



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

Área de Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento Académico de Economía

TESIS

Implementación del Método Lean Startup Mx en la Universidad Autónoma de Baja California Sur: Análisis y Propuestas de Mejora

Que como requisito para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
Estratégica**

Presenta:

Juan Jesús Álvarez Flores

Director:

Dr. Placido Roberto Cruz Chávez

Asesores:

Dr. Miguel Ángel Ojeda Ruiz de la Peña

M.C. Daniel Enrique Moreno Duarte



DICTAMEN

02 de Diciembre del 2017.

Dr. PLACIDO ROBERTO CRUZ CHAVEZ
JEFE DEL DEPARTAMENTO ACADEMICO
DE ECONOMIA
P R E S E N T E.

Los abajo firmantes comunicamos a usted, que habiendo revisado la propuesta de **Trabajo de Tesis Terminal** para obtener el grado de Maestro en Administración Estratégica, realizado por el C. **Juan Jesús Álvarez Flores** con el título:

"IMPLEMENTACION DEL METODO LEAN START UP EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR: ANALISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA "

Otorgamos nuestro voto aprobatorio y consideramos que dicha Tesis está lista para su presentación y defensa.

Observaciones:

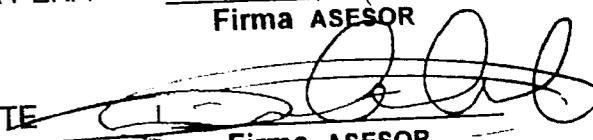
DR. PLACIDO ROBERTO CRUZ CHAVEZ
Nombre completo


Firma DIRECTOR

DR. MIGUEL ANGEL OJEDA RUIZ DE LA PEÑA
Nombre completo


Firma ASESOR

M.C. DANIEL ENRIQUE MORENO DUARTE
Nombre completo


Firma ASESOR

**“Acepta la responsabilidad de hacer de tus
sueños una realidad”.**

(Les Brown)

AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero agradecer a Dios por darme salud, y brindarme la oportunidad de seguir preparándome.

A mi familia, que siempre ha sido el apoyo más grande en mi vida.

A mi novia que estuvo apoyándome incondicionalmente.

A la universidad Autónoma de Baja California Sur, por darme la oportunidad de seguir adquiriendo conocimientos, en especial a mi comité académico asesor: Dr. Placido Roberto Cruz Chávez, Dr. Miguel Ángel Ojeda Ruiz, MC. Daniel Moreno Duarte, por sus atinadas sugerencias, comentarios y apoyo, al igual que todos los maestros que participaron durante mi formación académica.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la beca para la realización de mis estudios de maestría.

De igual forma a todos los que, de manera directa o indirecta, contribuyeron al logro de esta meta, tan importante en mi vida profesional.

ÍNDICE GENERAL

APITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Análisis contextual.....	3
1.1.1 Estudios previos.....	5
1.1.2 Iniciativas para promover el emprendimiento.....	9
1.1.2.1 Plan Nacional de Desarrollo Gobierno de la Republica	9
1.1.2.2 Plan Estatal de Desarrollo de Baja California Sur	10
1.1.2.3 Plan Municipal de Desarrollo La Paz, Baja California Sur.....	12
1.1.2.4 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).....	13
1.1.2.5 Instituto Nacional del emprendedor (INADEM)	13
1.1.2.6 Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	14
1.1.3 Universidad Autónoma de Baja California Sur	15
1.2 Problemática	18
1.2.1 Desempleo	18
1.2.2 MIPYMES.....	19
1.2.3 Innovación.....	22
1.2.4 Emprendimiento	23
1.2.4.1 Contexto General en América Latina	23
1.2.4.2 Emprendimiento en México.....	29
1.2.4.3 Emprendimiento en educación.....	29
1.2.5 Selección del problema Universidad Autónoma de Baja California Sur	31
1.3 Justificación.....	32
1.4 Objetivos	34
1.4.1 Objetivo general	34
1.4.2 Objetivos específicos.....	34
1.5 Hipótesis	34

APÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	35
2.1 Método Lean Startup Mx	35
2.1.1 ¿Que es una Startup?	35
2.1.2 Origen del método Lean Startup Mx	38
2.1.3 Elementos del método	40
2.1.4 Producto Mínimo Viable (PMV) y Circuito Feed Back	41
2.1.5 Modelo Canvas	43
2.2 Emprendimiento	45
2.2.1 Teorías del emprendimiento.....	45
2.2.2 Conceptualización del término emprendedor	50
2.2.3 Características del emprendedor	52
2.2.4 Tipos de Emprendedor.....	57
2.2.4.1 Intrapreneur	57
2.2.4.2 Entrepreneur	57
2.2.5 Proceso del emprendedor	58
2.2.6 Espíritu emprendedor.....	59
2.2.7 Factores que favorecen al nacimiento de un espíritu emprendedor.....	61
2.2.8 El papel de las Universidades en la formación de emprendedores.....	62
2.2.9 Modelo de educación para el emprendimiento.....	65
2.2.10 Principales Instituciones de Educación Superior en México para la formación de emprendedores.	69
APÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	72
3.1 Tipo de investigación.....	72
3.2 Implementación de la Metodología Lean Startup Mx en la Universidad Autónoma de Baja California Sur.....	75
3.3 Descripción de variables	77
3.4 Selección de la muestra.....	81
3.6 Escala de medición	85
3.7 Análisis de fiabilidad y validez del instrumento	86

APITULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	87
4.1 Impacto de la metodología Lean Startup Mx en los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.	87
4.2 Barreras que influyen para la creación de empresas en los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.	94
4.3 Factores que favorecen el surgimiento del espíritu emprendedor en los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur	104
APÍTULO 5. PROPUESTAS DE MEJORA	108
5.1 Propuestas para estimular el emprendimiento en la Universidad Autónoma de Baja California Sur.	108
5.2 Propuesta para la inclusión de la educación del espíritu empresarial en el currículo universitario	116
5.3 Propuestas para el desarrollo de políticas públicas enfocadas a la formación de emprendedores	126
INCLUSIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Circuito Feed Back. Crear, Medir y Aprender.....	42
Figura 2. Proceso del emprendedor	58
Figura 3. Modelo de educación para el emprendimiento.....	65
Figura 4. Metodología en la Universidad Autónoma de Baja California Sur.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación y número de MIPyMES en México	19
Tabla 2. Ranking de emprendimiento en Latinoamérica 2015	26
Tabla 3. Variables y dimensiones en la implementación de la metodología Lean Startup.....	77
Tabla 4. Variables sobre las barreras que influyen para la creación de empresas en los estudiantes de la universidad	78
Tabla 5. Variables y dimensiones que favorecen el surgimiento espíritu emprendedor en los estudiantes	80

Tabla 6. Carrera de los alumnos del primer taller.....	81
Tabla 7. Semestre de los alumnos del primer taller	82
Tabla 8. Carrera de los alumnos del segundo taller	82
Tabla 9. Semestre de los alumnos del segundo taller.....	83
Tabla 10. Valoración escala Likert	85
Tabla 11. Valoración de las variables en el impacto de la metodología Lean Start Up.....	90

IDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Carrera de los alumnos del primer taller.....	87
Gráfica 2. Semestre de los alumnos del primer taller.....	88
Gráfica 3. Sexo de los alumnos del primer taller	89
Gráfica 4. Resultados del impacto de la metodología Lean Start Up	91
Gráfica 5. Carrera de los alumnos del segundo taller	94
Gráfica 6. Semestre de los alumnos del segundo taller	95
Gráfica 7. Sexo de los alumnos del segundo taller	96
Gráfica 8. Experiencia previa de los alumnos en cursos de emprendimiento	97
Gráfica 9. Acciones por emprender en los alumnos.....	98
Gráfica 10. Planes de los alumnos al finalizar sus estudios universitarios	99
Gráfica 11. Barreras u obstáculos para iniciar un negocio en los alumnos	100
Gráfica 12. Áreas con mayor dificultad para crear una empresa.....	101
Gráfica 13. Cualidades que debe poseer una persona emprendedora	102
Gráfica 14. Modalidad para incluir programas de emprendimiento en la universidad	103
Gráfica 15. Valoración de los aspectos personales para emprender en los alumnos.....	104
Gráfica 16. Valoración de los aspectos académicos en la formación de emprendedores	105
Gráfica 17. Valoración del entorno económico en la formación de emprendedores	106
Gráfica 18. Valoración de los aspectos sociales y familiares en la creación de empresas.....	107

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

El tema de emprendimiento ha adquirido una gran importancia en las economías, demostrando su relevancia en los índices de mejora de empresas, crecimiento del nivel de empleo, reducción de la pobreza y desarrollo de nuevas tecnologías e innovación. La creación de empresas es una solución viable y de rápida implementación que los gobiernos han promocionado para poder salir de las diferentes crisis económicas. Por lo que promover emprender se ha convertido en un factor clave en el diseño de políticas públicas, teniendo como propósito estratégico apoyar el desarrollo económico de las diferentes regiones de México desde una perspectiva empresarial.

La creación de nuevas empresas es considerada como uno de los factores determinantes para el crecimiento económico y la competitividad de los países, mejorando el nivel de vida de los ciudadanos. Su relación con la educación ha sido ampliamente estudiada por investigaciones internacionales, desde distintas perspectivas y enfoques, apareciendo estudios que encuentran una relación entre el nivel educativo de los individuos y su propensión a emprender (Correa, Delgado Conde, 2011).

Un estudio de emprendimiento en América Latina desarrollado por el Banco Mundial (2014) determinó que los emprendedores de éxito son individuos que transforman ideas en iniciativas rentables. A menudo, esta transformación requiere talentos especiales, como la capacidad de innovar, introducir nuevos productos y explorar nuevos mercados. Se trata de un proceso que precisa la habilidad de dirigir a otras personas, priorizar las tareas para aumentar la eficiencia productiva y hacer el mejor uso de los recursos disponibles.

Conscientes del tamaño del reto, la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) busca promover la creación de empresas y fomentar la cultura emprendedora en la institución, a través de la implementación del método Lean Startup Mx, proporcionando los conocimientos, herramientas y habilidades en los estudiantes para transformar sus ideas de negocios en proyectos viables. El método Lean Startup Mx es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos, que se basa en un aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto, para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes.

Dentro de los objetivos de la investigación se busca medir el impacto del método Lean Startup Mx en los estudiantes de la universidad, así como analizar aquellas barreras que impiden que los alumnos puedan desarrollarse como futuros emprendedores. De igual forma analizar los factores que influyen para el surgimiento del espíritu emprendedor en los estudiantes, tales como aspectos personales, educación, entorno económico y social.

La incorporación del emprendimiento en la universidad no solo brinda herramientas a los estudiantes para crear nuevas empresas, sino también, contribuye a actuar con creatividad en la construcción de respuestas y soluciones a los problemas de los grupos sociales y al interior de las organizaciones ya existentes, mediante el intraemprendimiento, el cual busca que los estudiantes orienten su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor dentro de las organizaciones, generando ideas innovadoras, comprometiendo su tiempo y esfuerzo a investigar, con la finalidad de crear y moldear esas ideas en negocios que permitan un crecimiento sostenido de las organizaciones, impactando en la competitividad y productividad de las empresas, convirtiéndose así en agente de cambio (Garzón, 2005).

La universidad es cada vez más consciente de que puede adoptar un papel muy activo en la generación del espíritu emprendedor en sus estudiantes, y que su actuación no debe limitarse solamente a la formación académica. Así, entre los nuevos objetivos de la educación superior debe estar el desarrollo de capacidades empresariales, que generen competencias para promover, a lo largo de toda la vida, la creatividad, la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la habilidad para aprender a emprender.

1.1 Análisis contextual

En los últimos años se han experimentado diversos cambios en las políticas educativas en México, surgiendo estas por la necesidad de un contexto cambiante y globalizado, el cuestionamiento es, si los cambios y los enfoques propuestos desde el seno de las políticas a nivel federal han sido eficientes, han cumplido los objetivos o bien si han dado resultados insignificantes (Ortigoza, 2014).

Incrementar la actividad de emprendimiento es una de las acciones que genera crecimiento económico en cualquier área geográfica. Las iniciativas para promover esta actividad demandan niveles de compromisos por las instituciones encargadas de impulsar esta actividad en cada territorio, mayormente en escenarios globales que incrementan la presión tanto en las nuevas como en las actuales empresas (Kantis, 2002).

El aumento en la actividad empresarial en las universidades se ha acompañado también de un incremento de estudios científicos que abordan este tema. Algunas investigaciones estudian la problemática de la creación de empresas por estudiantes universitarios y la mayor parte de los problemas que poseen los universitarios emprendedores tienen relación con la escasez de recursos financieros necesarios para lograr su idea de negocio, con el poco interés que espiera la oportunidad de emprender y con la falta de conocimientos prácticos para emprender un negocio. (Ruiz, Cabeza y Briano, 2012).

La universidad es cada vez más consciente de que puede adoptar un papel muy activo en la generación del espíritu emprendedor en sus estudiantes, y que su actuación no debe limitarse solamente a la formación académica. Así, entre los nuevos objetivos de la educación superior debe estar el desarrollo de capacidades empresariales, que generen competencias para promover, a lo largo de toda la vida, la creatividad, la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la habilidad para aprender a emprender.

1.1 Análisis contextual

En los últimos años se han experimentado diversos cambios en las políticas educativas en México, surgiendo estas por la necesidad de un contexto cambiante y globalizado, el cuestionamiento es, si los cambios y los enfoques propuestos desde el seno de las políticas a nivel federal han sido eficientes, han cumplido los objetivos o bien si han dado resultados insignificantes (Ortigoza, 2014).

Incrementar la actividad de emprendimiento es una de las acciones que genera crecimiento económico en cualquier área geográfica. Las iniciativas para promover esta actividad demandan niveles de compromisos por las instituciones encargadas e impulsar esta actividad en cada territorio, mayormente en escenarios globales que incrementan la presión tanto en las nuevas como en las actuales empresas (Kantis, 2002).

El aumento en la actividad empresarial en las universidades se ha acompañado también de un incremento de estudios científicos que abordan este tema. Algunas investigaciones estudian la problemática de la creación de empresas por estudiantes universitarios y la mayor parte de los problemas que poseen los universitarios emprendedores tienen relación con la escasez de recursos financieros necesarios para lograr su idea de negocio, con el poco interés que espierda la oportunidad de emprender y con la falta de conocimientos prácticos para emprender un negocio. (Ruiz, Cabeza y Briano, 2012).

La enseñanza del emprendimiento en las instituciones de educación comienza a principios de los años setenta mediante las primeras maestrías y las primeras carreras profesionales en Administración de Empresas con una concentración en emprendimiento (Kuratko, 2005).

Es así como con el paso del tiempo, las diferentes instituciones educativas comienzan a reconocer la importancia del emprendimiento en la educación, introduciendo cursos específicos sobre la materia. (Aldana, Ibarra y Loewenstein, 2011)

Para el año 1980, más de trescientas universidades a nivel mundial reportan la introducción de cursos que fomentan el emprendimiento. Diez años más tarde, el impacto había crecido a más 1,050 escuelas alrededor del mundo. Por ello se reconoce que el verdadero impulso a la educación emprendedora se da durante los años ochenta (Kuratko, 2005).

Para 1986, un número importante de dueños de pequeñas empresas reconocen la importancia del emprendimiento para la gestión de sus negocios, siendo esto un impulsor para reforzar la idea acerca de la necesidad de desarrollar programas educativos que se concentren en estos dos aspectos: el emprendimiento y la administración de pequeñas empresas.

A la fecha, el paradigma de la enseñanza ha sido el Plan de Negocios, el cual ha ocupado la posición central, sin embargo, no existen modelos teóricos formales que apoyen el impacto potencial de éste en el impulso del emprendimiento (Honig, 2004), por lo que se plantea el desafío para las instituciones educativas a través de la mejora de los programas de apoyo para generar nuevas empresas; lo cual, a su vez, deberá ser apoyado por sus académicos a través del diseño de actividades efectivas para la formación de estudiantes emprendedores (Kuratko, 2005).

1.1.1 Estudios previos

En el trabajo de investigación de Lee, Chang y Lim (2005) determinan que los estudiantes de universidades americanas tienen significativas diferencias en la intención de desarrollar nuevas empresas en otros países, entre los que han tomado cursos de emprendimiento y los que no los han tomado.

Alain (2006) realizó un experimento bajo el modelo de comportamiento planificado (TPB), para diferentes estudiantes universitarios, mediante un estudio longitudinal, con la finalidad de proponer un marco típico para el diseño de los programas de emprendimiento. Este trabajo de investigación consiste en determinar las variables que explican la intención emprendedora de los estudiantes de los últimos años de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades (FCSH) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), basados en el modelo de comportamiento planificado de (Ajzen; 1990), y se fundamenta en la necesidad de conocer las variables explicativas para de esa manera conocer el grado de afectación de sus percepciones.

Es así como Azanza (2011) de la Universidad de Deusto, en su trabajo de investigación sobre la intención emprendedora de estudiantes universitarios, habiendo probado su hipótesis de que hay una relación significativa entre la participación en programas de apoyo al emprendimiento y la intención emprendedora, propone la necesidad de analizar la intención emprendedora de los estudiantes antes y después de participar en dichos programas para estudiar la dirección de dicha relación.

Morales (2011) determinó que el clima de emprendimiento es clave en la intención emprendedora y afecta indirectamente a través de las variables explicativas, induciendo la idea de un factor moderador. Además sostiene que las universidades deben realizar un esfuerzo en mejorar ese clima para mejorar la intención de emprender.

El estudio de Krauss (2004), sobre actitudes emprendedoras en los estudiantes de la Universidad Católica de Uruguay, toma para su estudio la población de alumnos recién ingresados a la Universidad, en donde obtuvo que las carreras empresariales tienen una actitud más favorable hacia la creación de empresas. Se visualiza dentro de las actitudes emprendedoras como un mayor control interno percibido y planificación. Además de que el hecho de tener un familiar directo como emprendedor no significa que el estudiante posea una actitud más emprendedora.

De igual manera Cáceres y Cohene (2011) analizan la actitud emprendedora de los estudiantes pero en este caso del último año de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FaCEA) de la Universidad Nacional de Itapúa. Los resultados revelaron la existencia del deseo, la intención de crear empresas propias por parte de los estudiantes a pesar de ser negativa la percepción sobre la viabilidad, además llegó a la conclusión de que el contar con empresarios en el entorno familiar no influye en ninguna de las variables tomadas en cuenta durante el estudio. Sin embargo el rol de la FaCEA influye de manera positiva sobre el deseo y la intención de crear una empresa propia por parte de los estudiantes, por lo cual se deduce la existencia de una actitud emprendedora.

Spíritu (2011), analiza las características sociodemográficas, los rasgos psicológicos y la formación recibida, con la actitud emprendedora de los estudiantes universitarios. Para dicho análisis, se aplicó un cuestionario a 333 estudiantes de las carreras de Contador Público y Licenciado en Administración de la Universidad de Colima, México. Los resultados revelan que hay una relación positiva y significativa de los tres rasgos de personalidad (propensión al riesgo, necesidad de logro y control percibido interno) con respecto a su intención de crear su propia empresa por parte de los estudiantes.

Gutiérrez, Amador y López (2011), realizan un estudio comparativo del potencial emprendedor de los estudiantes de la carrera de Contabilidad de las universidades de San Marcos del Perú y Guadalajara de México, en donde a través de un estudio descriptivo se evidenció, que las competencias con mejor manejo para ambas, son: resiliencia, fortaleza ante las dificultades, aprendizaje, afán de logro, las presentadas con mayor deficiencia para ambas son cinco: capacidad de asumir riesgos, capacidad de tomar decisiones, flexibilidad, organización de tiempo y trabajo, confianza en uno mismo, encontrándose en un punto medio la iniciativa. Este evidente resultado indica que los aspectos académicos deben urgentemente ser reforzados para mejorar los perfiles analizados antes de que los estudiantes concluyan sus estudios profesionales puesto que manifiestan mayores dificultades que ventajas en su formación.

De Jorge (2013), con su investigación pretende determinar qué factores influyen en la intención emprendedora en los estudiantes universitarios de los últimos años de la Licenciatura y Grado de Administración y Dirección de Empresas (GADE), se concluye, que el mayor tiempo de estudios en la realización de la carrera y la percepción de la figura del empresario por parte del alumno no han resultado ser factores influyentes. Los principales resultados revelan que las características personales (sociodemográficas) de los alumnos en términos de mayor edad, género masculino y la existencia de algún familiar empresario han resultado ser explicativas de la intención emprendedora. En el caso de la muestra individualizada para los alumnos de GADE, la mayor valoración personal emerge como un factor significativo.

Chafuente y Salas (1989) aportan resultados empíricos que demuestran que los individuos con alto nivel educativo suelen estar involucrados con empresas de alto índice de supervivencia, especialmente cuando las mismas requieren alto conocimiento tecnológico. La educación, según señalan, es un activo esencial para muchas empresas en las cuales es frecuente encontrar una asociación positiva entre el nivel educativo del fundador y el desempeño de la firma.

Antis et al. (2002) en su investigación arriban a resultados que están en sintonía, cuando comparan emprendedores con título universitario y un grupo de control compuesto por emprendedores que no ingresaron en la universidad. Ellos afirman que las empresas manejadas por emprendedores con base universitaria, (al tercer año de vida) duplican la facturación media.

Penrekson y Rosenberg (2000) demuestran que la creación de nuevas empresas, especialmente las de mayor impacto sobre el desarrollo de una región, dependen cada vez más de las capacidades académicas y de la motivación de los emprendedores.

