. Universidad Continental portal del estudiante. <https://n9.cl/hcfmm>
- Universidad Continental (s. f.). *MaderApp: Un aplicativo móvil para el reconocimiento automático y en tiempo real de especies maderables comerciales para combatir la tala ilegal en Selva Central*. Universidad Continental proyectos. <https://acortar.link/U9Qy0p>



# Proyecto Ignite: oportunidad para emprendedoras resilientes

Reportaje: Alicia Tello Berenstein\*, Daisy Manrique Gutierrez\*\*

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023010>

Según la Organización Internacional del Trabajo, uno de los sectores más golpeado durante la primera etapa de la pandemia fue el de los pequeños emprendimientos liderados por mujeres. Ante este panorama, el proyecto Ignite de la ONG Care Perú, a través de su producto financiero Emprendiendo Mujer ha fortalecido y financiado a más de 37 mil participantes. Actualmente el Instituto Continental tiene un convenio que refuerza la educación financiera inclusiva a sus alumnos y público en general. Jack Burga Carmona, Coordinador del proyecto Ignite CARE Perú, nos cuenta esta gran experiencia.

El programa Ignite, que significa encender en inglés, trabaja desde el enfoque de capacitación, digitalización y articulación de actores sociales para apoyar a las mujeres a hacer empresa. Con ese fin, buscan mejorar el acceso a servicios financieros y facultarlas en área de finanzas, marketing digital, obtención de mejores préstamos contribuyendo a una economía resiliente e inclusiva. Este programa se desarrolla en tres países: En Paquistán, donde el tema de género es mucho más complicado que en Perú; en Vietnam, país caracterizado por presentar una economía cerrada de corte socialista comunista; y en nuestro país donde el acceso al crédito femenino es muy selectivo. Al respecto, Jack Burga

Carmona, coordinador del proyecto Ignite CARE Perú nos cuenta: “En el Perú descubrimos que si bien las mujeres tienen una participación del 53% como cliente en el sector finanzas y, pareciera, que con ello mayor acceso al capital, en realidad sólo reciben la tercera parte del promedio de crédito que les corresponde a los varones”.

Y añade: “Quiere decir, entonces, que hay un supuesto acceso, pero en la realidad el piso no está parejo. El análisis de riesgo no se da de manera individual, sino como unidad familiar”.

Entonces, al momento de seleccionar a quien se dará el préstamo, la prioridad es el varón, debido a que, casi siempre, tie-

\* Consultora en temas de comunicación organizacional y temas de emprendimiento. Editora de la Revista para Emprender.

\*\* Docente universitaria de pregrado y posgrado Comunicadora con especialidad en comunicación estratégica, fotógrafa de producto con experiencia en marketing.

ne un negocio establecido o cuenta con el aval de una preparación técnica o, tal vez, con un oficio. Esta situación le confiere mayor capacidad frente a la mujer. Por ello el saldo de crédito que le queda a la familia recién es otorgado a la mujer». Otro punto a considerar, según nuestro entrevistado, es que los negocios femeninos son negocios de oportunidad. Más del 70 % son comerciantes y, dentro de su metodología de negocio, buscan aprovechar las campañas navideñas, escolares, Día de la Madre, etc. La elección de negocio también es un factor fundamental, porque ellas eligen un negocio de un corte comercial por campaña. Ello se da por varios factores como, por ejemplo, el hecho de que carezcan de un buen capital, que no cuenten con un mayor grado de instrucción, que su acceso al crédito sea limitado, que deban compartir el tiempo de atención a su negocio con el destinado al cuidado de la casa y de los hijos. Esta situación, por tanto, reduce aún más sus posibilidades de desarrollarse como empresarias.

### Las emprendedoras y el mundo digital

Según nos explica Jack Burga, la primera barrera para reactivar los negocios después de la segunda ola del Covid, fue el estado psicológico y emocional de los emprendedores. La mayoría pasaba por una depresión, shock emocional y mucho dolor. Era terrible. Ayudó mucho el que nos narraran su situación: Muchas no tenían ingresos, otras estaban endeudadas, varias habían perdido todo su capital y también sus activos, o venían con dolores cruzados por sus familiares porque no habían podido salvarlos. Entonces, había que luchar por ayudar en la parte psicológica y en un proceso que llamamos «Recarga de poder».