Según Poblete (2002), que reconoce la importancia de la educación en la formación emprendedora, los ámbitos más inmediatos de acción en materia educativa lo constituyen la enseñanza técnico – profesional y las universidades que poseen una infraestructura de base tecnológica. Sin embargo, en las universidades, se observa que sigue primando el carácter fuertemente profesionalizante, en detrimento de las materias humanísticas, económicas y de gestión.

Marney & Libecap (2000) sostienen que los planes de estudio de las distintas universidades y las características propias de cada institución educativa y de sus alumnos pueden incidir en las opciones de salida laboral evaluadas por sus graduados. Por lo tanto, puede argumentarse que la naturaleza de la universidad y las características de la carrera dictada pueden influir sobre la vocación emprendedora del alumno.

De hecho, las instituciones se diferencian entre sí en numerosos aspectos; algunas de las características propias de las universidades privadas son la menor duración de las carreras, el mayor número de materias que transmiten conocimientos técnicos, la mayor articulación con el mercado laboral, a través de la realización de pasantías en empresas y un entorno de compañeros y amigos más ligados al mundo empresarial.

En cuanto a la carrera, tanto como los factores psicológicos que conducen a su elección, así como las capacidades específicas que son adquiridas durante el cursado de la misma, ejercen influencia sobre la vocación emprendedora del alumno. Si bien cabe esperar que estudiantes de carreras de ciencias económicas pongan en práctica sus conocimientos en una empresa propia, éstos no poseen, en general, las habilidades técnicas necesarias en las cuales basar la idea de negocios, desarrollo de nuevos productos o procesos productivos, que sí brindan las carreras de ciencias aplicadas (Fletcher, 1999).

Es necesario que las universidades, revisen y adecuen el proceso de enseñanza y aprendizaje, para entregar a la sociedad, profesionales que tengan una elevada intención emprendedora y con esto contribuir a un mayor desarrollo de nuevas empresas por oportunidad, que generen empleo y crecimiento de la economía y la sociedad (Maluk, 2014).

1.2 Iniciativas para promover el emprendimiento

1.1.2.1 Plan Nacional de Desarrollo Gobierno de la Republica

Actualmente, el esfuerzo central del Gobierno de México en la formación de emprendedores se ve reflejado en la estrategia 4.8.4 del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018. La cual busca “impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas”. Para lograrlo se proponen las siguientes líneas de acción (PND, 2013):

- Apoyar la inserción exitosa de las micro, pequeñas y medianas empresas a las cadenas de valor de los sectores estratégicos de mayor dinamismo, con más potencial de crecimiento y generación de empleo, de común acuerdo con los gobiernos de las entidades federativas del país.
- Impulsar la actividad emprendedora mediante la generación de un entorno educativo, de financiamiento, protección legal y competencia adecuados.

- Crear vocaciones emprendedoras desde temprana edad para aumentar la masa crítica de emprendedores.
- Diseñar e implementar un sistema de información, seguimiento, evaluación y difusión del impacto de emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas.
- Impulsar programas que desarrollen capacidades intensivas en tecnologías de la información y la comunicación, así como la innovación para promover la creación de ecosistemas de alto valor agregado de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Mejorar los servicios de asesoría técnica para generar una cultura empresarial.
- Facilitar el acceso a financiamiento y capital para emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas.
- Apoyar el escalamiento empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

El mismo dentro de la estrategia 3.1.3 establece “Garantizar que los planes y programas de estudio sean pertinentes y contribuyan a que los estudiantes puedan avanzar exitosamente en su trayectoria educativa, al tiempo que desarrollen aprendizajes significativos y competencias que les sirvan a lo largo de la vida”. En donde se tienen como línea de acción “Impulsar a través de los planes y programas de estudio de la educación media superior y superior, la construcción de una cultura emprendedora.

1.1.2.2 Plan Estatal de Desarrollo de Baja California Sur

Dentro del Plan Estatal de Desarrollo (PED) del Gobierno del Estado de Baja California Sur (2015-2021), se establecen cinco ejes fundamentales para el desarrollo del estado, tales como infraestructura de calidad, diversificación económica, seguridad ciudadana, calidad de vida y transparencia y buen gobierno (PED, 2015).

En donde dentro del eje de diversificación económica el estado tiene como objetivo ampliar el abanico de oportunidades que tienen los sudcalifornianos, aprovechando las ventajas competitivas que tiene el estado a nivel nacional e internacional. Es generar un clima de estabilidad, crecimiento y empleo con igualdad de oportunidades.

La diversificación es parte integrada de la sustentabilidad, aspecto fundamental de la economía. Implica la aplicación de distintas estrategias, la coexistencia de un abanico de sectores y actividades económicas que den sustento a la región donde se llevan a cabo: así como a diferentes actores dentro de cada sector económico.

Es por ello que el gobierno establece el componente de innovación, el cual tiene como líneas de acción:

- Impulsar la diversificación económica de los sectores productivos.
- Fomentar la creación o diversificación de empresas que integren las vocaciones regionales como base de su propuesta de valor.
- Consolidar la vinculación de las instituciones educativas, de investigación y desarrollo tecnológico, con el sector productivo.
- Articular a las Instituciones de Educación Superior con el gobierno estatal y la iniciativa privada para generar una cultura emprendedora en los estudiantes.

Actualmente en Baja California Sur existen dos puntos de Red de Apoyo al emprendedor, cuatro incubadoras de negocios, que atienden a emprendedores de entidad, un parque científico tecnológico, que responde a etapas de desarrollo de empresas innovadoras en el área acuicultura, Pesca, Agricultura y Ordenamiento territorial y una oficina de transferencia de tecnología. Instancias que deben ser aprovechadas para la concurrencia y coordinación de vinculación entre emprendedores, empresas y los sectores académicos, de investigación y desarrollo tecnológico, impulsores de la productividad y competitividad.

Por lo cual, se establece como una necesidad del Estado convertir a la entidad en una región de mercados competitivos, con sectores productivos y capital humano calificado. No obstante, existen obstáculos que han impedido avanzar a un ritmo más acelerado en el desarrollo productivo como son: la insuficiencia de la infraestructura para la producción, la falta de equipamiento adecuado, la ausencia de sistemas tecnológicos e innovadores y la carencia de cultura empresarial en los productores locales.

1.1.2.3 Plan Municipal de Desarrollo La Paz, Baja California Sur.

Dentro del Plan Municipal de Desarrollo La Paz, Baja California Sur (2015-2018), se fundamenta un eje, denominado Municipio Fortalecido, el cual establece una estrategia para el fortalecimiento social y desarrollo de los ciudadanos emprendedores, constituyendo las siguientes líneas de acción:

- Fungir como punto de vinculación para la divulgación y asesoría, para proyectos de emprendedurismo para el acceso a apoyos económicos.
- Motivar a las instituciones educativas a nivel superior para la inclusión del tema de emprendedurismo.
- Realizar la gestión de estancias federales los recursos necesarios para impulsar a los jóvenes emprendedores.
- Coadyuvar con entidades federales para impulsar la difusión y acceso a programas enfocados en proyectos empresariales.
- Promover el emprendimiento en los jóvenes, a través de cursos donde se fomente la innovación en productos y servicios.
- Realizar una campaña publicitaria para sensibilizar el emprendedurismo y ser empresario dirigido a los jóvenes (muestra de casos de éxito).

1.1.2.4 Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)

entro del documento Educación Superior en el Siglo XXI, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Nivel Superior (2000) plantea que organismos nacionales e internacionales de educación superior en las últimas décadas han replanteado sus políticas y estrategias educativas, a fin de hacer frente a los cambios a los cuales se enfrentarán los próximos profesionistas egresados de las universidades.

Es por ello que las instituciones de Educación Superior (IES) se preocupan por formar y desarrollar profesionales de alto nivel. México enfrenta grandes retos en las primeras décadas del siglo XXI dado que se debía cambiar la forma tradicional de trabajar. El Sistema de Educación Superior (SES) contribuye de manera fundamental al considerar la cultura, la innovación, el emprendimiento y la calidad como puntos de referencia para elevar el nivel de calidad de los jóvenes universitarios. (Ortigoza et al., 2014).

1.1.2.5 Instituto Nacional del emprendedor (INADEM)

El Instituto Nacional del Emprendedor busca impulsar la formación de emprendedores en las Instituciones de Educación Superior (IES), es por ello que el 15 de octubre del año 2015, firmó convenio con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) con el propósito de establecer las bases generales de coordinación para promover una cultura emprendedora en las instituciones de educación superior en apoyo a emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas “MIPYMES”, en el marco del funcionamiento de la “Red de apoyo al emprendimiento” y de la “Red de empresarios, mentores y colaboradores”.

Este esfuerzo del Gobierno de la República impulsa la promoción y difusión de productos y programas para el apoyo a emprendedores, así mismo permite potenciar el desarrollo de los jóvenes y su vinculación con el sector productivo

De acuerdo con James Valls Esponda, titular de la ANUIES, se trabaja en diferentes estrategias para detonar la innovación y la cultura emprendedora dentro de las universidades e instituciones de educación superior reunidas en la asociación. Mencionó que el propósito es que por lo menos el 80% de las Instituciones de Educación Superior afiliadas cuenten con un programa de vinculación empresarial. Destacó que por segunda ocasión se promovió el Programa Verano Internacional para jóvenes emprendedores a fin de impulsar el conocimiento y la innovación en modelos multiplicadores que beneficien a México (Secretaría de Economía, 2015).

Por su vez, Enrique Jacob, Presidente del INADEM, subrayó que México es un país de jóvenes, pues el 50% de la población son menores de 27 años. Mencionó que las instituciones de educación superior son los grandes aliados del Ecosistema emprendedor pues son ellas los grandes semilleros de talento emprendedor e innovador. Dio a conocer que gracias a esta firma los jóvenes podrán acceder a los beneficios de la Red de Apoyo al Emprendedor, podrán contar con el apoyo de la Red de Empresarios Mentores y Colaboradores y acceder al Programa de Vinculación en Línea (PIL) como una herramienta de emprendimiento. Así mismo, hizo un llamado a las instituciones asociadas a la ANUIES, a que se sumen al esfuerzo de fortalecer la cultura de emprendimiento e innovación entre los jóvenes (Secretaría de Economía, 2015).

1.1.2.6 Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Las investigaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ayudan a comprender esta realidad y argumentan en favor del diseño de políticas de fomento de la empresarialidad dinámica. Por ejemplo, la cultura predominante o el sistema educativo no favorecen la difusión de información sobre la opción emprendedora ni

el desarrollo de vocaciones y capacidades para emprender. Además, la exposición al contacto de los jóvenes con la experiencia emprendedora están distribuidos en forma muy despareja en la sociedad. Por lo tanto, el acceso al emprendimiento propio como alternativa vocacional no está disponible en forma generalizada. (Antis, 2008)

1.3 Universidad Autónoma de Baja California Sur

Antecedentes

La UABCS fue creada a raíz de la iniciativa de la ley que envió al H. Congreso del Estado, el 26 de Diciembre de 1975, el Lic. Angel César Mendoza Arámburo, Primer Gobernador Constitucional de la Entidad.

El 2 de febrero de 1976, el Arq. Tomás Balarezo Cota, es elegido primer rector de la Universidad, por el H. Consejo Universitario constituyente. Unos meses después, el 15 de Marzo de 1976, la UABCS inicia su actividad académica con un primer semestre o tronco común interdivisional, integrado por cuatro grupos con un total de 100 alumnos y cuatro maestros. La Institución se ubicó en forma provisional en la Escuela Primaria Federal "18 de Marzo" (UABCS, 2016).

El 2 de Agosto del mismo año, el Lic. Luis Echeverría Álvarez, entonces Presidente Constitucional de la República, colocó la Primera piedra del primer edificio de la Universidad.

El 20 de septiembre se constituyeron los troncos divisionales de Ciencias Biológicas, con dos grupos académicos; y de Ciencias sociales, uno. Se creó un departamento académico en cada división, mismos que diseñaron las carreras previstas por la UABCS: Agronomía, Zootecnia, Economía, Ciencias Políticas, Administración Pública, Biología Marina, Ingeniería en Pesquería y Geología Marina (UABCS, 2016).

Misión

La Universidad Autónoma de Baja California Sur es una Institución Pública que ofrece programas educativos de calidad; genera y divulga conocimiento científico, tecnológico y humanístico de vanguardia; contribuye al estudio y comunicación de la cultura para formar profesionistas competentes, Socialmente responsables, que impulsen el desarrollo sustentable de la Entidad y del país.

Misión 2020

La Universidad Autónoma de Baja California Sur cuenta con programas educativos acreditados y procesos administrativos certificados; es reconocida por su alta calidad docente, de investigación y difusión de la Cultura. El conocimiento generado en la institución contribuye a la solución de los problemas del entorno regional y nacional; es reconocida socialmente como líder académico y de opinión; es altamente valorada por la calidad en el desempeño académico de sus alumnos y el pacto del quehacer profesional de sus egresados.

Abertura

Aunque hay más de 20 instituciones de educación superior tanto públicas como privadas registradas en Baja California Sur, la universidad atiende a una cuarta parte de la matrícula de educación superior estatal. Ese alto porcentaje, así como la alta habilitación de su personal académico, la dimensión de su infraestructura, equipamiento y acervo, la diversidad de su oferta educativa, la pertinencia y alcance de su investigación, y la relevancia de su función de difusión y extensión de la cultura posicionan a la UABCS como la casa de estudios de Sudcalifornia.

Para el año 2016 la Universidad Autónoma de Baja California Sur es la única con presencia en los cinco municipios de Sudcalifornia y una población estudiantil de 118 alumnos integrados en tres Áreas de Conocimiento: Ciencias Agropecuarias, Ciencias del Mar y Ciencias Sociales y Humanidades.

estructura académica

Existen nueve departamentos académicos que ofrecen 21 programas educativos de licenciatura (85% de estos acreditados o en nivel 1 de CIEES, y nueve de posgrados 5% en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad, PNPC, del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. El modelo educativo tiene como base tres componentes: formación integral, el desarrollo de competencias, y una actitud de autoaprendizaje permanente del estudiante.

De acuerdo, con lo anteriormente planteado, actualmente la Universidad Autónoma de Baja California Sur busca e incentivar una cultura emprendedora dentro de la organización, desarrollando modelos, planes y programas con formación empresarial. Con el fin, que sus estudiantes desarrollen competencias emprendedoras (las competencias emprendedoras suponen que el alumno sea capaz de imaginar, iniciar, desarrollar y evaluar proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico) y se desarrollen como futuros emprendedores.

La universidad debe constituirse en el epicentro para la promoción y desarrollo integral de personas emprendedoras que interactúan en ella, desde docentes, personal administrativo y desde luego estudiantes. Los supuestos acerca de que la orientación emprendedora para la Universidad ha de venir a través de elementos externos, se considera inconsistente e improductiva en el tiempo, debido a que cuando en cuenta los factores que intervienen en este proceso, es indispensable la orientación de adentro hacia fuera, por consiguiente, la universidad necesita auto-transformarse, promoviendo un cambio de ella misma para convertirse en emprendedora. (Gonzalez , Peña y Vega , 2010)

2 Problemática

urante las últimas décadas, México se ha visto obligado a participar e integrarse en una compleja dinámica internacional que le ha exigido competir en igualdad de circunstancias con las principales potencias del mundo y con países que han acelerado vertiginosamente su crecimiento (Hernández, Caballero y Monroy, 2014). Se han suscitado cambios demográficos, vaivenes políticos, transformaciones tecnológicas, crisis financieras que a su vez han provocado quiebras a nivel personal y empresarial, cambios en la inserción a la economía mundial, entre otros. Todo esto ha traído como consecuencia graves problemas en el campo laboral.

1.2.1 Desempleo

La falta de empleo ha sido, por muchos años, el problema social más grave de México. La carencia de empleo es una de las expresiones más agudas de la pobreza. Para el segundo trimestre del año 2015, la Población Económicamente Activa (PEA) del país se ubicó en 52.6 millones de personas, que significan 59.7% de la población de 15 años y más, dio a conocer el (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015).

De acuerdo a las cifras de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), en Baja California Sur la población en edad de trabajar (de 15 años y más) al cierre de 2014 fue de 549,936 habitantes. De éstos, la Población Económicamente Activa (PEA) fue 368,237 habitantes, de los cuales el 61.0% es masculina, y el 38.9% femenina. El desempleo en Baja California Sur tradicionalmente ha mantenido un nivel por abajo del promedio nacional. En la coyuntura actual de crisis económica, el desempleo se ha incrementado a partir de 2008, para ubicarse en 6.0% a noviembre de 2014. Dicho nivel fue superior al nacional, 4.4%. (Gobierno del Estado de Baja California Sur, 2015).

2 Problemática

urante las últimas décadas, México se ha visto obligado a participar e integrarse en una compleja dinámica internacional que le ha exigido competir en igualdad de circunstancias con las principales potencias del mundo y con países que han acelerado vertiginosamente su crecimiento (Hernández, Caballero y Monroy, 2014). Se han suscitado cambios demográficos, vaivenes políticos, transformaciones tecnológicas, crisis financieras que a su vez han provocado quiebras a nivel personal y empresarial, cambios en la inserción a la economía mundial, entre otros. Todo esto ha traído como consecuencia graves problemas en el campo laboral.

1.2.1 Desempleo

La falta de empleo ha sido, por muchos años, el problema social más grave de México. La carencia de empleo es una de las expresiones más agudas de la pobreza. Para el segundo trimestre del año 2015, la Población Económicamente Activa (PEA) del país se ubicó en 52.6 millones de personas, que significan 59.7% de la población de 15 años y más, dio a conocer el (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015).

De acuerdo a las cifras de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), en Baja California Sur la población en edad de trabajar (de 15 años y más) al cierre de 2014 fue de 549,936 habitantes. De éstos, la Población Económicamente Activa (PEA) fue 368,237 habitantes, de los cuales el 61.0% es masculina, y el 38.9% femenina. El desempleo en Baja California Sur tradicionalmente ha mantenido un nivel por abajo del promedio nacional. En la coyuntura actual de crisis económica, el desempleo se ha incrementado a partir de 2008, para ubicarse en 6.0% a diciembre de 2014. Dicho nivel fue superior al nacional, 4.4%. (Gobierno del Estado de Baja California Sur, 2015).

1.2.2 MIPYMES

En la actualidad las MIPyMES tienen un papel fundamental en el desarrollo de un país. Estas son consideradas el principal generador de empleos, el mejor distribuidor de ingresos entre la población y las regiones, son indispensables para que las grandes empresas existan y son un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas (Cruz, Padilla y Valderrain, 2014).

De acuerdo con datos del INEGI (citado en Secretaría de Economía, 2013), “en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPyMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país”. Como se muestra la tabla siguiente:

Tabla 1. Clasificación y número de MIPyMES en México

Empresas	Número de empresas	Porcentaje total de empresas	Porcentaje de generación de empleos	Porcentaje de aportación al PIB
Micro	4.877.070	95.2%	45.6%	15.5%
Pequeñas	214.956	3.4%	23.8%	14.5%
Medianas	42.415	0.3%	9.1%	22.5%
Grandes	9.615	0.2%	21.5%	48.0%
Total	5,144,056	100%	100%	100%

Fuente: Savedra, M. (2010). El Sistema de Garantías para el apoyo a la MIPyMES, en México.

Como se observa en la tabla 1, las MIPyMES representan el mayor porcentaje del total de empresas en México, entre estas destacan, por ser el grupo mayoritario y ser la mayor fuente de empleo, las microempresas. En lo que se refiere a la aportación al PIB, las que presentan mayor aportación al PIB son las empresas grandes con el 48% y medianas con el 22%, y las microempresas a pesar de ser numerosas solo aportan el 15% al igual que las pequeñas empresas. (Cruz, Padilla Valderrain, 2014).

De acuerdo con la clasificación del INEGI, las microempresas conforman el grupo mayoritario, al contar con 92.7% de los establecimientos totales en manufacturas, 77.2% en comercio y 94.5% en servicios solo en 2008, ya que la pequeña y mediana empresa tuvieron una participación minoritaria. Cabe destacar que los cálculos sobre las microempresas existentes distan mucho de ser exactos, ya que éstas son numerosas y abren y cierran constantemente, además de que poseen un alto y volátil componente informal. es decir, en México la economía informal contaba con más de tres millones de microempresas y generaba cerca de nueve millones de empleos (un cuarto de la Población Económicamente Activa).

A pesar de la contribución tan significativa a la economía, las MIPyMES mexicanas no han alcanzado un nivel de competitividad suficiente como para posicionarse en el mercado global, ni para integrarse plenamente como proveedores de grandes empresas. Su tasa de mortalidad pone de manifiesto el bajo nivel de desempeño de estas organizaciones; es decir, de las 200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México cada año, solamente 35 mil sobreviven más de dos años (Gongora, Garcia y Madrid), y el 25% tienen escasas posibilidades de desarrollo y solo 10% cuentan con alguna oportunidad de desarrollarse en la economía formal (Secretaría de Economía, 2008).

Así mismo, el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (citado en Parker, 2013), afirma que “sólo el 10% de las MIPyMES mexicanas llegan a los diez años de vida y logran el éxito esperado, mientras que el 75% de las nuevas empresas del país fracasan y deben cerrar sus negocios sólo dos años después de haber iniciado sus actividades”.

Las muertes de empresas por entidad federativa se presentan en mayor medida dentro de las entidades de Baja California, Baja California Sur, Sonora, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, Guerrero, Morelos, Estado de México, Tabasco, Campeche y Quintana Roo; mismas que denotan porcentajes de muertes dentro que oscilan entre el 40 y el 53 por ciento (INEGI, 2014).

Los censos económicos 2014 dan a conocer que las unidades económicas que operan en el estado de Baja California Sur son de 27,328, que cuentan con personal ocupado de 153,180 personas. La dinámica de creación de unidades económicas, de acuerdo a datos históricos, ha perdido dinamismo en los últimos 5 años, ya que la tasa de crecimiento anual entre 2003 y 2008 fue del 6.9%; y entre 2008 y 2013 del 4.0% (Gobierno del Estado de Baja California Sur, 2015).

En la estructura de la economía de Baja California Sur sigue prevaleciendo la importancia de las micro y pequeñas empresas: el 92.9% pertenece a las micro y el 0.6% a las pequeñas. Es decir, 9 de cada 10 empresas sudcalifornianas son de pequeña escala. No obstante a ser mayoritario el número de unidades, éstas aportan lo equivalente a solamente el 33.8% de la producción total del sector privado paraestatal. En el otro extremo, las grandes empresas, de más de 100 trabajadores, que representan el 0.6% de los establecimientos, aportan el 27.4% de producción total.

1.2.3 Innovación

De acuerdo con el Índice Mundial de Innovación 2015, Suiza, el Reino Unido, Suecia, los Países Bajos y los Estados Unidos son las cinco naciones más innovadoras, mientras que China, Malasia, Viet Nam, India, Jordania, Kenya y Uganda figuran en un grupo de países que están dejando atrás a países que tienen el mismo grado de desarrollo económico. (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2015)

América Latina y el Caribe es una región cuyo potencial de innovación está aumentando pero sigue prácticamente sin aprovecharse. El Brasil (70°), Argentina (72°), y México (57°) sobresalen por ser economías con resultados por encima de la media obtenida en la región en el Índice Mundial de la Innovación. Los excelentes resultados que obtienen regularmente Chile (42°), Costa Rica (51°) y Colombia (67°), a nivel regional y en comparación con países que tienen un grado similar de desarrollo económico, son dignos de mención, como también lo es el nuevo papel del Perú (71°) y el Uruguay (68°).

A pesar de la importancia de la innovación, en México no se ha desarrollado una metodología para impulsar su desarrollo. Venture Institute en conjunto con sus colaboradores, presenta el Índice Nacional de Innovación (INI), el primer estudio que describe a México de acuerdo a su capacidad y su actividad de innovación. El INI está basado en las mejores prácticas internacionales en medición de la innovación, y permite clasificar a 86 ciudades y a los 32 estados del país según su nivel de innovación (Venture Institute, 2015).

El Distrito Federal, Nuevo León, Jalisco, México y Puebla son los estados con mayor índice de innovación. Mientras que el estado de Baja California Sur se encuentra en el lugar 18. Por otra parte la Ciudad de La Paz, la cual se encuentra en la categoría de ciudades pequeñas se ubica en la posición 36 de 57 participantes.

1.2.4 Emprendimiento

1.2.4.1 Contexto General en América Latina

Antes de describir las características inherentes a los emprendedores y/o creadores de empresas latinoamericanas, se hace inevitable abordar el contexto donde se desarrollan las acciones emprendedoras y donde sobresalen rasgos tales como: fragilidad institucional, limitados esfuerzos de Investigación & Desarrollo, baja capacidad innovativa, barreras de capital social, escaso capital humano emprendedor, restricciones de acceso al financiamiento e inadecuada asistencia técnica, entre otras. (Quejada y Ávila, 2016)

Es importante destacar, la notoria e indefectible incidencia de las directrices emanadas de la política económica, cuyas decisiones gubernamentales afectan el entorno estratégico de los negocios liderados por los emprendedores, entre estas decisiones merecen especial atención: las políticas fiscales e impositivas indiscriminadas que perjudican las pequeñas empresas. De otra parte, las compras del gobierno operan bajo un esquema excluyente para jóvenes y pequeñas empresas, estableciéndose barreras de acceso en lo relacionado con el tiempo, montos, tamaño, experiencia/tradición, entre otras.

Se resaltan en América Latina los notables esfuerzos por parte de esta región en materia de política pública enfocada a favorecer las condiciones y el entorno del emprendedor y su capacidad de innovación, se destacan algunos esfuerzos, entre los que se mencionan:

- a. Estimulo para el desarrollo de la oferta de financiamiento, tales como: subsidios de capital semilla, redes de inversión, fondos de inversión para fases tempranas y de expansión, asistencia técnica de incubadoras y apoyo al proceso de internacionalización, etc.

- b. **Startup**, consiste en diseñar e implementar estrategias para atraer **emprendedores del exterior** que se ocupen de crear empresas innovadoras y dinámicas.
- c. Traducir los beneficios derivados de los emprendedores extranjeros a los creadores de empresas locales/ nacionales.
- d. Considerar el Know How de los emprendedores Internacionales para potenciar el cambio cultural y visión empresarial prospectiva de los emprendedores locales.
- e. Aumentar esfuerzos para potenciar la generación de redes internacionales.

De acuerdo con algunas indagaciones sobre las mayores debilidades de la región latinoamericana, se considera que estas se encuentran en ciencia y tecnología, adonde que todos los países de América Latina evidencian rezagos y/o déficits significativos en este ámbito, al punto que; los países de Argentina, Brasil y Costa Rica que lideran la actividad emprendedora regional a nivel internacional se ubican en posiciones inferiores del Ranking Internacional.

Indicadores ICSED-Prodem (Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico).

Para efectos de contar con un indicador de medición y evaluación periódica del emprendimiento dinámico, se creó ICSED-Prodem (Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico), dada la imperiosa necesidad de disponer de una herramienta e información útil, que permitiera una mejor orientación de la definición de políticas y programas de emprendimiento, establecer líneas de base adecuadas y evaluar los cambios generados a través del tiempo, para promover y motivar a los actores interesados en incursionar en los ecosistemas de emprendimiento tanto para la región latinoamericana como para el resto del mundo.

Esta herramienta permite diagnosticar y promover la creación y crecimiento de nuevas empresas dinámicas, además conocer la aparición de cada país en el ranking Internacional conformado por 56 países, de los cuales 15 pertenecen a América Latina y el Caribe, posibilitando la identificación de sus fortalezas y debilidades, de otra parte, ofrece un marco comparativo entre países de América Latina y el Caribe con otras regiones.

ICSED- Prodem, realiza un diagnóstico de los países en materia de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico y a partir de ahí, coadyuva al trazamiento de una hoja de ruta para el impulso fomento y mejoramiento continuo del emprendimiento dinámico en forma efectiva y eficiente. Cabe señalar que los aspectos distintivos del ICSED-Prodem, son los siguientes:

- El foco de emprendimiento dinámico.
- El enfoque sistémico
- Un marco conceptual que dé cuenta de los países latinoamericanos y en desarrollo.

Se destacan los avances del ICSED-Prodem 2014-2015, de algunos países de la región latinoamericana y del Caribe, Chile no obstante, no evidenciar evolución positiva en este periodo, lidera el ranking Regional de condiciones sistémicas para emprendimiento dinámico. Lo secunda Costa Rica y Brasil, sigue en su orden Argentina y Colombia. Referente a México presenta un retroceso (-4) en el índice ubicándose en Lugar 42 en nivel internación y número 6 en el contexto latinoamericano.

Las dimensiones que comprenden el ICSED - Prodem son: El capital humano emprendedor, la cultura, las condiciones sociales, el sistema educativo, las condiciones de demanda, la estructura empresarial, plataforma de ciencia y tecnología para la innovación, capital social (Redes), financiamiento y políticas y regulaciones.

Tabla 2. Ranking de emprendimiento en Latinoamérica 2015

Ranking latinoamericano	Ranking Internacional	Países	Valor* ICSED-PRODEM	(2014-2015) Evolución Cambios 2014
1	29	CHILE	39,43	0
2	34	COSTA RICA	35,65	+2
3	35	BRASIL	35,15	0
4	38	ARGENTINA	33,01	+1
5	40	COLOMBIA	32,46	+2
6	42	MÉXICO	31,92	-4
7	43	URUGUAY	31,72	-1
8	45	PANAMÁ	29,72	+1
9	46	PERÚ	27,37	-1
10	47	ECUADOR	27,33	0
11	48	BOLIVIA	26,98	0
12	50	VENEZUELA	22,76	0
13	51	EL SALVADOR	21,02	0
14	55	GUATEMALA	13,78	0
15	56	REPÚBLICA DOMINICANA	12,23	0
Promedio			28,03	

Fuente: Quejada, R. (2016). Ranking Internacional ICSED-Prodem

de acuerdo a un informe del Banco Mundial (2015), para la región de América Latina y el Caribe; varios son los hechos sobresalientes que caracterizan la actividad emprendedora latinoamericana, entre los cuales se mencionan:

- Elevado número de empresarios per cápita

América Latina es reconocida como una región de emprendedores, no obstante esta consideración razonable presenta un considerable grupo conformando el sector formal, caracterizado por una escasa productividad y baja tasa de supervivencia empresarial. Sin embargo la cantidad de empresas registradas formalmente es relativamente alta en algunos países de América Latina.

- Intensidad del emprendimiento frente a la debilidad del crecimiento

En tal sentido se denota una vitalidad sorprendente del emprendimiento medido según el número de empresas grandes en la región, considerando la diferencia fundamental entre empresas pequeñas y jóvenes, las empresas que crecen rápidamente y se convierten en dinamizadoras de empleo y el crecimiento tienen una mayor probabilidad de ser jóvenes, pero éstas no necesariamente son pequeñas. Las empresas más grandes de Latinoamérica crean menos empleo que otras empresas grandes de regiones comparables. Además, se observa un alto porcentaje de los trabajadores por cuenta propia lo que se correlaciona con las características del mercado laboral informal como sello distintivo de los países en desarrollo como los de América Latina.

- Notable déficit innovador en el emprendimiento en términos de patentes, Innovación de productos e investigación y desarrollo (I+D):

Se identifica una preocupante debilidad en la actividad emprendedora latinoamericana en lo que respecta a estos aspectos evidenciándose una notable diferencia con otras regiones comparables. Esta brecha se aprecia también en investigación y Desarrollo (I+D), patentes e Innovación de productos y procesos

Para empresas grandes y pequeñas, al punto que; las empresas consideradas las más competitivas de la región tales como las exportadoras y multilatinas presentan notables rezagos relativos en innovación en comparación con otras regiones.

- Prácticas de gestión

Se denota una brecha considerable con otros países y regiones, lo que implica una marcada y notable desventaja competitiva. Se le atribuye esta brecha de gestión, por una parte; a las características de las empresas latinoamericanas que cuentan con un bajo porcentaje de trabajadores con estudios universitarios, por lo que tienen una menor probabilidad de convertirse en multinacionales, y por la otra; a la formación y a las habilidades de los gerentes y emprendedores de Latinoamérica, aunque es de considerar otros factores externos influyentes tales como: el entorno comercial e institucional que explican de alguna manera el déficit regional en materia de prácticas de gestión e innovación de productos.

- Reducida inversión en Innovación

Uno rasgo distintivo del emprendimiento latinoamericano en relación con otros países y regiones, está tipificado en la baja inversión del sector privado y/o las empresas que lo conforman, lo que se traduce en bajos niveles de productividad y crecimiento económico como resultado del escaso grado de investigación y desarrollo. En el ámbito latinoamericano y el Caribe difieren de otros países de ingresos altos como China, donde el sector público se constituye en un actor estratégico y dinamizador de la innovación y desarrollo. es importante precisar que el sector público de la mayoría de los países de América Latina son responsables de invertir en investigación y desarrollo, pero el porcentaje es precario e insuficiente para ser comparable con otros países.

- **Emprendimiento exportador**

Este aspecto identifica el emprendimiento transformador mediante el cual se accede a los mercados destino a través del comercio internacional. Cabe señalar que a los mercados internacionales se incorporan las empresas con mejor desempeño, la mayoría de estas no sobreviven más de un año. No obstante que las tasas de acceso a los mercados de exportación por parte de los países de la región son significativamente menores, las tasas de supervivencia igualan o superan generalmente los niveles de referencia.

1.2.4.2 Emprendimiento en México

El emprendimiento ha adquirido una gran importancia, tanto a nivel mundial como regional, para el crecimiento de las economías, demostrado su relevancia en el crecimiento del nivel de empleo, reducción de la pobreza y en el desarrollo de nuevas tecnologías e innovación. Sin embargo, México presenta un fuerte rezago en materia de emprendimiento ya que ocupa el lugar 57 en una muestra de 120 países enlistados en el Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI), un índice que mide la capacidad emprendedora de las economías a través de las características de los individuos e instituciones que las componen. (Ventura Mexico, 2015).

1.2.4.3 Emprendimiento en educación

USADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social), en su Informe de Desarrollo Económico y Social 2005 "Hacia una mipyme más competitiva", señala que en muchos países el fomento del emprendimiento es un medio para procurar un clima empresarial favorable. Pero su alcance depende de la cultura y el grado de compromiso que tengan los gobiernos, la empresa privada y otras instituciones con su difusión permanente.

En este mismo informe se concluye que comenzar ahora a cultivar el emprendimiento desde la educación es importante, porque ayudaría a generar una masa crítica de creadores de nuevas empresas y catalizadores de cambios para mejorar la estructura productiva e impulsar el crecimiento económico del país en el largo plazo (Drinfeld y Rubinstein, 2012)

En embargo, la Secretaría de Economía (2012), a través del Programa Nacional de Emprendedores afirma que sólo el 5% de Instituciones de Educación Superior cuenta con un modelo emprendedor. En donde dicho programa tiene como objetivo promover e impulsar en los mexicanos la cultura y desarrollo empresarial para la creación de emprendedores, empresas y empleos.

Por sí mismo, de acuerdo con datos de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un 85 por ciento de los jóvenes mexicanos quiere emprender pero pocos son los que logran alcanzar el objetivo ya que los principales obstáculos que encuentran los jóvenes son la falta de financiamiento, falta de contactos, escasa formación empresarial y carencia en el sistema educativo de la cultura emprendedora, además del miedo a emprender son los principales obstáculos para que los jóvenes se decidan a ser emprendedores (Jiménez, García y Valencia, 2012)

Las universidades son criticadas por su formación de profesionales, considerando que se enfocan en crear gerentes o empleados y no en motivar el autoempleo, a través de la implementación de materias y programas que fomenten el espíritu emprendedor en los estudiantes.

La carencia de cultura emprendedora en las instituciones de nivel superior se ve reflejado en la inadecuación de los contenidos docentes a las necesidades emprendedoras, pues en muchos casos, siendo los mismos profesores inexpertos que los transmiten, tienden a alejarse del contenido aplicable a la realidad.

ado que la propensión de los estudiantes universitarios a crear una empresa como
ilida profesional es todavía baja, es necesario que la universidad, como agente
rmador y transformador, ayude a los individuos a participar en un proceso de
cción emprendedora", reconociendo sus intenciones, expectativas y creencias
rsonales, así como las limitaciones de su entorno. (Osorio y Pereira, 2011)

1.2.5 Selección del problema Universidad Autónoma de Baja California Sur

tualmente la Universidad Autónoma de Baja California Sur se encuentra en
oceso de mejora continua, incorporando como uno de sus objetivos la cultura
prendedora en la institución, esto a través de metodologías para la formación de
tudiantes emprendedores. sin embargo es un proceso el cual necesita tiempo de
aptación, en donde se requiere involucrar a docentes, directiva y estudiantes.
be mencionar que dentro del modelo educativo de la universidad no se tiene
mo base el proceso de formación de estudiantes con capacidades
prendedoras, por lo cual la enseñanza de la iniciativa emprendedora aún no está
ficientemente incorporada en los planes de estudio de la institución, dificultando
proceso de formación en habilidades empresariales y creación de empresas.

isten iniciativas para motivar en los alumnos el espíritu emprendedor, tales como
nferencias, ferias, talleres, cursos, etc. Sin embargo no existe una
roalimentación que permita identificar las debilidades en el proceso de
señanza y generar acciones para formar a los estudiantes como futuro
prendedores. De acuerdo, con lo anteriormente planteado, las universidad debe
oyar e incentivar una cultura emprendedora, fomentando el desarrollando de
tologías de entrenamiento y formación, específicas para la generación de
bilidades y conocimiento empresariales, y en sentido general en temas
acionados con la creación de empresas. Con el fin, que sus estudiantes
srollar competencias emprendedoras (Marina, 2010).

.3 Justificación

En México cada vez se justifica la necesidad de promover el espíritu emprendedor en los jóvenes universitarios y con él la formación de competencias, valores y hábitos del empresario moderno. Esto es necesario para que los jóvenes sean artífices de su propio destino y pierdan el miedo a emprender a temprana edad y sean capaces de generar empleo de calidad, para ellos y para la comunidad en general. En este sentido, es necesario que el sistema de educación superior cree más espacios propicios para que los jóvenes se arriesguen a emprender.

corde a S. A. R. el Príncipe de Asturias y de Girona (2013), "vivimos tiempos cada vez más exigentes en que la acción de los jóvenes es más necesaria que nunca". Entonces por qué no emprender desde la universidad? El sistema de educación superior juega un papel importante en la formación de jóvenes creativos e innovadores para que puedan desarrollar competencias como: la autonomía, la confianza en uno mismo y la toma de decisiones en entornos de riesgo (Alemany, 2011).

Actualmente la Universidad Autónoma Baja California Sur busca promover la formación de emprendedores y fomentar la cultura emprendedora en la institución, través de la implementación de la metodología Lean Startup Mx. La cual enseña a crear y gestionar nuevas empresas con la máxima aceleración. Asimismo, este método es característico en utilizar la innovación continua en todos los procesos y la validación de las ideas a través de experimentos. De igual forma permite aprender rápidamente conceptos básicos para generar una Startup, así como modelos de negocios, propuestas de valor, desarrollo de clientes, generación de productos, validación de ideas con el tablero de experimentos, etc.

El desarrollo de una formación emprendedora en la Universidad Autónoma de Baja California Sur genera grandes beneficios para el estudiante debido a que no solo desarrolla habilidades de gestión empresarial sino que complementa el desarrollo profesional, fortaleciendo competencias emprendedoras tales como liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, creatividad, planificación, entre otros que le permitirán generar emprendimientos exitosos, mejorar su calidad de vida y la de otros. (Serida, 2008).

La implementación de metodologías para la generación de emprendedores en la universidad, no solamente impacta el ámbito académico, sino que repercute también en el entorno económico considerando que el desarrollo de habilidades emprendedoras en los estudiantes puede ayudar en el crecimiento económico de la sociedad, mediante la materialización de nuevas empresas y ocupaciones laborales que permita potenciar la innovación y la mejora continua para fortalecer al sector formal de la economía.

El desarrollo de emprendedores crea nuevas oportunidades de empleo e ingreso no sólo para sí mismos sino, en particular, para quienes encuentran trabajo en ellas. Los emprendedores dinámicos, es decir aquellos que generan las nuevas MIPyMES y las grandes empresas del mañana, son los que más impactan sobre el empleo sostenible en el largo plazo (Kantis, 2008).

La creación y desarrollo dinámico de nuevas empresas constituye una fuente muy importante de crecimiento económico y social. Distintos estudios aportan evidencias acerca de su contribución a la innovación, generación de puestos de trabajo, diversificación del tejido productivo, fortalecimiento del espacio de la pequeña y mediana empresa y a la equidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Generar un análisis y propuestas de mejora para la formación de estudiantes con espíritu emprendedor derivado de la implementación del método Lean Startup Mx en la Universidad Autónoma de Baja California Sur durante el periodo 2016-2017.

1.4.2 Objetivos específicos

- Documentar las iniciativas exitosas para promover la formación de emprendedores en la educación superior en México.
- Contextualizar el método Lean Startup Mx y emprendimiento.
- Medir el impacto del proceso de implementación del método Lean Startup Mx en la Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Identificar las barreras que influyen para emprender en los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Con base en los resultados, generar propuestas de mejora para la formación de estudiantes con espíritu emprendedor en la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

3 Hipótesis

La implementación del método Lean Startup Mx en la Universidad Autónoma de Baja California Sur generará un impacto positivo en el espíritu emprendedor de los estudiantes.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Método Lean Startup Mx

2.1.1 ¿Que es una Startup?

De acuerdo con el libro "El método Lean Startup: Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua" desarrollado por Erick Ries, una startup se define como aquella institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2011).

De acuerdo con la definición se puede desglosar cada uno de sus componentes, en primer lugar de la palabra institución connota burocracia, proceso e incluso letargo, es decir, las startups con éxito incluyen muchas actividades asociadas a la construcción de una institución, la cual incluye contratar empleados creativos, coordinar actividades y crear una cultura corporativa que ofrezca resultados. A menudo se pierde de vista que una startup no sólo es un producto, un gran salto tecnológico o una idea brillante. Una startup es algo más que la suma de sus partes, es una empresa fundamentalmente humana.

El hecho de que el producto o servicio de una startup sea una innovación es una parte esencial de la definición y también muy delicada. Una startup abarca cualquier fuente de valor para los que se convierten en consumidores. La experiencia de cualquiera de estos consumidores a partir de su interacción con la empresa debería considerarse parte del producto de esa compañía. Las startups usan gran variedad de innovaciones, englobando nuevos descubrimientos científicos, reutilización de tecnología y generación de nuevos modelos de negocios que liberen el valor de un producto o servicio a un grupo de consumidores previamente desatendido.

El método de Lean Startup es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos, que se basa en un aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes. De esta manera las compañías, especialmente startups, pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de inversión inicial o grandes gastos para lanzar un producto.