En Ignite, entonces, buscaron motivar a las emprendedoras para que vencieran la depresión. Con ese fin, iniciaron un programa de charlas a cargo de distinguidos expositores nacionales e internacionales. Buscaban que se dieran cuenta de que todo dependía de ellas, de cómo afrontaban la situación

y de cómo pensaban. Por ejemplo, si les caían limones, entonces tendrían que hacer limonada. Todo ello a través de una metodología digital llegando a 25 regiones del país, usando plataformas de capacitación en celulares como «Lista Express» y «EmpreSara». Estas herramientas digitales sirvieron para que las emprendedoras aprendan sobre educación financiera y gestión empresarial, con un enfoque de educación.

Figura 1: Usuaris del aplicativo Lista Express



Fuente. Care Perú

Figura 2: Seguimiento a las participantes del producto financiero Emprede Mujer



Fuente. Care Perú

Figura 3: Participantes de los talleres



Fuente: Care Perú

# Memorias de emprendedores en el Contexto Covid-19

Entrevista: Alicia Tello Berenstein, Daisy Manrique Gutierrez

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023011>

Compartimos algunas experiencias de nuestros emprendedores en pandemia



**Cuader Perú**

Pamela Lazo

Reabrimos en noviembre y el local se implementó para exhibir útiles escolares y materiales de navidad buscando la diversificación. Esta mejor, estamos en pleno funcionamiento, alistándonos por la campaña con miedo por lo político. Puedo calcular que se mejoró un 2%, porque la marca se hizo más conocida por que trabajamos mucho en redes y en delivery.



**INMEVA**

Erika Vargas

En septiembre 2021, mi mayor problema eran los locales alquilados, pero llegué a un acuerdo con los dueños y reabrimos en los mismos locales. (Para salir adelante) tuvimos que sacar a flote lo aprendido en la carrera.



**Turismo Milenario**

Gary Inga

En la primera quincena de 2021, se permitió el turismo, pero con muchas restricciones, con todos los protocolos. Recién para fiestas patrias mejoró un poco el negocio porque se relajaron las medidas contra el COVID-19. Para fiestas patrias se levantó un poco el negocio, pero sigue igual, por el tema de los paros que afectan al turismo. Aún está muy bajo. No hemos vuelto al estado pre-Covid. por el tema de los paros que afectan al turismo.



**Tecnologías Sonne**

Jesús Pérez

Nuestra experiencia fue muy buena, dado que aproveché para legalizarme y ahora he cambiado a ser una empresa jurídica, Actualmente tengo de 2 a 8 personales de los cuales 3 están como trabajadores formales. Tengo 4 trabajadores, 3 personas más como apoyo por demanda.