Desarrollado en 2008 por Eric Ries, teniendo en mente compañías de alta tecnología, la filosofía Lean Startup se ha ampliado para aplicarse a cualquier individuo, grupo o empresa que busca introducir nuevos productos o servicios en el mercado. Actualmente, la popularidad de Lean Startup ha crecido fuera de Silicon Valley (el lugar de su nacimiento) y se ha expandido alrededor del mundo, en mayor medida por el éxito del libro bestseller de Ries: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*.

La filosofía Lean Startup se basa en Lean Manufacturing, la filosofía de producción ajustada desarrollada en los años 80 por los fabricantes de coches japoneses, ellos se enfocaban en el sistema de producción ajustado, que consideraba como desperdicio todo aquel gasto de recursos que vaya dedicado a un objetivo que no sea la creación de valor para el consumidor final, y por tanto un objetivo a ser eliminado.

En particular, el sistema se focaliza en situar estratégicamente pequeñas cantidades de inventario, conocidas como *kanban*, a lo largo de la cadena de ensamblaje, a diferencia del almacenamiento completo del inventario en un almacén centralizado.

Estos *kanban* proveen a los trabajadores del suficiente *input* a medida que lo necesitan, y haciéndolo así, se reduce el desperdicio al mismo tiempo que se incrementa la productividad. Además, mediante controles de calidad en distintos puntos, se puede identificar errores o imperfecciones durante el ensamblado lo antes posible, para asegurar que se gasta la menor cantidad de tiempo posible en desarrollar producto defectuoso. Otro foco importante del sistema de lean management es que se mantienen relaciones estrechas con los proveedores lo cual les permite a estos últimos entender los deseos de sus clientes.

En 2008, Ries siguió el consejo de sus mentores y desarrolló la idea de Lean Startup, utilizando sus experiencias personales adaptando los principios de Lean Management al mundo de start ups de alta tecnología. En septiembre de 2008, Ries publicó por primera vez el término en su blog, Startup Lessons Learned, en un post titulado "The Lean Startup."

De manera similar a los preceptos del Lean Management, la filosofía de Lean Startup de Ries busca eliminar las prácticas ineficientes y se centra en incrementar el valor de la producción durante la fase de desarrollo. De esta forma la startup puede tener más oportunidades de triunfar sin requerir grandes cantidades de fondos externos, planes de empresa elaborados, o el producto perfecto.

Ries cree que la opinión de los clientes durante el desarrollo del producto es una parte integral del proceso de Lean Startup, y asegura que el productor no va a invertir tiempo en diseñar características o servicios que el cliente no desea. Esto se lleva a cabo principalmente a través de dos procesos: el primero usando Indicadores Claves de Desempeño y el segundo un Desarrollo Continuo. A causa de que las startups, típicamente, no pueden permitirse la dependencia total de su inversión en el lanzamiento de un único producto, Ries mantiene el lanzamiento de un producto mínimo viable, aunque no esté finalizado, puede hacer uso de la opinión de los clientes para realizar ajustes de acuerdo a las necesidades concretas de los mismos.

Ries afirma que “lean no tiene nada que ver con cuánto dinero gana una empresa,” tiene que ver con evaluar las demandas específicas del consumidor y cómo satisfacerlas usando la cantidad mínima de recursos posible.

Por su parte José Antonio de Miguel se refiere al Lean Startup como una metodología que transforma las hipótesis de partida en un modelo de negocio que sea viable, recurrente y escalable, donde el desperdicio que se genere a lo largo del tiempo, mediante esfuerzos y dinero tienda a cero (Fundación EXECyL, 2014)

Otra de las claves de la metodología Lean Startup es el empleo del conocimiento o aprendizaje validado. Dicho de otro modo, se trata de usar el conocimiento científico para identificar las fuentes de derroche que existen en un proceso con el fin de, posteriormente, eliminarlas. Supone para el emprendedor un proceso riguroso que le muestra hacia dónde ir cuando éste se encuentra en un momento de auténtica incertidumbre.

El aprendizaje validado permite al emprendedor demostrar empíricamente que una Startup ha encontrado información valiosa e importante sobre las oportunidades presentes y futuras de un negocio. Es más concreto, riguroso y rápido que la planificación clásica y, por lo tanto, una ventaja con respecto a otros métodos más tradicionales.

2.1.2 Origen del método Lean Startup Mx

Con el fin de fortalecer el ecosistema de emprendimiento en México, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Universidad Anáhuac México firmaron un convenio de colaboración para el lanzamiento del programa “Lean Startup Mx, el método emprendedor para mover México”. (INADEM, 2017)

El programa busca robustecer los apoyos que se otorgan a los emprendedores mexicanos a través de la adopción y difusión de la metodología Lean Startup y su aplicación para promover el surgimiento de nuevos emprendimientos dinámicos e innovadores.

El programa Lean Startup Mx, busca tener un impacto nacional, siendo un esfuerzo de la academia, el sector privado, el sector público y los diferentes jugadores del ecosistema emprendedor, dejando capacidad instalada en México para una exitosa transferencia de metodología y un efecto multiplicador a futuro a nivel nacional.

El programa es una mezcla de presentaciones y talleres con retroalimentación de los clientes y numerosos test. Tiene un enfoque eminentemente práctico. Su filosofía es "aprender haciendo".

La metodología Lean Startup es la más utilizada en Silicon Valley para la validación de ideas de negocio al privilegiar la experimentación, la retroalimentación de los clientes y un diseño iterativo del producto o servicio, en contraposición a lo que tradicionalmente se utiliza.

Esta metodología reduce, considerablemente, la probabilidad de fracaso de los negocios nuevos, al evitar la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo en iniciativas que no fueron probadas por el cliente, previo a su lanzamiento.

La metodología Lean Startup descansa en cinco principios:

- Comenzar con un modelo de negocio.
- Salir del edificio o de la oficina.
- La opinión de los clientes es lo único que importa.
- Poner a prueba todo: Producto, segmentos de clientes, marketing y ventas, canales distribución, fijación de precios y relación con ecosistema de negocios.

La aplicación de estos principios hará que los emprendedores obtengan los siguientes beneficios principales:

- Crear productos y servicios que la gente quiere.
- Validar en el mercado las hipótesis de sus negocios, aplicando un proceso ágil, medible y efectivo.
- Conseguir los primeros clientes.
- Reducir el riesgo y aumentar la probabilidad de éxito.
- El método fortalece, no sustituye, la visión, intuición, juicio y agallas de los emprendedores.

2.1.3 Elementos del método

El método Lean Startup está diseñado para enseñar a conducir a una Startup. En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender. A través de este proceso de dirección, se puede aprender cómo saber si se ha llegado el momento de realizar un giro drástico llamado pivote o si se debe perseverar en nuestra trayectoria actual. Cuando se tiene el motor revolucionado, el método Lean Start up ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca a la máxima velocidad.

Las startups también tienen un objetivo, un destino en mente: crear un negocio próspero que cambie el mundo. El cual lleva por nombre la «visión» de la start up. Para realizar esta misión, las startups emplean una «estrategia», que incluye un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y los competidores e ideas sobre quiénes serán los consumidores. El «producto» es el resultado final de esta estrategia.

En la vida real, una start up es una cartera de actividades. Pasan muchas cosas simultáneamente: se crean nuevos clientes y se sirve a los existentes; se gira para mejorar el producto, el marketing y las operaciones. El reto de un emprendedor es equilibrar todas estas actividades. Incluso las startups más pequeñas se enfrentan al reto de mantener a los clientes existentes mientras intentan innovar. También las empresas más consolidadas tienen que afrontar el imperativo de invertir en innovación para evitar quedarse obsoletas. A medida que las empresas crecen, lo que cambia es la combinación de estas actividades en la cartera de tareas de la empresa.

2.1.4 Producto Mínimo Viable (PMV) y Circuito Feed Back

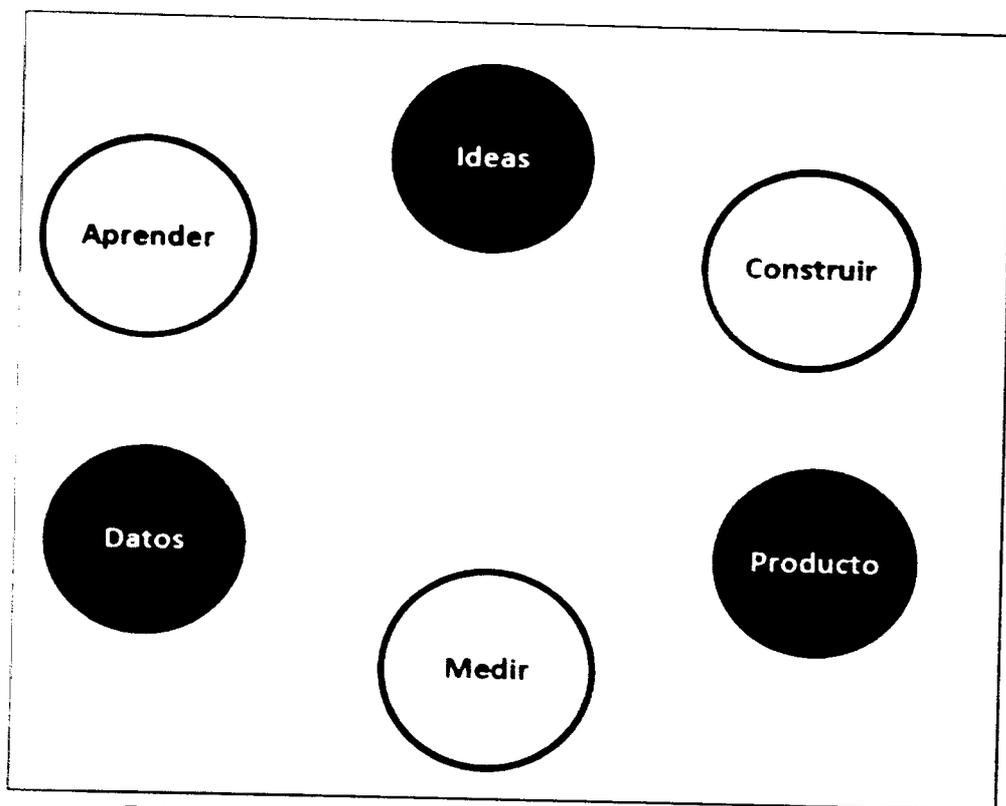
Producto Mínimo Viable (PMV) es aquel que permite lanzar el producto con la menor cantidad de características posibles con el propósito de aprender información relevante de su lanzamiento y uso gracias a los potenciales clientes que interactúan con él.

En Lean Startup, a diferencia de otras metodologías parecidas como Customer Development, el conocimiento no se obtiene de forma directa del cliente sino que se extrae de manera empírica mediante el lanzamiento de distintas iteraciones del PMV, controlando una serie de métricas de las que se podrá extraer conocimiento para la siguiente iteración.

El PMV está orientado para poder trabajar con el Circuito Feed Back, el cual consta de tres etapas como construir-medir-aprender. El proceso consiste en que con cada nueva iteración se pueda construir un nuevo PMV, con base al anterior o totalmente nuevo, mediante una serie de métricas con las que se evalúa la reacción de los clientes.

El circuito Crear-Medir-Aprender pone el foco en la velocidad como el ingrediente crítico para el desarrollo de un producto. La efectividad de un equipo o una empresa está determinado por su habilidad para idear, construir rápidamente un producto mínimo viable (PMV) de esa idea, medir su eficacia en el mercado, y aprender del experimento. Esta rápida interacción permite a los equipos determinar el camino más adecuado para encontrar un encaje en el mercado.

Figura 1. Circuito Feed Back. Crear, Medir y Aprender



Elaboración: El método Lean Start Up, Erick Ries (2012)

2.1.5 Modelo Canvas

La creación de una Startup es una tarea difícil que a menudo se tiene que desarrollar en la mayor de las incertidumbres sin tener demasiado claro cuál es el camino correcto. Uno de los aspectos más complicados en este tortuoso y largo proceso es el de crecimiento.

El modelo de negocio de una empresa es la simple representación de la lógica de negocio. Describe, en líneas generales, lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega y se relaciona con ellos, y en virtud a eso, cómo la empresa puede obtener una contraprestación económica. Para facilitar esta tarea, Alexander Osterwalder, establece un marco básico formado por los siguientes bloques: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de proveedores, costo de la estructura.

Para visualizar el modelo de negocio, Osterwalder se refiere a un proceso dividido en tres fases: descripción, evaluación y mejora.

Descripción de bloques

- Segmento de clientes: El objetivo es agrupar a los clientes con características similares, detallando sus necesidades, información geográfica, demográfica, gustos, etc. Así como ubicar a los clientes actuales en los distintos segmentos con el objeto de disponer de alguna estadística clara sobre el crecimiento potencial de cada grupo.
- Propuesta de Valor: El objetivo es definir el valor generado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Por cada propuesta de valor hay que agregar el producto o **servicio más importante que se considere.**

- **Canales de distribución:** Para cada producto o servicio se debe establecer cuál será el canal de distribución adecuado, incluyendo información el porcentaje de éxito del canal y la eficiencia de su coste.
- **Relaciones con clientes:** En este punto se identifican qué recursos temporales y monetarios son precisos para mantener a la empresa en contacto directo con sus clientes. En general, si un producto o servicio tiene un elevado costo, los clientes esperarán tener una relación más próxima con la empresa y es algo a tener en cuenta.
- **Flujos de ingresos:** Este elemento tiene como principal propósito identificar qué aportación monetaria establece cada grupo, además de reconocer de dónde proceden las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). De este modo se puede obtener una visión general de qué grupos son más y menos rentables.
- **Recursos claves:** En este punto se determinan cuáles son los recursos claves necesarios para hacer funcionar a la empresa.
- **Actividades claves:** Utilizando la propuesta de valor más importante y los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se establecen las actividades precisas para entregar a los clientes.
- **Alianzas o Red de contactos:** En este punto se describe a todos aquellos colaboradores (proveedores, socios, etc.) con los que se va a trabajar para que la empresa funcione. ¿Quiénes son los más importantes? ¿Tienen sustitutos? ¿Pueden convertirse en rivales?
- **Coste de la estructura:** Finalmente, en este proceso se especifican los costos de la empresa empezando desde el más elevado (marketing, producción, etc.) Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Se intenta seguir el rastro de cada costo asociado a cada segmento de cliente para tratar de analizar las ganancias.

2 Emprendimiento

2.2.1 Teorías del emprendimiento

Para aclarar la dispersión conceptual acerca del término emprendimiento, a continuación se hace una revisión de las principales teorías más aceptadas por diferentes autores. (Dutra y Rossi, 2011):

- Emprendimiento según Joseph A. Schumpeter

Schumpeter define emprendimiento como el tomar un riesgo y responsabilidad en el diseño e implementación de una estrategia de negocio o de empezar un negocio. Cuando se habla de emprendimiento aparece la noción de destrucción creativa. Este término se refiere al proceso de transformación que acompaña a innovaciones radicales. Según este autor, las innovaciones llevadas a cabo por los emprendedores trastocarían el orden de hacer las cosas, trayendo consigo una destrucción creativa que volvería obsoletas las viejas ideas, tecnologías, habilidades y equipos.

La definición propone como principal característica de la actividad emprendedora la innovación, actividad que traería consigo la ya mencionada destrucción creativa que perturbaría el suave equilibrio de la economía. Para el autor, el factor de riesgo e incertidumbre se minimiza en cuanto el riesgo es asociado al capital.

El emprendedor es aquella persona que encuentra una nueva configuración de recursos, mientras que el riesgo económico corre por parte del banquero que financia el proyecto. Se hace también una distinción entre el inventor y el emprendedor, pues, aunque el invento sea una innovación, es el hecho de llevarlo al mercado lo que genera una actividad emprendedora.

En sus trabajos finales y en función de la creciente corporativización de la economía en los Estados Unidos, se menciona que la actividad emprendedora es llevada a cabo solamente por los departamentos de Investigación y Desarrollo de las corporaciones, pues ningún individuo estaría en condiciones de asumir el riesgo requerido para crear verdaderas innovaciones.

- Emprendimiento según Frank H. Knight

Knight brinda una definición selecta de emprendimiento. Para él, el emprendedor debe asumir la incertidumbre derivada de situaciones excepcionales y define tres características concretas del emprendedor:

1. Liderazgo en cambios e innovaciones.
2. Adaptabilidad a los cambios.
3. Soporte del riesgo generado por eventos fortuitos.

Un emprendedor innovador genera un desequilibrio en la economía, mientras que un emprendedor administrador reacciona y se adapta a estos cambios (trayendo consigo el equilibrio).

La diferencia principal entre Schumpeter y Knight radica en la posición respecto al riesgo: Knight dice que éste debe correr por parte del emprendedor, en cambio Schumpeter, como se mencionó anteriormente, menciona que lo debe soportar el capitalista. Otra diferencia radica en que el enfoque de Schumpeter consiste en definir emprendimiento y a partir de este concepto, los emprendedores son las personas que llevan a cabo las actividades emprendedoras. Knight, en cambio, al poner énfasis en el elemento del soporte del riesgo, parte del individuo (entrepreneur) y el conjunto de sus actividades comprende el emprendedurismo.

- **Emprendimiento según Kirzner**

De acuerdo con Kirzner, el emprendimiento mueve la economía hacia el equilibrio.

Para él, la noción equilibrante de emprendimiento combina tres ideas:

1. El aprendizaje subconsciente es equilibrador para el actor aislado.
2. El aprendizaje subconsciente acerca de oportunidades de arbitraje, es equilibrador en los mercados.
3. El aprendizaje subconsciente llevaría a un equilibrio general.

El aprendizaje subconsciente es el aprendizaje espontáneo, es decir, aquel que no se plantea acerca de las oportunidades que pueden brindar mayores satisfacciones. Kirzner parte de la idea de que hay una dualidad compuesta por el conocimiento que un individuo posee sobre cómo asignar los recursos y una conciencia superior que conoce la manera correcta de asignar dichos recursos.

Mediante el aprendizaje subconsciente, el individuo aprende la manera correcta de asignar los recursos y obtiene una utilidad al salvar esta brecha, es decir, el actor aislado entra en equilibrio.

Para este autor, una actividad emprendedora consiste en encontrar mediante aprendizaje espontáneo una oportunidad de negocio que no esté siendo explotada. Estas oportunidades se deben a ineficiencias del mercado, información imperfecta, mediante el arbitraje, definido como el establecimiento de una transacción entre un vendedor que asigna un precio bajo y un comprador que asigna un precio alto al producto, el emprendedor obtiene utilidades empresariales.

- **Emprendimiento según Magnus Henrekson**

Para Henrekson, el emprendimiento puede entenderse como la búsqueda de rentas. Según el autor la actividad del emprendedor puede ser tanto la creación de oportunidad como la respuesta a las circunstancias existentes, donde los emprendedores asumen riesgos a pesar de la incertidumbre.

El emprendimiento es una función llevada a cabo por individuos específicos cuyas actividades pueden ser productivas, improductivas o incluso destructivas desde una perspectiva social. Se puede asumir que los emprendedores se dirigirán hacia las actividades que ellos esperen les brinden la mayor ganancia.

En una persona se puede decir que hace una actividad emprendedora si, por sí misma o en equipos, dentro o fuera de una organización, percibe y crea nuevas oportunidades económicas e introduce su idea en el mercado a pesar de la incertidumbre.

En la primera característica se puede notar que se contemplan las funciones desequilibradoras/equilibradoras mencionadas en Kirzner y Schumpeter. La segunda define el emprendimiento como una función de individuos, lo cual se acerca a la definición de Knight.

Finalmente, Henrekson menciona que el emprendimiento sólo puede ser analizado dentro de un contexto institucional bien definido y que debido a que los emprendedores son buscadores de rentas dependiendo del contexto institucional, sus actividades pueden ser positivas o predatorias. Es usual pensar que el emprendimiento es una actividad o un conjunto de actividades que resultarán en beneficio de la sociedad. Sin embargo, Henrekson hace énfasis en el papel que juegan las instituciones al sentar las condiciones necesarias que determinarán si estas actividades en realidad traerán beneficios o llegarán a ser negativas para la sociedad.

- **Emprendimiento según El Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**

El emprendimiento es fundamental para el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Los empresarios contribuyen a la creación de puestos de trabajo, impulsan la innovación y los cambios estructurales en la economía. Mediante la introducción de nueva competencia, contribuyen indirectamente con la productividad. El espíritu empresarial es un catalizador del crecimiento económico y la competitividad nacional.

La prosperidad de una economía depende en gran medida de un sector empresarial dinámico. Sin embargo, la naturaleza de la actividad puede impactar de acuerdo a las distintas regiones. Por ejemplo, en una menos desarrollada, la pérdida de empleo que se experimenta impulsa a la necesidad del espíritu emprendedor, ya que éste, pasaría a ser un beneficio cuando existen menos opciones de trabajo disponibles.

El emprendimiento debería incluir la participación de todos los grupos de la sociedad, incluidas las mujeres, grupos con diversidad de edades y niveles de educación y población desfavorecidos. Se puede apreciar entonces que el emprendimiento es un importante estímulo para la generación de nuevas fuentes de empleo y cabe mencionar que el GEM, llegó a las siguientes conclusiones:

1. El espíritu emprendedor no afecta la economía simplemente a través de un número mayor de empresarios, es importante tener en cuenta las medidas de calidad, el crecimiento, la innovación y la internacionalización.
2. Las economías necesitan que las personas puedan iniciar un negocio cuando lo necesiten, pero también deben incentivar a quienes se sienten atraídos por la oportunidad de aventurarse en el espíritu emprendedor, aun cuando tengan otras opciones de trabajo.

3. El espíritu emprendedor necesita dinamismo y estabilidad. Dinamismo a través de la creación de nuevas empresas y la salida de las no viables, y estabilidad, en cuanto a ofrecer a las empresas nuevas una mejor oportunidad de probar y alcanzar su potencial.
4. Las iniciativas destinadas a mejorar el espíritu emprendedor deben considerar el nivel de desarrollo de la economía. El espíritu emprendedor no es solo para los empresarios. Debe incluir una variedad de partes interesadas que estén dispuestos a apoyar y cooperar con estos esfuerzos dinámicos. Por tanto, el espíritu emprendedor es único en cada economía.

2.2.2 Conceptualización del término emprendedor

El término *entrepreneur*, que se traduce al castellano como emprendedor, apareció por primera vez en el texto "Essai Sur la Nature du Commerce en Général" (Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general) escrito por Richard Cantillon (1755), reconocido por muchos historiadores como el primer gran teórico de la economía. El término designaba una persona que se caracterizaba por comprar productos a precios conocidos para venderlos en el mercado a precios desconocidos. Esta concepción asoció al término emprendedor los elementos conceptuales de recursos y riesgo.

Borjas (2003) plantea al emprendedor en función de reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención o más comúnmente, para producir un nuevo producto o transformar uno ya existente, actividades responsables de la prosperidad que cambian el organismo económico.

Lo que realmente diferencia al emprendedor es un proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante. El concepto de emprendedor se diferencia en el desarrollo y no en los resultados de la acción (Pereira, 2003).

En otras palabras, para diferenciar el concepto de emprendedor, es necesario centrarse en el proceso de desarrollo y no en los resultados de la acción. En donde el principal aspecto diferenciador del emprendedor es la innovación constante (Correa, Delgado y Conde, 2011).

Para Borjas (2003), la motivación de logro es el origen del emprendimiento y la define como un proceso mental enfocado al planteamiento, búsqueda del progreso, excelencia, innovación y esfuerzo. El emprendedor busca situaciones donde asume responsabilidades en situaciones difíciles, que puede controlar, por el deseo de emprender un negocio.

El emprendedor para Drucker (1985), es una persona que crea valores y satisfacciones nuevas y diferentes al tratar de convertir un material en un recurso o cambiar esos recursos ya existentes en productos nuevos.

El estudio de los emprendedores se centra en un enfoque personalista en donde destaca el estudio de los rasgos, aptitudes, actitudes, habilidades personales y la elaboración de perfiles psicológicos que permitan determinar las conductas innatas y las que pueden ser adquiridas durante su formación y trayectoria organizacional (Borjas, 2003).

Para el Instituto Tecnológico de Costa Rica (2001), hablar de emprendedor significa hablar de la filosofía emprendedora la cual busca un cambio en la forma de ser, de hacer y de pensar en los individuos mediante el desarrollo de habilidades, capacidades, valores, motivaciones y actitudes que lo faculten para desarrollar el espíritu emprendedor que habita en cada ser humano, haciéndolo más competitivo en su campo, incrementando el sentimiento de realización profesional y sintiéndose una persona útil para la sociedad.

Para el maestro Varela (1996) el emprendedor es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula una **decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha el negocio, que además de crear valor adicional para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros.** En este proceso de liderazgo creativo, el emprendedor invierte dinero, tiempo, conocimientos y participa en la operación del negocio, **arriesgando sus recursos y su prestigio personal buscando recompensas monetarias y personales.**

Los emprendedores son quienes llevan a cabo el proceso de innovación, **asumen que la capacidad de innovación es una característica innata al emprendedor, y que la innovación constituye uno de los factores críticos del éxito en el mundo de la empresa**". (Bermejo, Rubio y De la Vega, 1992).

Serida (2008) describe a un emprendedor como "aquella persona que aplica su talento creativo para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente y es capaz de generar un ambiente favorable para el incremento de las oportunidades de negocio y grado de innovación en las organizaciones y por ende contribuir con el desarrollo de su entorno".

2.2.3 Características del emprendedor

Jainrub (2002), describe al emprendedor como un individuo que debe tener las siguientes características: atrevido, soñador, trabajador, líder, buen vendedor de ideas independiente, testarudo, orientado a obtener resultados, proactivo, conocedor de sus limitaciones, generoso y una gran adaptación al cambio. El espíritu emprendedor es uno de los tres factores para lograr el éxito, conjuntamente con la idea que se avizora y una buena dosis de recursos, de importancia vital para la **ejecución de la idea.**

Entre las características de los emprendedores se señalan orientación al futuro, necesidad de realización, deseo de independencia, seguridad; sin embargo, en la literatura existen diferentes concepciones. Ruiz (2012), menciona como aspectos resaltantes la necesidad que tiene el emprendedor sobre el negocio, el campo empresarial y a las habilidades que se necesitan para concebir, planificar y desarrollar exitosamente su idea del negocio.

De acuerdo con Borjas (2003), las características del emprendedor son: creatividad, innovación, tenacidad, autoconfianza, liderazgo y coordinación, comunicación, negociación, responsabilidad, capacidad para asumir riesgo, altruismo, honestidad. Quienes posean estas características son individuos con actitudes, valores y un proyecto de vida enfocado a trascender, a ser impulsores de cambio siempre en beneficio personal y social.

- **Emprendedor según Rasgos de personalidad**

Dyer (1994), argumenta que la figura de emprendedor se centra en términos de rasgos de personalidad, partiendo del papel que desarrollan en el entorno social, es evidente que a medida que se conozcan mejor los rasgos personales que definen al emprendedor, se estará en una posición óptima para promover las iniciativas, las cuales se basan en aptitudes o habilidades que se pueden aprender, así como los conocimientos necesarios para llegar a ser emprendedor mediante ciertos apoyos institucionales.

Las primeras investigaciones realizadas bajo el enfoque de los rasgos de personalidad se suelen situar en el trabajo efectuado por Weber (1969), afirmando que las actitudes tales como el racionalismo económico y el espíritu de empresa del capitalismo moderno, son consecuencia de ciertos enfoques del mundo religioso.

Espíritu (2011) tomando como base la teoría de rasgos de personalidad señala como principales características del emprendedor la necesidad de logro, locus de control interno y propensión al riesgo, que a continuación se describen:

Necesidad de logro: La necesidad de logro se ha relacionado con la probabilidad de convertirse en fundadores y de estar motivados para alcanzar el éxito. Es una actuación individual mediante la cual se adquieren unas cualidades o características determinadas (McClelland, 1961).

Para Ong e Hishamuddin (2008), una alta necesidad de logro favorece la actitud positiva hacia la creación de empresas ya que las personas que la poseen, tienen un mayor control percibido interno, muestran un estilo de trabajo y dirección más emprendedora que de gestión y tienen más ideas de negocio, que además son más innovadoras.

Asimismo, Hornaday y Bunker (1970), mencionan que la necesidad de logro es considerada como la primera de las características que debe poseer un emprendedor, pues le hace ser una persona que afronta grandes obstáculos para lograr su objetivo.

Locus de control interno: La percepción que una persona tiene sobre la fuente de su destino se conoce como locus de control (Robbins, 2011). Algunas personas creen que son los arquitectos de su propio destino, otras se perciben como peones del destino, creen que lo que les ocurre en la vida se debe a la suerte o a la oportunidad.

Autores como Gürol y Atsan (2006), coinciden en que el rasgo control interno es una característica que deben poseer quien tenga intenciones de montar un negocio propio, ya que al poseerlo les dará impulso para buscar nuevas oportunidades, tomar iniciativas innovadoras y tendrán la capacidad de controlar los eventos de sus actividades.

Propensión al riesgo: La creación de empresas siempre lleva aparejada un riesgo dado que la esencia de la actividad económica es la dedicación de recursos existentes a expectativas en el futuro, y quien no desea asumir ningún riesgo no tendrá ocasión de aprovechar ninguna oportunidad. El riesgo es inherente a la creación de empresas porque la mayoría de los recursos y oportunidades son inciertos cuando se compromete dinero y tiempo (Espíritu, 2011).

Además de las características de necesidad de logro, locus de control interno y propensión al riesgo, se incluyen otros factores relevantes en el perfil del emprendedor, tales como la innovación y la autoestima (López, 2005).

Innovación: Es una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio" (Robbins & Judge. 2011, p. 603). De esta forma se observa que la innovación es llevar a cabo actividades o cosas de una manera diferente. La innovación según Vesga (2009. p. 2) es el proceso deliberado que permite el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocios en las organizaciones. Este proceso debe llevar a resultados concretos y medibles, los cuales se asocian con el desarrollo de un espíritu emprendedor en los individuos, es decir, a una actitud hacia el trabajo que se caracteriza por la permanente búsqueda de oportunidades y por la capacidad para articular recursos humanos y físicos con el objetivo de aprovecharlas.

Autoestima: Es el grado en que los individuos se agradan o desagradan a sí mismos. Cuando se habla de autoestima elevada hay dos dimensiones relevantes que son la competencia y el valor (Gecas, 1982). De esta forma la competencia es el grado en que la persona se ve a sí misma capaz y eficaz y el valor hace referencia al grado en que la persona se siente a sí misma un individuo de valía.

- **Emprendedores según Rasgos socio demográficas**

Junto con los rasgos personales que se suelen presentar en los emprendedores, se estudian otras características, como son las socio-demográficas, tales como:

Edad: Kuratko y Hodgetts, (2004), argumentan que las personas jóvenes carecen de **cargas familiares** y poseen el vigor y la energía de su edad, lo que favorece el **comportamiento** basado en la creación de empresas. También los anteriores **autores** mencionan que los individuos de mayor edad se ven mermados en sus **capacidades** físicas y mentales o puedan estar menos capacitados para generar **nuevas ideas** y aprender nuevos comportamientos, además de tener un **mayor compromiso psicológico** con su estabilidad que merma la tendencia a crear una **empresa**, llegando a un momento en sus vidas en el que la seguridad es lo más **importante** tratando de evitar cualquier acción arriesgada.

Género: El género es caracterizado como el hecho que ocasiona en la sociedad que **hombres y mujeres** realicen funciones diferentes, especialmente para las **mujeres**, donde su participación se ha restringido al ámbito familiar y al hogar, **limitando** así su ingreso al mercado laboral. Esta desigualdad, desgraciadamente, ha **generado** múltiples formas de opresión hacia las mujeres (Quevedo, Izar y Romo, 2010). Aunque Lerner y Pines (2010), argumentan que no obstante las barreras con las que se encuentra la mujer, por ejemplo, la **financiación** para obtener capitales y la **organización** para balancear la vida familiar con el negocio, hace que algunas las **empuje a hacerse** empresarias.

Experiencia previa: La experiencia provee al emprendedor de determinadas **competencias** e información para detectar oportunidades y evaluar riesgos. Asimismo es también de gran ayuda para predecir futuros comportamientos **emprendedores**, sin ser impedimento el que la anterior experiencia haya sido un **fracaso**.

• **Emprendedores según Rasgos socio demográficas**

Junto con los rasgos personales que se suelen presentar en los emprendedores, se estudian otras características, como son las socio-demográficas, tales como:

Edad: Kuratko y Hodgetts, (2004), argumentan que las personas jóvenes carecen de cargas familiares y poseen el vigor y la energía de su edad, lo que favorece el comportamiento basado en la creación de empresas. También los anteriores autores mencionan que los individuos de mayor edad se ven mermados en sus capacidades físicas y mentales o puedan estar menos capacitados para generar nuevas ideas y aprender nuevos comportamientos, además de tener un mayor compromiso psicológico con su estabilidad que merma la tendencia a crear una empresa, llegando a un momento en sus vidas en el que la seguridad es lo más importante tratando de evitar cualquier acción arriesgada.

Género: El género es caracterizado como el hecho que ocasiona en la sociedad que hombres y mujeres realicen funciones diferentes, especialmente para las mujeres, donde su participación se ha restringido al ámbito familiar y al hogar, limitando así su ingreso al mercado laboral. Esta desigualdad, desgraciadamente, ha generado múltiples formas de opresión hacia las mujeres (Quevedo, Izar y Romo, 2010). Aunque Lerner y Pines (2010), argumentan que no obstante las barreras con las que se encuentra la mujer, por ejemplo, la financiación para obtener capitales y la organización para balancear la vida familiar con el negocio, hace que algunas las empuje a hacerse empresarias.

Experiencia previa: La experiencia provee al emprendedor de determinadas competencias e información para detectar oportunidades y evaluar riesgos. Asimismo es también de gran ayuda para predecir futuros comportamientos emprendedores, sin ser impedimento el que la anterior experiencia haya sido un fracaso.

Por consiguiente, una persona emprendedora está afectada por una serie de factores, pero al mismo tiempo debe poseer unas características y actitudes definidas, que explican su éxito a cualquier nivel empresarial. Según Shumpeter Shane (2003) "el individuo emprendedor será aquella persona que a través de sus características personales, atributos y acciones, actúa e influencia determinadamente, tanto en los aspectos que caracterizan y actúan sobre el entorno, así como, en la capacidad de reconocer las oportunidades, elegir las apropiadamente y explotarlas exitosamente".

2.2.4 Tipos de Emprendedor

Si bien es cierto que es posible que un emprendedor pueda manifestarse dentro de una empresa y contribuir con el logro de los objetivos de la misma, también es bastante cierto que un emprendedor puede generar su propio negocio por medio de una idea que surgió y que logró cristalizar. Según Anzola (2003), los emprendedores son:

2.2.4.1 Intrapreneur

Este tipo de emprendedor es el que aplica su talento dentro de la organización. Esta es el empresario emprendedor que contribuye a los procesos de cambios que le permite a la empresa alcanzar los objetivos de una manera favorable que beneficie a la empresa y la sociedad.

2.2.4.2 Entrepreneur

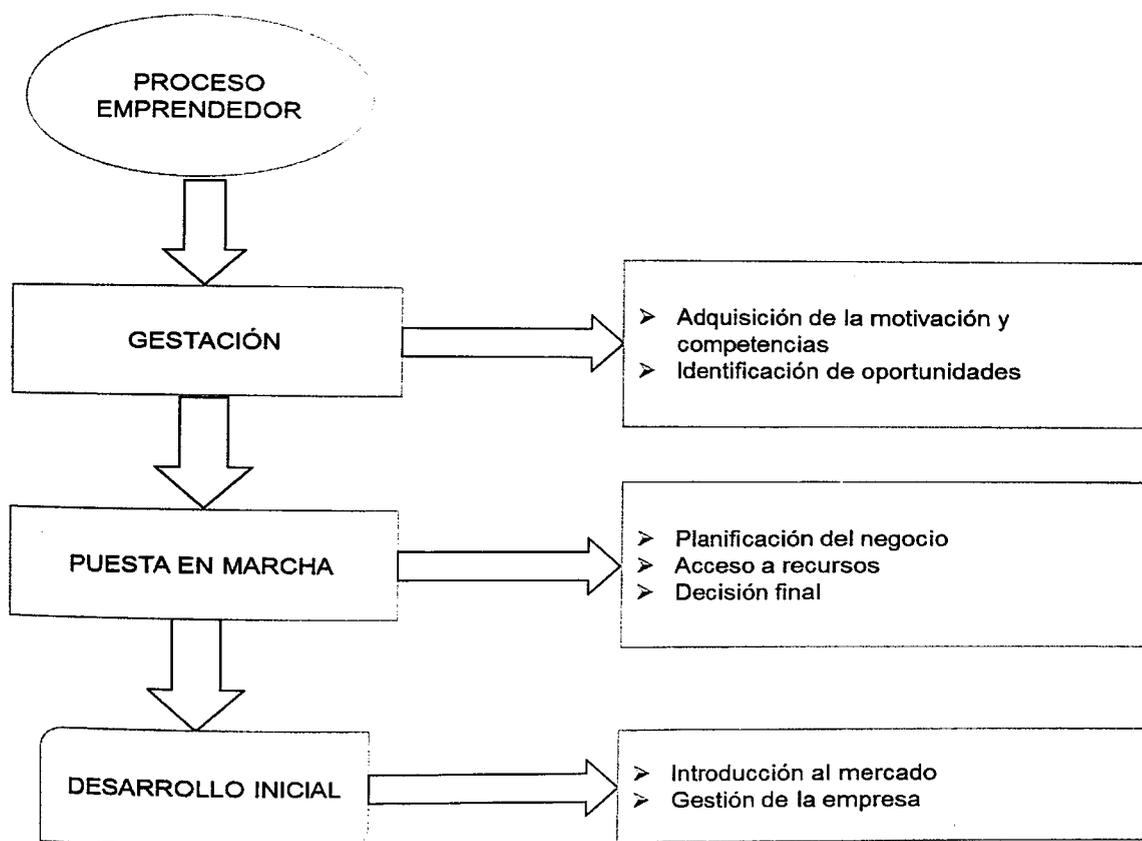
Es el que se crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. No hay que olvidar que dentro de cada empresa que arranca esta el emprendedor que lo hizo posible, siendo este un emprendedor económico, social, tecnológico, altruista y político.

Aun cuando existen formas de tipificar el término emprendedor este tiene de manera taxativa ciertos aspectos que lo caracterizan de manera particular y las cuales se hacen pertinentes citar para tener una clara idea de lo que es un emprendedor de manera reveladora y significativa.

2.2.5 Proceso del emprendedor

El proceso emprendedor requiere transitar por una serie de etapas de forma sistemática que garantizaran el éxito de la idea y su consolidación como un negocio en marcha (Rodríguez y Fermín, 2009). Estas etapas se señalan en la Figura 2.

Figura 2. Proceso del emprendedor



Fuente: El emprendedurismo como factor determinante en el Impulso de nuevos empresarios, caso: corporación Parque tecnológico de oriente. (Rodríguez y Fermín, 2009)

La etapa de gestación radica en identificar cómo cubrir la necesidad a través de un proceso de incentivo y una firme posición ante sus competidores, puede darse de diversas formas, explorando o estudiando el área donde se va a desenvolver. Lo importante de esta etapa es la motivación del emprendedor y el desarrollo de competencias que garanticen el éxito de la idea de negocios a través de la identificación de oportunidades.

La puesta en marcha de la idea de negocio depende de la capacidad del emprendedor de estar alerta ante las oportunidades o de mecanismos sistematizados para identificarlas, muchos emprendedores no tienen elementos formales para detectar una nueva oportunidad de negocios, pero existen muchos recursos que resultan útiles. Por ello, el emprendedor debe desarrollar un plan que sirva de guía para iniciar las operaciones del negocio, representando la forma en la que se regirá la nueva empresa con iniciativas que motiven a todos los miembros de dicho negocio. Este plan es importante para poder determinar los recursos requeridos y enmarcar las directrices que permitan el logro de los objetivos.

Finalmente, es tarea del emprendedor poner la empresa en funcionamiento y garantizar una administración adecuada que permita su permanencia en el tiempo.

2.2.6 Espíritu emprendedor

El Espíritu Emprendedor (EE) está centrado en el desarrollo del individuo en los diferentes ambientes en el cual se desempeña, por lo cual requiere un esfuerzo conjunto de todas las organizaciones que participan en la formación y educación de los individuos. De acuerdo con Varela (2001), el EE ofrece beneficios de desarrollo para el individuo, la empresa y la comunidad como un todo. Para el individuo ofrece independencia, creatividad, confianza en sí mismo; en cuanto al empresario, el nuevo negocio es una oportunidad de poner en práctica sus conocimientos, inteligencia, dedicación y persistencia, lo que redundará en comunidades con mayores posibilidades de desarrollo.

El espíritu emprendedor constituye el resultado de las siguientes dimensiones que trabajan conjuntamente: programas bien diseñados con objetivos claros por los gobiernos; estrategias para su desarrollo en las diferentes instituciones educativas y empresariales, y una actitud cultural positiva.

Espíritu emprendedor "es arroyar con ímpetu, valor, energía y agudeza el reino de la imaginación, ingenio, vivacidad, fantasía e ir en pos de las ideas, siendo competente y siendo capaz de hacer que las cosas sucedan" (Ramírez, Almanza y Negrete, s.f.)

Dentro de las características del emprendedor, se establece a este como un creador, que hace posible la aparición de una idea y se convierte en un directivo para sí continuar su acción creativa. Por lo que ser emprendedor exige un nuevo espíritu, una nueva mentalidad que hace al hombre no esperar, si no actuar. El espíritu emprendedor ayuda a buscar un nivel de excelencia en todo lo que hace, buscando metas y desarrollando acciones para alcanzarlas.

Para el profesor Anzola (2003), Director del Centro de Promoción y Desarrollo del Espíritu Emprendedor, desarrollar el espíritu emprendedor es:

- Hacer las cosas, no buscar excusas ni razones para demostrar que no se puede hacer.
- Levantarse con más fuerza cada vez que se caiga, nunca se empecine en buscar el motivo de tu fracaso.
- Se dignó, consiente, responsable de tus actos.
- Se creador de algo, un hogar, una empresa.
- Entiende que el trabajo honrado y bien habido, no es una necesidad ni sacrificio, sino un privilegio y oportunidad que nos brinda la vida.

El concepto de espíritu emprendedor también engloba una mentalidad que por lo general conlleva arriesgarse frente a la incertidumbre, y otras actitudes y destrezas como: la audacia, el ingenio, el liderazgo, la perseverancia y la determinación. (Chandler, 2000). El espíritu emprendedor es una actividad en que una sociedad de personas o un grupo de ellas, al unir sus habilidades, logran identificar una oportunidad para crear un nuevo producto o servicio y movilizan los recursos, tanto financieros como humanos, para llevar a cabo su idea.

Un concepto de bastante aceptación sobre el espíritu emprendedor es el siguiente: “habilidad de la persona para transformar las ideas en actos. Está relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos”. (Tinoco, 2008).