# Generando impacto positivo actividades 2020-2022

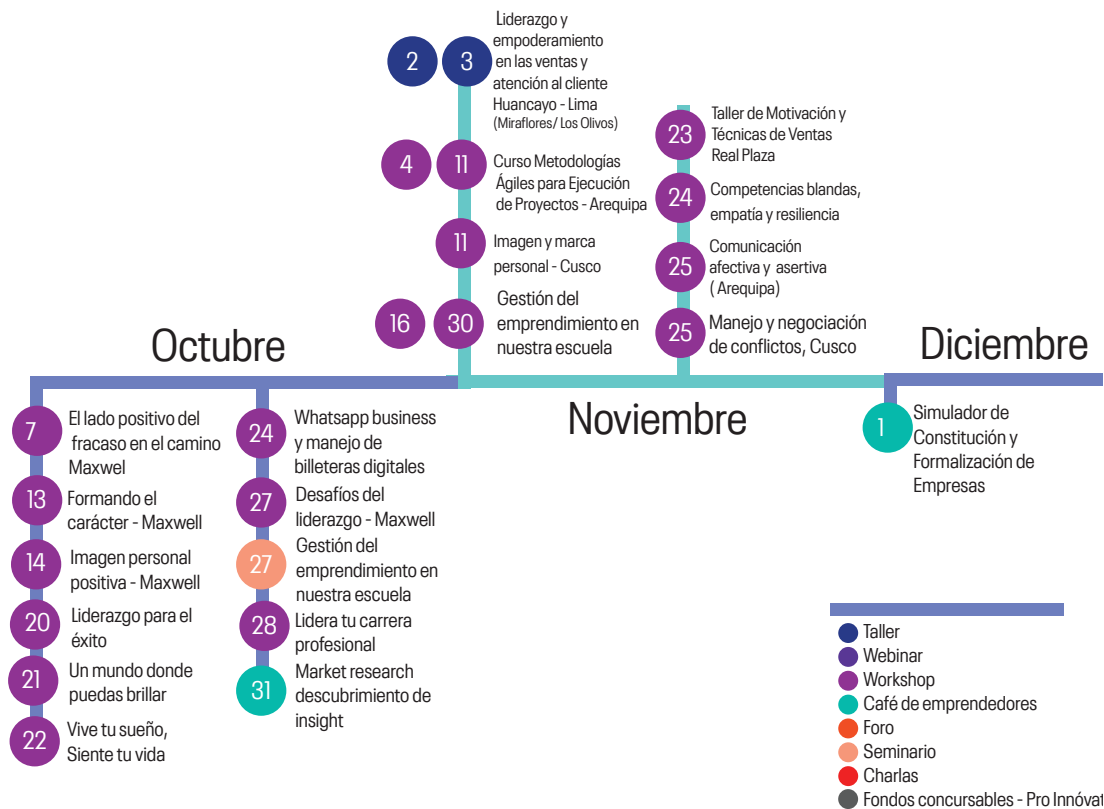
Growth Center Continental

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023012>



La generación de emprendedores es un enorme foco de desarrollo que impulsa a todo aquel que quiera desarrollarse, sin importar la edad ni la condición socioeconómica de las personas.







¿Eres emprendedor? ¿Quieres escribir tu historia de éxito?

¡Los cuadernos emprendedores de Growth Center son la herramienta perfecta para ti!

Nuestros cuadernos están diseñados para ayudarte a organizar tus ideas,  
a desarrollar tus planes y a alcanzar tus metas.



- Cuadernos de tapa dura
- Diseños exclusivos

- Llenos de plantillas
- Herramientas y consejos

- Personajes únicos
- Con tips, consejos y mensajes inspiradores



Puedes realizar la compra de tu cuaderno de Growth Center en línea, sólo debes escanear el código QR y seguir los pasos.



Informes:  
943 327 204



**Growth Center**  
Continental

**MODALIDAD  
SEMIPRESENCIAL**



**Clases presenciales con casos prácticos**  
relacionados a tu experiencia diaria  
utilizando una **metodología andragógica.**

**[ucontinental.edu.pe](http://ucontinental.edu.pe)**

**(064) 481430**



Growth Center  
Continental

PROGRAMACIÓN  
2024

## GROWTH CENTER CONTINENTAL "LIDERA, EMPRENDE Y CRECE"

### NUESTRO PROPÓSITO

En nuestra sociedad hacen falta líderes auténticos capaces de crear valor y emprender organizaciones sostenibles. Creemos que todas las personas tienen potencial y nuestro propósito es ayudarlos a **desarrollar sus habilidades y convertirlas en competencias que transformen el mundo.**



#### ⇒ LIDERAZGO

Creciendo desde la adversidad: resiliencia.  
Desarrollo personal y autoliderazgo.  
Liderazgo desde el servicio.  
Liderazgo interpersonal.  
Propósito de vida - Ikigai.  
Taller de argumentación y debate.

#### ⇒ EMPRENDIMIENTO

Analiza mercado.  
Aprende a crear tu empresa en 8 pasos.  
Conoce a tu cliente.  
Gestión de trámites y permisos para abrir un negocio.  
Gym para emprendedores.  
Herramientas para emprender.  
Inteligencia artificial para negocios.  
Inteligencia tributaria.  
Marketing para emprendedores.  
Metodologías ágiles para crear.  
Rediseña tu negocio con impacto social.  
Simulaciones para decisiones emprendedoras.  
Gestión de la resiliencia para emprender.

#### ⇒ EMPRESARIADO

Asesor junior para negocios.  
Campaña publicitaria para mi comunidad.  
Gestión de compras para mypes.



Informes e inscripciones:  
**943 327 204**

Informes o consultas:  
**growthcenter@continental.edu.pe**