2.2.7 Factores que favorecen al nacimiento de un espíritu emprendedor

Para hacer posible el desarrollo de una cultura emprendedora es pertinente considerar algunos factores que favorecen el nacimiento del espíritu emprendedor. Annelissie Arrázola plantea que hay 4 factores imprescindibles que favorecen el nacimiento de un espíritu emprendedor:

- a) Aspectos personales: la actitud de todo emprendedor implica comenzar, investigar, arriesgarse, sin embargo, esto sólo es posible en un ambiente de libertad. Ésta da la oportunidad de no colocar límite alguno a las ideas y darle paso a la creatividad, así realmente se pueden aprovechar las oportunidades.
- b) La educación: tiene sin duda alguna una gran influencia sobre la formación de un perfil emprendedor, ya que permite ver las oportunidades y analizar los recursos existentes, además de lograr la vinculación entre estos aspectos.
- c) Entorno social y familiar: el medio en el que se desenvuelve un emprendedor es uno de los factores más importantes, ya que es ahí donde se desarrolla el emprendedor. En muchos lugares un emprendedor es promovido como un líder

y como una fuerza positiva en la sociedad; no obstante, existen lugares donde el emprendedor enfrenta un horizonte totalmente diferente donde es coartado. El tiempo y el esfuerzo que establezcan los emprendedores conseguirán cambiar la percepción de la sociedad con relación al valor que involucra la actividad emprendedora.

- d) Entorno económico: es primordial, ya que beneficiará el surgimiento del espíritu emprendedor, debido a que regula las actividades económicas y sociales. Para ello es indispensable un escenario sólido que logre proyectar un futuro con reglas claras establecidas, además de generar un acceso a la información, ya que ésta es fundamental en la toma de decisiones.

2.2.8 El papel de las Universidades en la formación de emprendedores

En cuanto a los Centros de Educación Superior (CES), la educación tiene una responsabilidad central en identificar y fomentar a las personas que pueden ser emprendedores, por lo tanto cada vez es mayor el consenso que existe, sobre el rol de la universidad como formadora de emprendedores. Para las universidades el hecho de formar emprendedores es considerado un motor de desarrollo (Laukkanen, 2000).

De acuerdo con lo anterior es necesario promover el emprendimiento en los CES, dado que cuanto más intensiva sea la enseñanza del emprendimiento en las instituciones de educación, más probabilidades habrá de que los estudiantes hagan el esfuerzo por empezar un nuevo negocio y, de esa forma, contribuir al desarrollo de la economía (Álvarez y Jung, 2004).

Por esta razón, el desafío que existe es cómo fomentar continuamente el espíritu emprendedor en los estudiantes. Un estudio identifica las variables que alientan la intención emprendedora en un grupo objetivo, generando un modelo que incorpora el Clima de Emprendimiento en la Universidad, como factor en esta intención.

Se puede definir clima de emprendimiento como el conjunto de condiciones y circunstancias que rodean un lugar específico y que afectan directa o indirectamente las intenciones emprendedoras de las personas que están vinculadas a este espacio. El clima de emprendimiento debe ser visto desde una óptica sistémica en la cual inciden factores de diversa índole, tanto formales como informales (Morales, 2009).

Un modelo complementario de emprendimiento considera tres factores: Formación del emprendedor, promoción del valor del emprendimiento e innovación y desarrollo de un ecosistema de apoyo. Para maximizar la eficiencia de este modelo, este proceso debe llevarse a cabo de manera integrada y acelerada para lograr ejemplos exitosos que autoalimenten el movimiento (Vicens y Grullón, 2011).

Si el emprendimiento es un proceso condicionado por el individuo y el contexto, entonces la educación para el emprendimiento, a través de un ambiente universitario propicio, puede contribuir a desarrollar características emprendedoras como las de búsqueda de oportunidades, asumir riesgos, y perseverar en pro de una idea hasta hacerla realidad, y así fortalecer la percepción del individuo sobre la factibilidad de iniciar un negocio e incrementar su interés en el emprendimiento como opción de vida.

Las universidades pueden representar los ambientes propicios a través de los cuales métodos formales enfocados al desarrollo de habilidades se incorporen a métodos informales para la modificación de comportamientos, y de esta manera no solo proveer las habilidades necesarias a los estudiantes, sino también la posibilidad de que se genere conocimiento, dos elementos considerados como esenciales para el inicio de nuevos proyectos o negocios.

Como explican Kaplan y Warren (2010), los emprendedores poseen habilidades reconocibles, las cuales se encuentran dentro de todos, y se debe entenderlas para develar características ocultas y desarrollarlas lo suficientemente para convertirse en un emprendedor exitoso.

Los emprendedores se pueden categorizar por sus diferentes estados cognitivos y las cuales permiten mejorar el pensum para la formación de los estudiantes universitarios. Y es así como los estudios de rasgos se han esforzado en identificar las diferencias entre las cualidades de los emprendedores. La educación en espíritu empresarial puede ser entendida, si se conoce el fenómeno empresarial desde lo cognitivo.

Pittaway (2007) recomienda un mayor involucramiento de empresarios con estudiantes, siendo los primeros una especie de involucrados o colaboradores en el proceso de la enseñanza. Son los factores contextuales que afectan a la educación empresarial y las relaciones e interacciones entre estudiantes y empresarios.

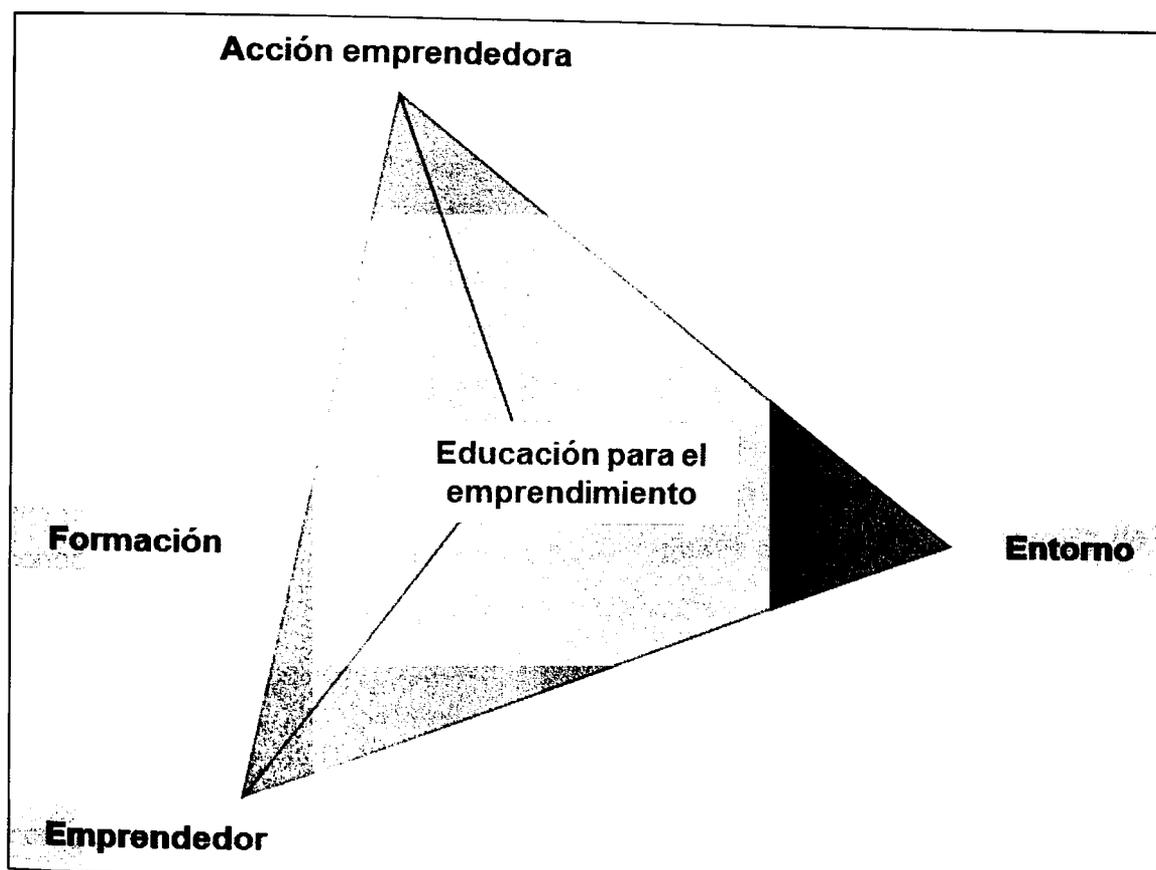
Por otra parte (Zarafshani K; 2013), toma la cita de Tom Kickul (2007), recomendando que la educación debería adaptarse a las diferentes personalidades de los estudiantes, contrario a lo que algunas universidades practican, que es la imposición de programas rígidos y comunes para todos.

Por lo tanto, una enseñanza atractiva, diferenciada y novedosa, puede contribuir a que el estudiante universitario tenga más posibilidades de empleo o autoempleo, destacándose la capacidad del individuo para autoformarse. La actitud profesional proteica incluye el comportamiento auto dirigido basado en valores.

2.2.9 Modelo de educación para el emprendimiento

Las universidades como centro formadores están llamadas a desarrollar estrategias conducentes a la formación y desarrollo del espíritu emprendedor, a través de actividades curriculares donde se desarrollen la autoconfianza, autocrítica y la búsqueda de la libertad personal, conducentes a la formación de egresados con alto Espíritu Empresarial como una forma de contribuir al desarrollo económico de las naciones (Borjas, 2003). En la figura 3 se muestra un modelo de educación de emprendimiento propuesto por Osorio y Pereira (2011).

Figura 3. Modelo de educación para el emprendimiento



Fuente: Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva (Osorio y Pereira, 2011).

Para ilustrar el planteamiento se elaboró un análisis del modelo el cual refleja un poliedro que tiene tres caras triangulares; la cara frontal representa la relación del individuo emprendedor con el entorno y su acción emprendedora. El entorno consiste en todos los aspectos próximos y distantes que influyen en los pensamientos, expectativas y creencias del individuo emprendedor, y la conexión con los mercados, donde encuentra recursos o falta de ellos; y donde la acción emprendedora logra multiplicación y dinamismo; el entorno recibe a cambio, su accionar.

La educación tradicional en emprendimiento centra su esfuerzo en estos dos últimos aspectos. Por un lado, da herramientas y habilidades a los estudiantes para identificar mercados, oportunidades y recursos; por otra, enseña la gestión de las nuevas empresas. Pero no hay una formación adecuada sobre los aspectos próximos y distantes que influyen en los pensamientos, expectativas y creencias del individuo. Esto se evidencia en la evaluación de la educación de emprendimiento a nivel mundial realizada por Interman, Unap e ilo.

Los programas de desarrollo del emprendimiento son una colección de enseñanzas de carácter oficial que informa, capacita y educa a cualquier interesado en participar en el desarrollo socioeconómico a través de un proyecto que promueva conocimiento del espíritu emprendedor, la creación de empresas, desarrollo de pequeñas empresas o la formación de formadores.

Se observa que en la relación entre el entorno y el individuo emprendedor, el entorno se concibe como el espacio de mercados, oportunidades y recursos, y no como el escenario donde se forman los pensamientos, expectativas y creencias de los individuos. Según Gibb (2005) esta visión de la educación en emprendimiento es producto de la tendencia convencional de las escuelas de negocios a enmarcar la educación en los paradigmas administrativos conocidos.

Julien (2005) dice que el modelo pone de manifiesto la necesidad de que el entorno favorezca las actitudes y aptitudes favorables a la creación de valor y la innovación influyendo en los pensamientos y expectativas de los individuos, lo que es propio de una cultura emprendedora.

Por tanto, en la educación para el emprendimiento se debe entender que la relación entre el individuo, la acción emprendedora y el entorno no se limita a los aspectos anteriores, sino que debe considerar las influencias positivas o negativas del entorno que afectan su acción.

La cara triangular de la derecha conecta la acción emprendedora con la formación y el entorno. Esta interacción es sumamente importante. La formación es un proceso de transformación permanente de la acción emprendedora y de valoración de las perspectivas del entorno y de los límites de la acción emprendedora, es un saber reflexivo que da conocimiento de lo esencial, de lo importante, y orienta y contribuye a construir el entorno.

En este aspecto, es necesario que la educación sea multidisciplinaria y sistémica. La acción emprendedora cambia el entorno y se transforma a sí misma, lo que Julien (2005) llama una organización que aprende bajo influencia del entorno. Es clave incorporar este aspecto en la educación, pues se necesitan emprendedores capaces de innovar y crear valor, aunque no esté claro a la hora de educarlos.

Esta parte del modelo se fundamenta en la relación dialógica entre la importancia del cambio del individuo y su acción, y la importancia del nuevo valor creado en el entorno (Bruyat y Julien, 2001). En entornos hostiles o con fuertes barreras de entrada es de mucha importancia la innovación, pero esta no podrá enfrentar el entorno sin el cambio de los individuos. Cuando se da mucha importancia a la innovación y al cambio de los individuos, se da origen a empresas gacelas y empresarios de aventura, caracterizados por la innovación importante y creadora.

La educación actual no contempla esta relación que pone de manifiesto el modelo, en particular, la importancia de desarrollar la capacidad de cambio y la comprensión de los entornos hostiles.

La tercera cara hace la conexión entre el individuo emprendedor, la formación y su acción emprendedora. La formación del individuo emprendedor es un proceso subjetivo más amplio que el aprendizaje de una profesión o el aprendizaje de técnicas (Vargas, 2010).

Según Scheler (1997), tiene que ver con la constitución del ser humano, es una categoría del ser y no del saber y el vivir. Es un proceso cuyo fin y cuyas consecuencias no son solo desconocidos, sino imprevisibles, y tiene que ver con las formas cognitivas personales, la conducta, el entorno y su interrelación, que al final fortalece a la persona. Por eso, el individuo formado tiene carácter, porque "sabe lo que quiere" y distingue lo relevante de lo superfluo (Vargas, 2010). Con esta mirada amplia el emprendedor logra una visión de mayor alcance que las prácticas especializadas del oficio, aunque no desarticuladas del saber profesional.

En esta perspectiva, la acción emprendedora es la capacidad para confrontar y experimentar lo extraño. La acción emprendedora exige abandonar una posición de instalación, pues quien se embarca en ella pone en juego toda su existencia personal, y en ese cambio de trayectoria combina nuevas ideas, que se materializan y se aceptan la sociedad, y son socialmente responsables.

La formación fortalece a la persona, amplía su visión y da margen al fracaso y a la contingencia. La educación actual se limita, en el mejor de los casos, a desarrollar competencias emprendedoras, que ayudan a la autopercepción, a que el individuo se crea capaz de acometer acciones emprendedoras; pero esto no es suficiente pues su proceso de decisión no es tan simple ni se limita a sus capacidades, también incluye sus barreras, intenciones, expectativas, objetivos y autoeficacia.

La educación en emprendimiento se basa en los intereses de los docentes, las instituciones educativas y las políticas de crecimiento económico. Esta mirada es una limitación cuando es la única perspectiva de la educación. Es necesaria una mirada distinta para no educar sobre emprendimiento sino para el emprendimiento, y para que la educación se refleje en un cambio de trayectoria de los individuos emprendedores, y no, como hoy, en individuos con habilidades y conocimientos de emprendimiento. En esta nueva mirada confluyen cuatro variables: el emprendedor, la acción emprendedora, el entorno y la formación.

En el centro del poliedro está la educación para el emprendimiento, el catalizador que agrupa las variables e impulsa a tomar la decisión de acometer una acción emprendedora, y pone en marcha el proceso por el cual los individuos realizan la motivación personal de su acción emprendedora, con un mejor acceso, una selección y una adaptación de los factores externos.

En este sentido, es pertinente reconocer las influencias entre las personas, su comportamiento y el entorno. La teoría social cognitiva (Bandura, 1986) es útil en el análisis de la educación para el emprendimiento porque contempla las variables del modelo que proponemos.

2.2.10 Principales Instituciones de Educación Superior en México para la formación de emprendedores.

Las condiciones y exigencias del mercado actual demandan empresarios mejor preparados. Si bien es cierto un grado académico no es garantía para desarrollar exitosamente un negocio, no obstante es una realidad que tienen mayores ventajas quienes hoy conocen la información que necesitan y saben cómo aplicarla. (Gallardo, 2009).

Este hecho explica las nuevas olas de emprendedores que egresan de las universidades o que se preparan mediante programas de educación continua. A ellos el soporte académico les permite incorporar diversos elementos para ajustarse al entorno actual que es muchos más competitivo.

Partiendo de esta realidad, algunas de las más importantes instituciones de educación superior en el país, han incluido con gran éxito en sus planes de estudio de manera optativa y en ciertos casos obligatorios, programas de desarrollo de emprendedores, dichas instituciones se presentan a continuación:

- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Esta institución introdujo el término “emprendedor” al léxico mexicano y ahora lo incorpora en lo que denomina la cultura emprendedora. Además, opera tanto incubadoras como aceleradoras en prácticamente todos sus campus. Su principal convenio sobre emprendimiento es con la Universidad de Stanford (California). Ha tenido un buen enfoque en las tecnologías y es líder en ingenieros programadores. También es la Institución que más patenta.
- Instituto Politécnico Nacional. Ha desarrollado el programa más eficaz para el desarrollo de tecnología a través de su Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica, o Poliemprende. Por tanto, tiene el marco correcto para innovar, además de un talento inmenso entre sus estudiantes debido a su formación en las ciencias exactas. Su principal convenio sobre emprendimiento es con la Universidad de California.
- Universidad Nacional Autónoma de México. La UNAM se ha encargado de hacer incubadoras y algunos programas de emprendimiento en sus facultades, los cuales han resultado largos en la práctica y con un apoyo institucional muy básico. Su principal convenio sobre emprendimiento es con la Universidad de Stanford. La UNAM facilita a sus estudiantes el acceso al financiamiento y la vinculación con líderes emprendedores e inversionistas.

- Universidad Anáhuac. Tiene un modelo interesante de emprendimiento, ya que ha procurado no importar el modelo Silicon Valley. Continúa priorizando la red de contactos para la creación de negocios, así como eventos de formación integral y responsabilidad social, a través de sus programas de liderazgo especializados. Su principal convenio sobre emprendimiento es con el Instituto de Empresa en Madrid,
- Instituto Tecnológico Autónomo de México. Creó el Centro ITAM de Creatividad, Innovación y Emprendimiento para fomentar la creación de empresas en su alumnado. El enfoque técnico de su perfil y sus conexiones con inversores y tomadores de decisiones hacen de su centro una propuesta de muy alto nivel para el desarrollo de nuevos negocios. Sus principales convenios sobre emprendimiento son con el Babson College y con el MIT (ambos en Massachusetts, EU).

Actividad de

CAPÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de investigación

Durante el mes de febrero del 2016, la Universidad Autónoma de Baja California Sur firmó un convenio de colaboración emprendedora con el Instituto Nacional del Emprendedor, cuya misión es promover e impulsar la creación de empresas a través de la coordinación de distintos organismos y actores de la vida económica y social de Baja California Sur, estimulando a su vez el espíritu emprendedor de los habitantes de la región (UABCS, 2016).

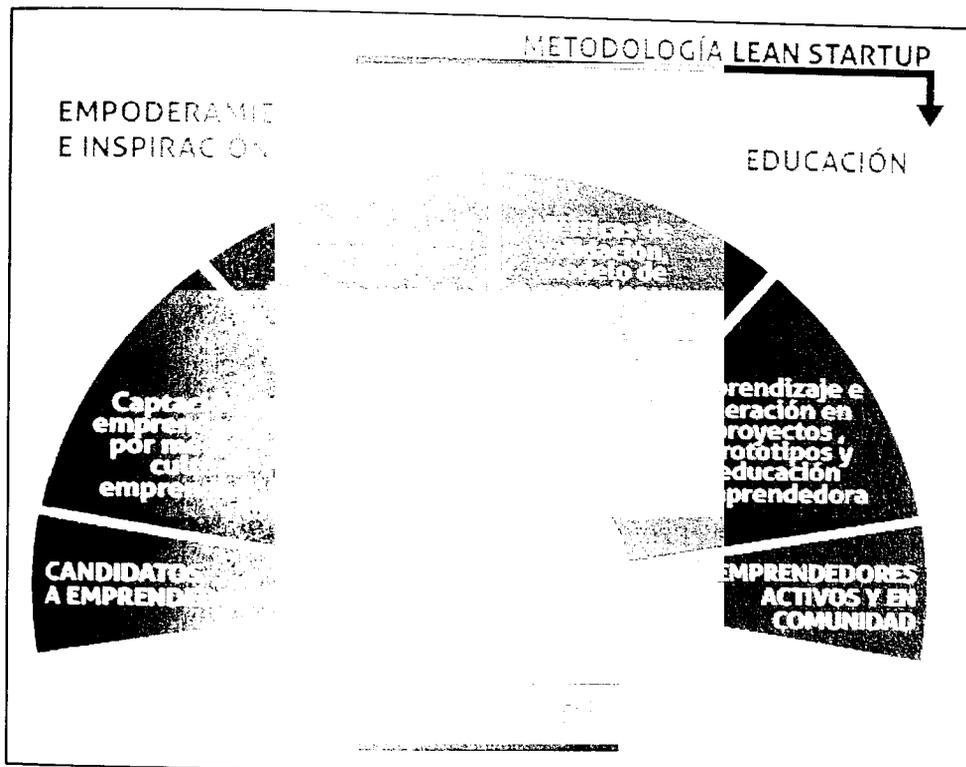
Esta función cobra especial relevancia, si se implementan acciones que faciliten a los jóvenes universitarios integrarse de forma exitosa al mundo profesional, al proporcionar a estos, conocimientos, herramientas y habilidades para transformar una idea de negocios en un proyecto viable. De esta forma se asegura el fomento de una cultura emprendedora que facilite la generación autoempleo, la creación de más y mejores empresas, que generen a su vez empleos de calidad, incidiendo en última instancia en el bienestar económico del Estado.

Considerando las ventajas que ofrece una metodología estandarizada como "Lean Startup MX", en donde se crea un espacio adecuado para que los estudiantes se sumerjan en el mundo del emprendimiento y sus posibilidades, la Universidad ha adquirido dicha metodología a través de los recursos otorgados por la convocatoria 2.7 "Fomento al emprendimiento", implementada por el Instituto Nacional del Emprendedor, la cual busca coadyuvar a la formación integral del emprendedor en edades tempranas.

Para la implementación de la metodología Lean Startup Mx, la Universidad Autónoma de Baja California Sur ha elegido a MOOVE HUB, como organismo intermediario para asegurar la operación, logística y organización de todas las actividades de forma eficiente.

La universidad es creyente que la participación continua motiva al emprendedor a incursionar al mundo del emprendimiento, a continuación se muestra los elementos a considerar en el desarrollo de la metodología de lean startup en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, esto es mediante el programa de “Comunidades con enfoque” que permite dividir la metodología de Crear – Medir – Aprender en los diferentes conceptos:

Figura 4. Metodología en la Universidad Autónoma de Baja California Sur



Fuente: Manual de Enture Smart Busssines. Lean Start ups Mx. el Método Emprendedor para mover a México”. MOOVE (2015).

Mediante la metodología se busca incentivar la motivación, habilidades y capacidades de los estudiantes universitarios adaptando el diseño de los programas dirigidos a emprendedores para desarrollar las habilidades necesarias para iniciar una empresa, a fin de adecuarlos a la realidad que enfrentan en el mercado.

3.2 Implementación de la Metodología Lean Startup Mx en la Universidad Autónoma de Baja California Sur

La implementación de la metodología Lean Startup Mx en la universidad se llevó a cabo mediante talleres, los cuales incluyen 5 módulos teórico-prácticos de cuatro horas cada uno, en los que se desarrollan competencias y habilidades en el alumno emprendedor. La motivación, la confianza, la pasión por lo que haces y el espíritu de equipo, son temas que generan gran ilusión en el emprendedor dentro de los objetivos, el plan de trabajo y los resultados esperados de un proyecto que está por iniciar.

Los módulos dentro de taller son:

Módulo 1. Los emprendedores se encuentran en todos lados

Objetivo: Entender como un proyecto puede empezar en cualquier lado, escuela, casa, salón de clases e incluso en la cochera.

- a) Concepto del espíritu emprendedor
- b) Que es un startup, nuevos productos y empresas modernas.

Módulo 2. Emprendimiento innovador

Objetivo: Un startup no es solamente un producto o servicio, es una institución que requiere ser administrada de una forma especial considerando su contenido.

- a) Que es un negocio sostenible
- b) Experimentos frecuentes para probar todos los elementos de una idea
- c) Proceso de creación de start ups exitosas orientadas a un circuito de retroalimentación.

Módulo 3. Validando, midiendo y aprendiendo

Objetivo: Las startups no existen únicamente para generar dinero o dar servicio a los clientes. Los emprendedores deberán aprender a construir un modelo de negocio sustentable y este aprendizaje tiene que ser validado a través de experimentos que permitan probar cada elemento de su visión, de una forma casi científica.

- a) Identificación de características idea o producto.
- b) Segmento de mercado (mercado meta y potencial)
- c) Etapas tempranas de creación de una empresa
- d) Características de los productos innovadores

Módulo 4. Estrategia de innovación, pivoteo y métricas

Objetivo: Para mejorar el resultado de sus iniciativas. Los emprendedores deben saber cómo medir su progreso, establecer cimientos y prioridades en el manejo de cuentas, así como crear valor a sus clientes y modelo de prototipos.

- a) Producto mínimo viable
- b) Resolución de problemas
- d) Refinamiento e impacto del producto
- e) Modelo de negocio diferencial y capacidades.

Módulo 5. Construye – Mide – Aprende

Objetivo: Permite llevar a cabo de una forma más eficaz, la actividad fundamental de un startup: convertir ideas en productos, medir la forma en que el cliente responde y después, determinar si hay que repetir el proceso (pivoteo) o continuar.

- a) Materializar una idea de negocio
- b) Producto mínimo viable y comprobación

- c) Valor, impacto y capacidades de mi producto
- d) Disposición para adoptar y pagar mi producto
- e) Métricas entendibles, comparables, dinámicas ligadas al comportamiento
- g) Análisis e iteración en etapa final

3.3 Descripción de variables

Para poder medir el impacto de la metodología Lean Startup Mx en la universidad, se tomó como variable el espíritu emprendedor, englobando dimensiones personales de los estudiantes como la motivación, creatividad, capacidad para innovar, el trabajo en equipo y habilidad para identificar y desarrollar ideas de negocios. De igual forma se tomó como variable la metodología Lean Startup identificando dimensiones relacionadas con habilidades empresariales en los estudiantes como la segmentación de clientes, generación de propuestas de valor hacia los clientes, estructuración de modelos de negocios, creación de productos mínimos viables y análisis financiero.

Tabla 3. Variables y dimensiones en la implementación de la metodología Lean Startup

VARIABLE	DIMENSIÓN
ESPIRITU EMPRENDEDOR	Motivación
	Innovación
	Creatividad
	Trabajo en equipo
	Habilidad para desarrollar ideas de negocios
METODOLOGÍA LEAN START UP	Segmentación de clientes
	Propuestas de valor al cliente
	Estructuración del modelo de negocio

	Creación del producto mínimo viable
	Análisis financiero del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Así mismo dentro la investigación se logró analizar aquellas barreras que influyen en los estudiantes para poder crear una empresa.

Tabla 4. Variables sobre las barreras que influyen para la creación de empresas en los estudiantes de la universidad

PREGUNTA (ITEM)	VARIABLES
Planes al finalizar sus estudios universitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Educación • Empleo • Emprender
Barreras u obstáculos para iniciar un negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos • Financiamiento • Incertidumbre • Delincuencia e inseguridad • Conocimientos empresariales • Apoyo familiar • Apoyo en las instituciones de educación
Área con mayor dificultad para poder crear una empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Administración (trámites para la creación de la empresa) • Innovación y creatividad (Generación de la idea de negocio) • Mercadotecnia (Imagen de la empresa, publicidad) • Ventas (Distribución)

<p>Cualidades y habilidades que debe poseer una persona emprendedora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Espíritu de superación • Perseverancia • Creatividad • Responsabilidad • Capacidad para relacionarse con el entorno • Capacidad de comunicación • Liderazgo • Trabajo en equipo • Sensibilidad a las necesidades de otros • Innovadores
<p>Modalidad para incluir programa de formación de emprendedores en la universidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluirlo en las materias ya existentes • Como una nueva materia • Materia de carácter optativo • Charlas, seminarios y ponencias durante el ciclo • Ferias y concursos • Como programa en interciclos

Fuente: Elaboración propia

De igual forma dentro de la investigación se logró medir aquellos factores que favorecen el surgimiento del espíritu emprendedor en los estudiantes como son los aspectos personales, educación, entorno económico, social y familiar.

Tabla 5. Variables y dimensiones que favorecen el surgimiento espíritu emprendedor en los estudiantes

VARIABLE	DIMENSIONES
Aspectos Sociodemográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Sexo
ASPECTOS PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa • Locus de control interno • Esfuerzo y dedicación por emprender • Propensión al riesgo • Capacidad para emprender
EDUCACIÓN (Universidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para la formación de estudiantes emprendedores • Involucramiento de los docentes • Orientación del plan de estudios • Incorporación de cursos
ENTORNO ECONÓMICO (Estado de Baja California Sur)	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para emprender en el estado • Espíritu emprendedor en el estado • Generación de personas emprendedoras • Difusión de Programas para emprender • Confianza en los apoyos para emprender
ENTORNO FAMILIAR Y SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo familiar • Apoyo de amigos

Fuente: Elaboración propia

3.4 Selección de la muestra

En ocasiones, cuando no es posible o conveniente realizar un censo (analizar a todos los elementos de una población), se selecciona una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población.

Considerando el tamaño de la población y la dificultad para acceder a los sujetos de estudios. En la presente investigación se llevó a cabo la aplicación de una muestra, la cual es una parte de la población de interés sobre la cual se recolectaron datos. Dicha muestra refleja las similitudes y diferencias encontradas en la población, es decir ejemplificar las características de ésta.

La selección de la muestra fue a través de un muestreo por conveniencia en donde se seleccionó de manera directa e intencionalmente los individuos de la población, es decir, se tomó como sujetos de estudio a los alumnos participantes en dos talleres 2 talleres que se desarrollaron en la Ciudad de La Paz, Baja California Sur, los cuales fueron de diferentes carreras y semestres.

Primer taller

Lugar: Polifurum Universidad Autónoma de Baja California Sur

Fecha de implementación: 24-25 de octubre de 2016.

Mentores y facilitadores del taller: Omar Bautista, Jimena Gallegos

Total de estudiantes participantes: 44

Tabla 6. Carrera de los alumnos del primer taller

CARRERA	CANTIDAD DE ALUMNOS
Comercio Exterior	21
Comunicación	21
Pesquerías	1
Turismo alternativo	1
TOTAL	44

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Semestre de los alumnos del primer taller

SEMESTRE	CANTIDAD DE ALUMNOS
Segundo	14
Cuarto	23
Sexto	7
TOTAL	44

Fuente: Elaboración propia

Segundo taller

Lugar: Polifurum Universidad Autónoma de Baja California Sur

Fecha de implementación: 27-28 de febrero de 2017.

Mentores y facilitadores del taller: Dr. Miguel Ángel Ojeda Ruiz, Dr. Placido Roberto Cruz Chávez, M.C. Karla Burgoin Castro, Dra. Elvia Marín Monroy, Dra. Judith Juárez Mancilla, Sergio Bianchi, (Profesores de la Universidad de la Universidad) y Lic. Juan Jesus Álvarez Flores (estudiante de la Maestría en Administración Estratégica, UABCS).

Total de estudiantes participantes: 33

Tabla 8. Carrera de los alumnos del segundo taller

CARRERA	CANTIDAD DE ALUMNOS
Pesquerías	6
Fuentes de Energías Renovables	4
Comercio Exterior	3
Maestría en Administración Estratégica	4
Administración de negocios	6
Comunicación	7
Economía	3
TOTAL	33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Semestre de los alumnos del segundo taller

SEMESTRE	CANTIDAD DE ALUMNOS
Primer semestre	5
Tercer semestre	15
Cuarto semestre	2
Quinto semestre	2
Séptimo semestre	9
TOTAL	33

Fuente: Elaboración propia

3.5 Instrumentos de recolección de información

Para recolección de información se aplicaron dos cuestionarios a estudiantes, uno para cada taller, con la finalidad de alcanzar los objetivos mencionados anteriormente.

Primer cuestionario

- Medir el impacto de la implementación del método Lean Startup Mx en los alumnos de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

Segundo cuestionario

- Identificar las barreras u obstáculos para emprender en los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Evaluar los factores que favorecen el surgimiento del espíritu emprendedor en los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur

Diseño de cuestionario

Se seleccionó el cuestionario, considerando que es un instrumento que consiste en aplicar a un universo de individuos una serie de preguntas o ítems sobre un determinado problema de investigación del que deseamos conocer algo” (Aguilar, 2005).

Para Malhotra (1997), todo cuestionario tiene tres objetivos específicos:

- Traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los participantes puedan contestar.
- Motivar y alentar al informante para que colabore, coopere y termine de contestar el cuestionario completo, por ello, debe buscar minimizar el tedio y la fatiga.
- Minimizar el error de respuesta, adaptando las preguntas al informante y en un formato o escala que no se preste a confusión al responder.

Estructura de preguntas

Las preguntas diseñadas en el cuestionario fueron estructuradas, es decir, se presentan un grupo de alternativas de respuesta, ya preestablecidas. Éstas fueron:

- De escala: son preguntas cuyas respuestas se dan a través de una escala preestablecida, en este caso se aplicó la escala Likert.
- Dicotómicas: son reactivos que brindan sólo dos alternativas de respuesta como son: Si-No.
- Escala ordinal: son aquellas en las que se ofrecen una serie de respuestas y se pide al participante que seleccione las alternativas ofrecidas en orden de importancia.

3.6 Escala de medición

Como lo señalan Lévy y Varela (2003), una escala es un instrumento compuesto por ítems que representan atributos de interés y que proporcionan información sobre quienes lo responden en relación al atributo que se mide. Para la siguiente investigación se consideró la escala de medición Likert, la cual se basa en las técnicas usadas por la psicología para medir los rasgos de la personalidad, pero haciéndolo extensivo a la medición de las actitudes.

La escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas.

Descripción de valoración en la escala Likert

Para el análisis de las repuestas se tomó la valoración de 5 ítems, la cual nos permite medir las opiniones de los encuestados, de acuerdo a su nivel de acuerdo o desacuerdo.

Tabla 10. Valoración escala Likert

ESCALA	DESCRIPCIÓN
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

3.7 Análisis de fiabilidad y validez del instrumento

La herramienta utilizada para el análisis factorial fue el paquete estadístico SPSS 22.00. Para verificar la fiabilidad o consistencia interna de un instrumento, es decir, reconocer que los ítems utilizados realmente miden la característica que se pretende analizar con un alto nivel de correlación, se utilizó el Alfa de Cronbach. Dicho coeficiente toma valores que oscilan entre 0 y 1, donde un valor de cero indica consistencia interna irrelevante y ninguno de los ítems que entraron en el análisis son adecuados para medir lo que se está investigando, y un valor de uno informa de una consistencia perfecta donde todos los ítems son adecuados.

Primer cuestionario

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.812	20

Segundo cuestionario

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.867	16

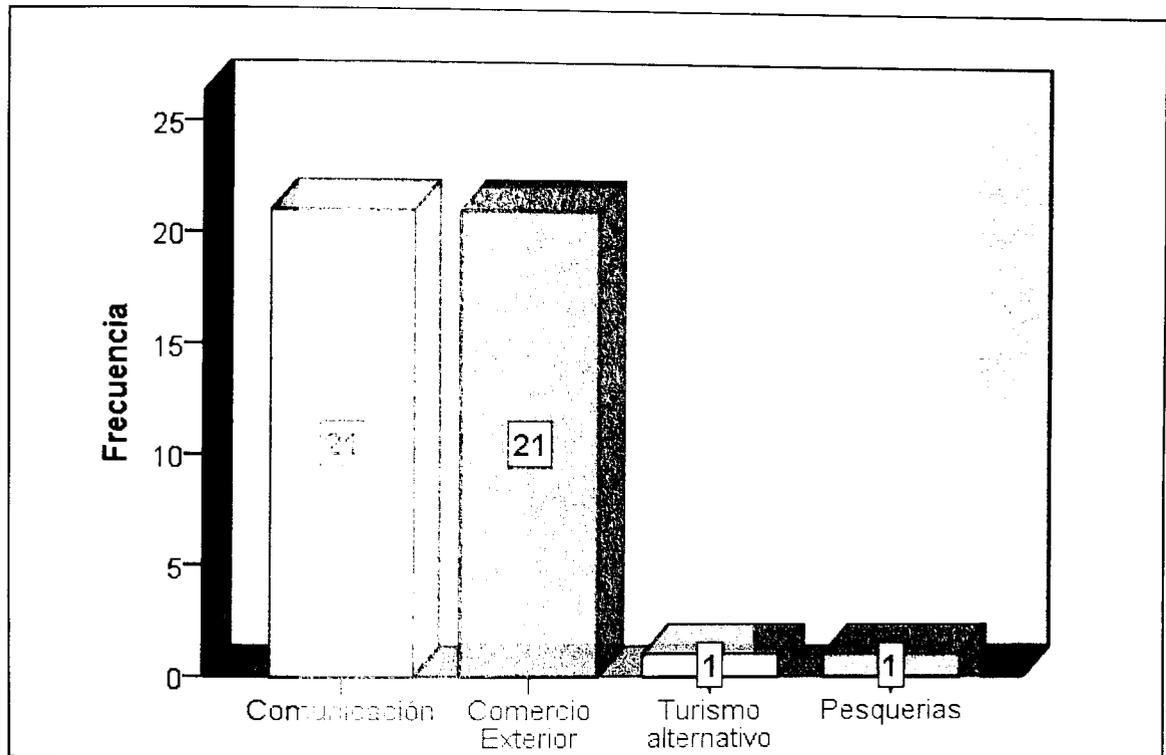
En este caso, el análisis de fiabilidad con el coeficiente Alpha de Cronbach arrojó una consistencia interna de 0.86 para el primer cuestionario y 0.81 para el segundo cuestionario, por lo que se concluyó que ambos instrumentos son fiables y aceptables.

CAPITULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Impacto de la metodología Lean Startup Mx en los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

Durante la implementación del método Lean Startup Mx en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, se logró llevar un registro de los estudiantes que participaron en los talleres, así mismo se implementó un cuestionario con la finalidad de medir el impacto del método en los alumnos hacia la creación de empresas.

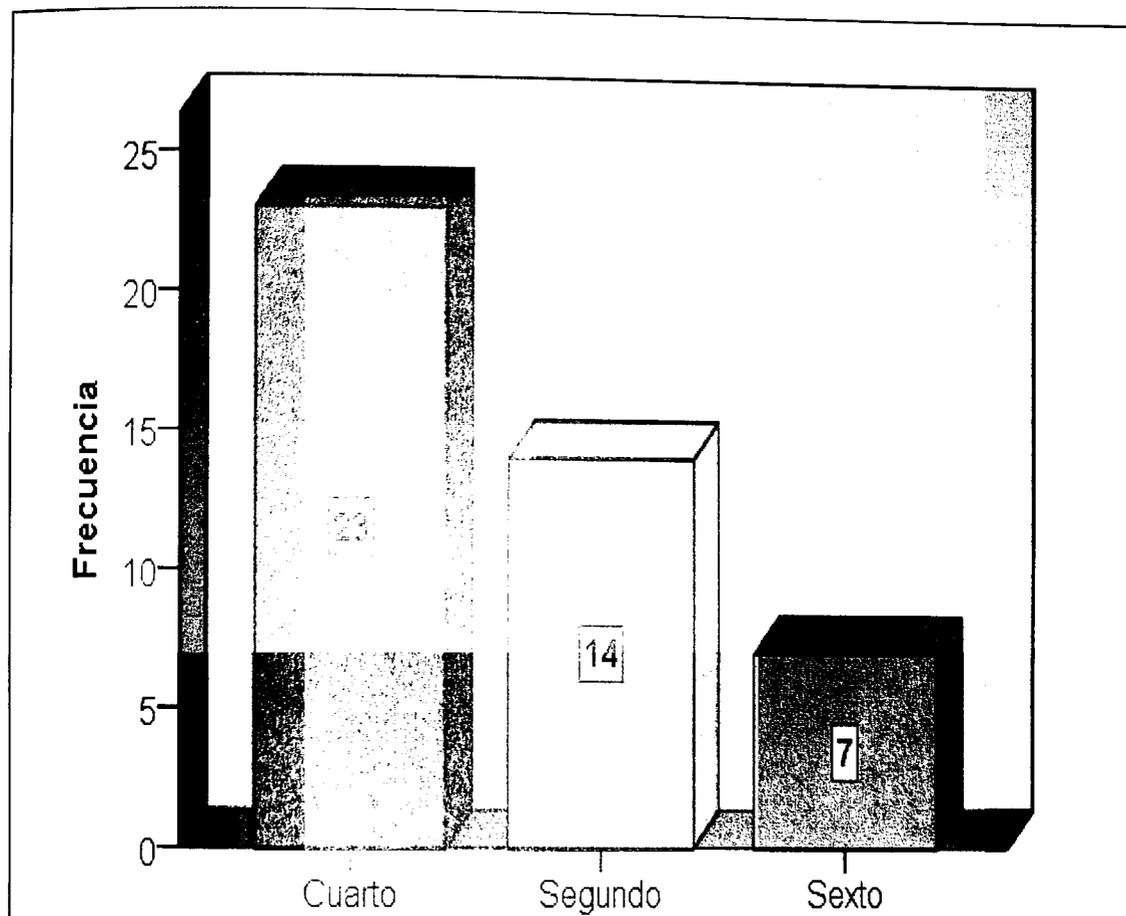
Grafica 1. Carrera de los alumnos del primer taller



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica, se puede observar que de los participantes en el taller 21 alumnos son pertenecientes a la carrera de comunicación, 21 de comercio exterior, 1 de turismo alternativo y 1 de pesquerías. Uno de los objetivos del taller es generar una transversalidad de carreras y conjuntar equipos multidisciplinarios, por lo cual se concluye que si se logró alcanzar ambos objetivos.

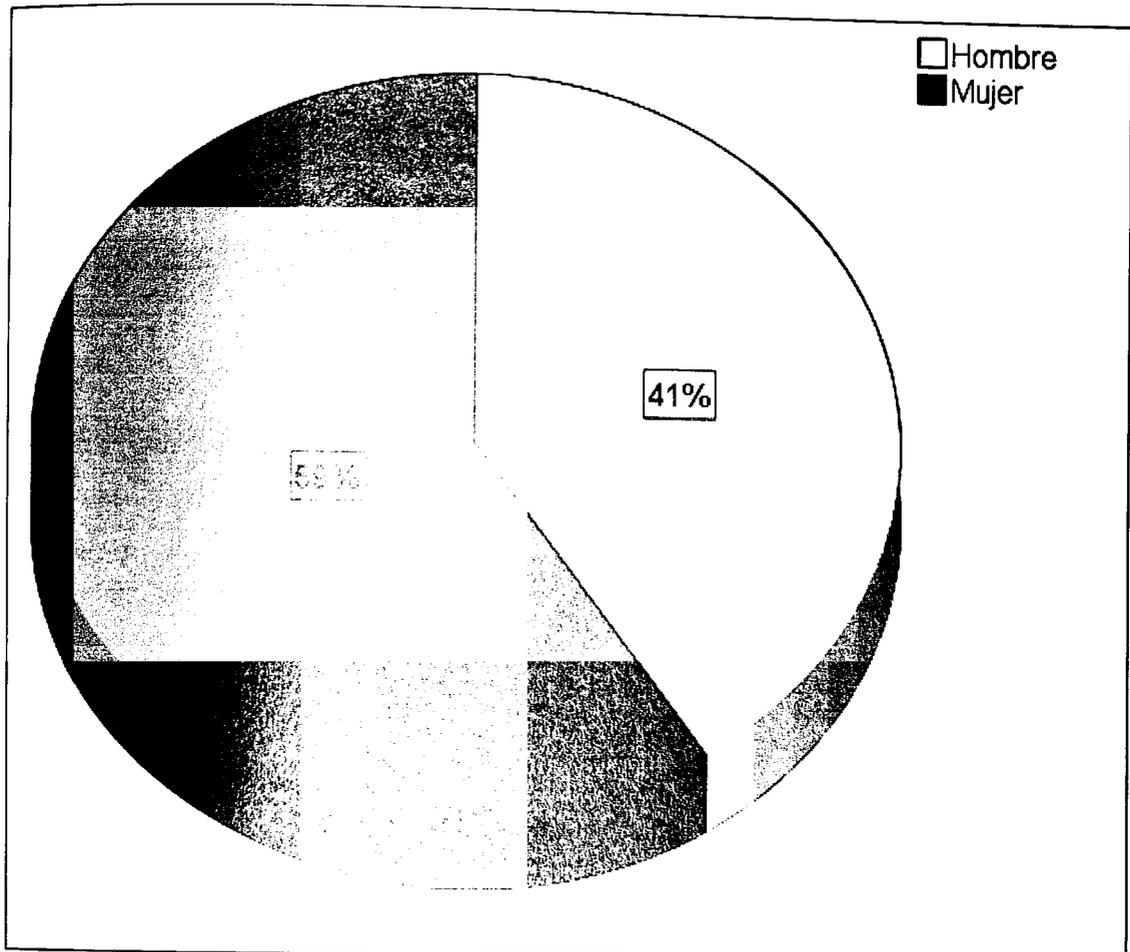
Grafica 2. Semestre de los alumnos del primer taller



Fuente: Elaboración propia

De los participantes en el taller 23 estudiantes son pertenecientes al cuarto semestre, 14 de segundo semestre y 7 de sexto semestre, se puede determinar que existe un mayor interés por los alumnos de los primeros semestres en adquirir herramientas para ser emprendedores.

Grafica 3. Sexo de los alumnos del primer taller



Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar que existe un mayor interés por parte de las mujeres para prepararse como emprendedoras, considerando que el 59% de los participantes en el taller fueron mujeres y 41% hombres. Cabe mencionar que la invitación a participar fue general y voluntaria, quedando a decisión de los estudiantes.

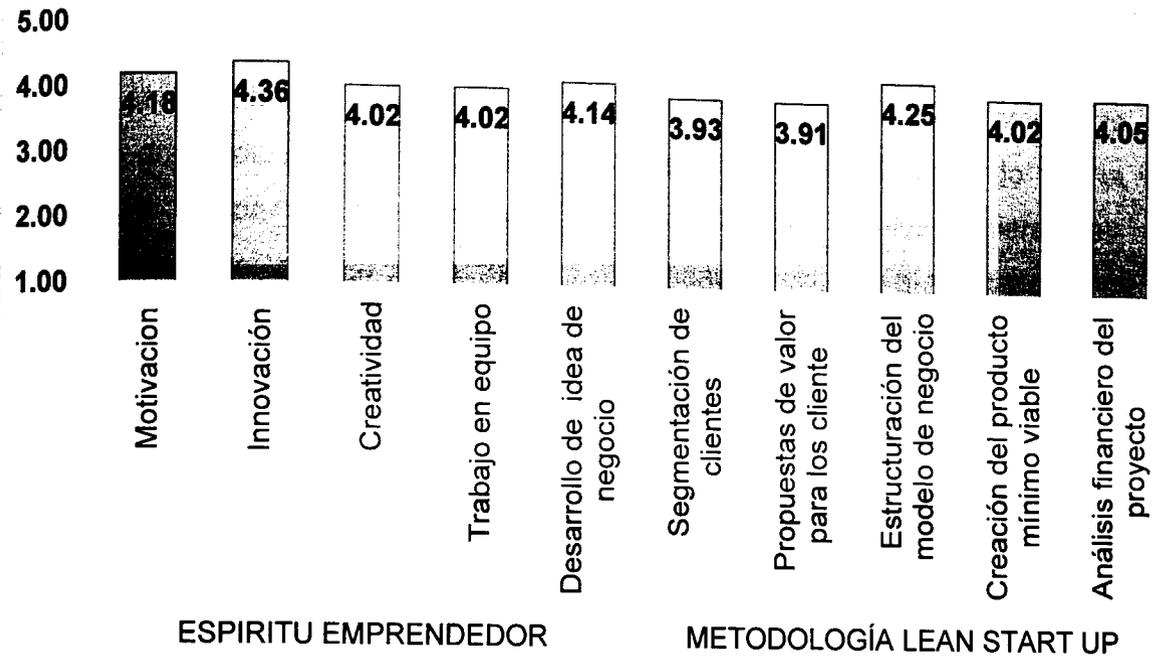
Para poder medir el impacto de la metodología Lean Startup Mx en los estudiantes se tomaron como base las siguientes variables y dimensiones. En donde se aplicó la escala Likert con una valoración de 5 ítems, en donde 5= Totalmente de acuerdo, 4= De acuerdo, 3= Ni de acuerdo ni desacuerdo (Neutral), 2= En desacuerdo y 1= Totalmente desacuerdo

Tabla 11. Valoración de las variables en el impacto de la metodología Lean Start Up

VARIABLE	DIMENSIÓN	ESCALA LIKERT
ESPÍRITU EMPRENDEDOR	Motivación	4.18
	Innovación	4.36
	Creatividad	4.02
	Trabajo en equipo	4.02
	Habilidad para desarrollar ideas de negocios	4.14
METODOLOGÍA LEAN START UP	Segmentación de clientes	3.93
	Propuestas de valor al cliente	3.91
	Estructuración del modelo de negocio	4.25
	Creación del producto mínimo viable	4.02
	Análisis financiero del proyecto	4.05

Fuente: Elaboración propia

Grafica 4. Resultados del impacto de la metodología Lean Start Up



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE VARIABLES

ESPIRITU EMPRENDEDOR

- Motivación

Los alumnos están de acuerdo que la metodología Lean Startup Mx, los motiva para crear su propia empresa. Para lograr motivar a los estudiantes la metodología implementa casos de emprendedores exitosos, se establecen facilitadores con experiencia en el ámbito empresarial, materiales novedosos, técnicas motivacionales durante los talleres con la finalidad de combatir el miedo a emprender, y proporciona información y herramientas para sentirse capaces de iniciar su propio negocio.

- Innovación

La innovación es uno de los pilares de la metodología Lean Startup, considerando que se busca cambiar el enfoque de generar empresas tradicionales a empresas con cierto grado de innovación (Startup). Los alumnos están de acuerdo que la metodología les permite crear proyectos innovadores, los cuales pudieran ser escalables en el corto plazo y una mayor probabilidad de éxito en el mercado.

- Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es uno de los principales factores a considerar en toda empresa, para poder llegar al éxito. Los alumnos están de acuerdo que la metodología los fomenta a trabajar en equipos multidisciplinarios, fortaleciendo su modelo de negocio. Mediante la metodología se busca que los estudiantes logren trabajar y adaptarse a personas de diferentes áreas, esto con la finalidad de poder complementar y fortalecer su idea de negocio.

METODOLOGÍA LEAN STARTUP

- Segmentación de clientes

Uno de los aspectos a considerar en todo modelo de negocio es la parte de mercado, en donde la metodología Lean Startup busca llevar a cabo la segmentación de los clientes, esto mediante la segmentación geográfica, demográfica y conductual, así mismo se lleva a cabo un pivoteo para conocer las opiniones de los clientes, antes de salir al mercado, y a su vez poder hacer una retroalimentación. Los alumnos establecen que están de acuerdo en que la metodología les brinda las bases para poder hacer una adecuada segmentación de mercado, identificando los comportamientos y necesidades de los clientes.

- Propuesta de Valor para los clientes

La metodología Lean Startup busca generar empresas innovadoras, con mayores posibilidades de éxito en el mercado, para ello es importante considerar la propuesta de valor, que se refiere a lo atractivo o el beneficio que se ofrece al cliente, así como la estrategia de diferenciación que se va a implementar ante la competencia. Los alumnos están indecisos en que la metodología les permite generar propuestas de valor que les permitan atraer clientes y posicionarse en el mercado.

- Estructuración del modelo de negocio

Los alumnos están de acuerdo que la metodología Lean Startup Mx les permite estructurar un modelo de negocio, para ello se consideran dos partes: Mercado y estructura de la empresa. Dentro de la primera se establecen los clientes, propuesta de valor, canales de distribución, flujos de ingresos (ventas). En la segunda se determinan las actividades a desarrollar, recursos necesarios, socios y costos.

- Producto mínimo viable

Los estudiantes están de acuerdo en que la metodología Lean Startup Mx les permite generar un producto mínimo viables, en cual puede ser pivotado por los clientes. El objetivo del producto mínimo viable es que los clientes puedan probarlo y dar su opinión antes de salir al mercado, esto con la finalidad de llevar una retroalimentación al producto.

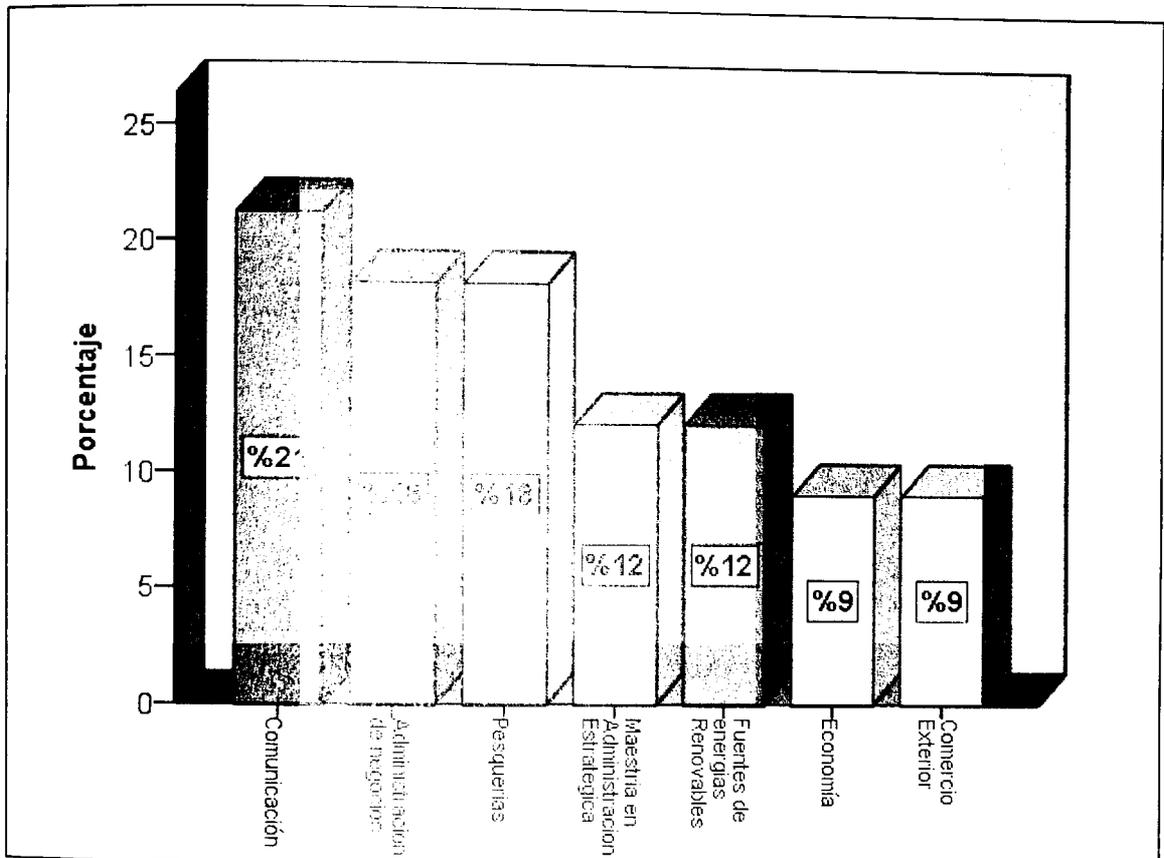
- Análisis financiero del proyecto

Los alumnos están de acuerdo en que la metodología les permite establecer un análisis financiero sobre su proyecto, lo cual establece la viabilidad del mismo. El análisis financiero se presenta por parte de los mentores de manera particular a cada proyecto, una vez que se logra establecer la estructura del negocio.

4.2 Barreras que influyen para la creación de empresas en los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

Para poder identificar las barreras que influyen para la creación de empresas en los estudiantes de la Universidad, se aplicó otro cuestionario, durante el segundo taller.

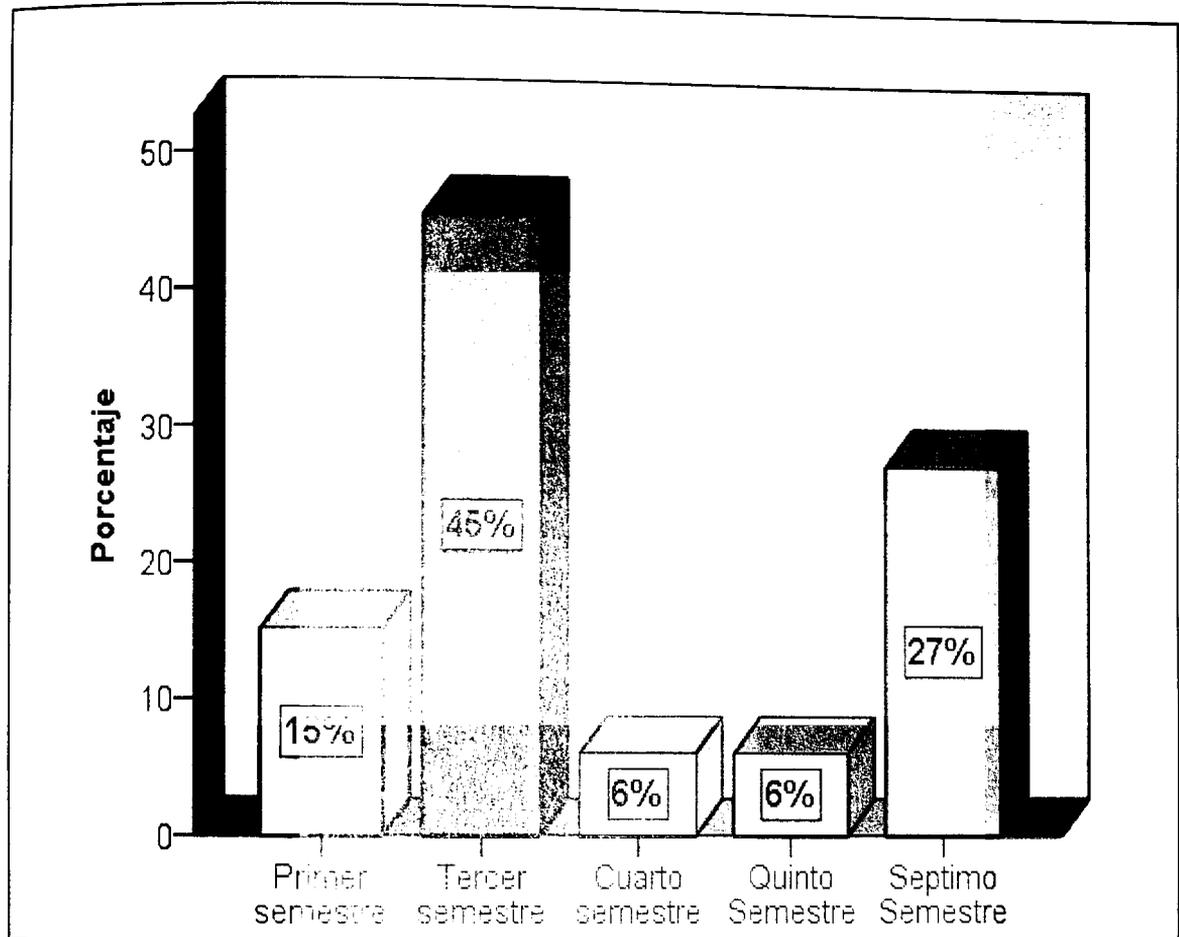
Grafica 5. Carrera de los alumnos del segundo taller



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica, se observa que la carrera con mayor número de participantes fue la de Comunicación con el 21%, seguida de Pesquerías y Administración de Negocios con el 18%. En tercer lugar se ubican la carrera de Fuentes de Energía Renovable y el posgrado de Administración Estratégica con el 12%, y por último con el 9% las carreras de Economía y Comercio Exterior. Uno de los objetivos del taller es generar una transversalidad de carreras y conjuntar equipos multidisciplinarios, por lo cual se concluye que si se logró alcanzar ambos objetivos.

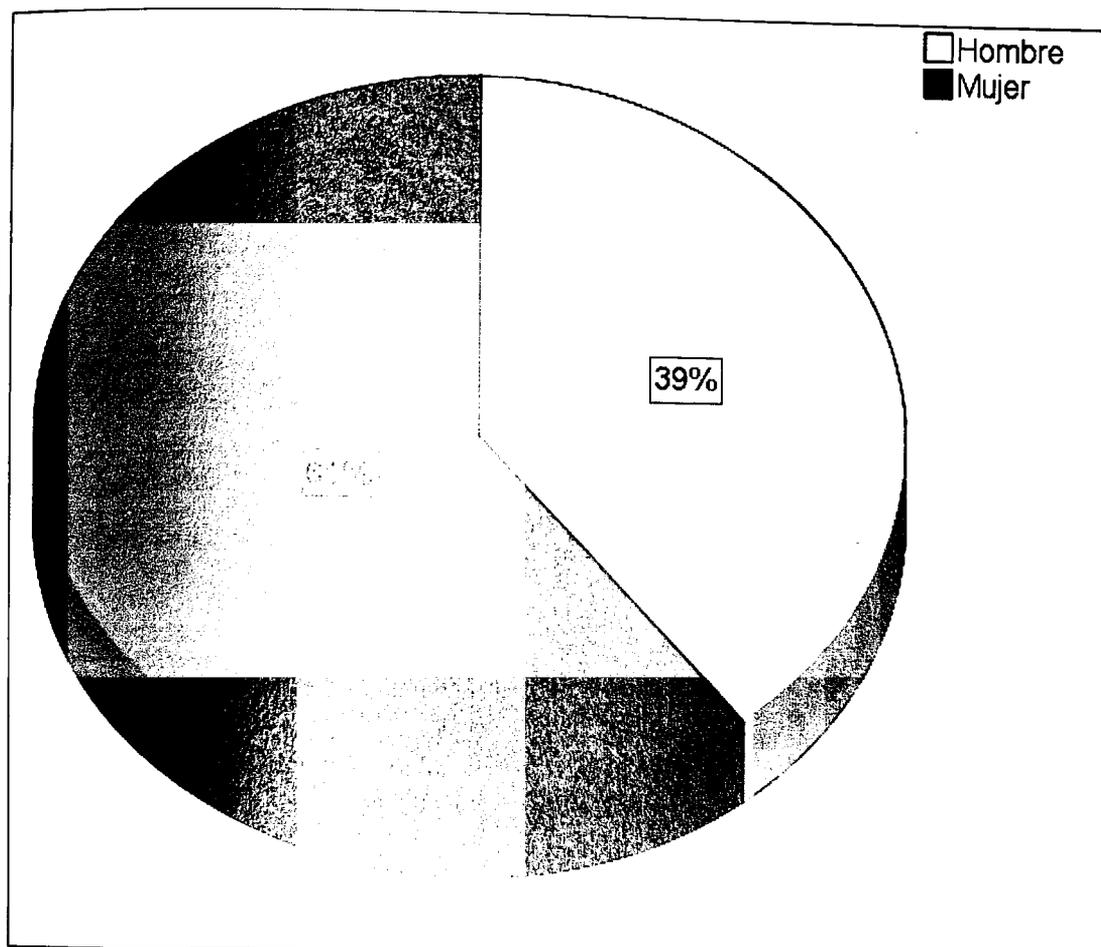
Grafica 6. Semestre de los alumnos del segundo taller



Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar que la mayoría de los estudiantes que participaron en el taller fueron de tercer semestre con el 45%, seguido de los alumnos de séptimo semestre con el 27%, posteriormente con el 15% estudiantes de primer semestre, y por ultimo con un 6% alumnos de cuarto y quinto semestre. Cabe mencionar que la invitación a participar en el taller de emprendedores, fue general y de manera voluntaria, lo cual nos arroja que existe un mayor interés por los estudiantes de los primeros semestres en prepararse y adquirir herramientas para convertirse en emprendedores.

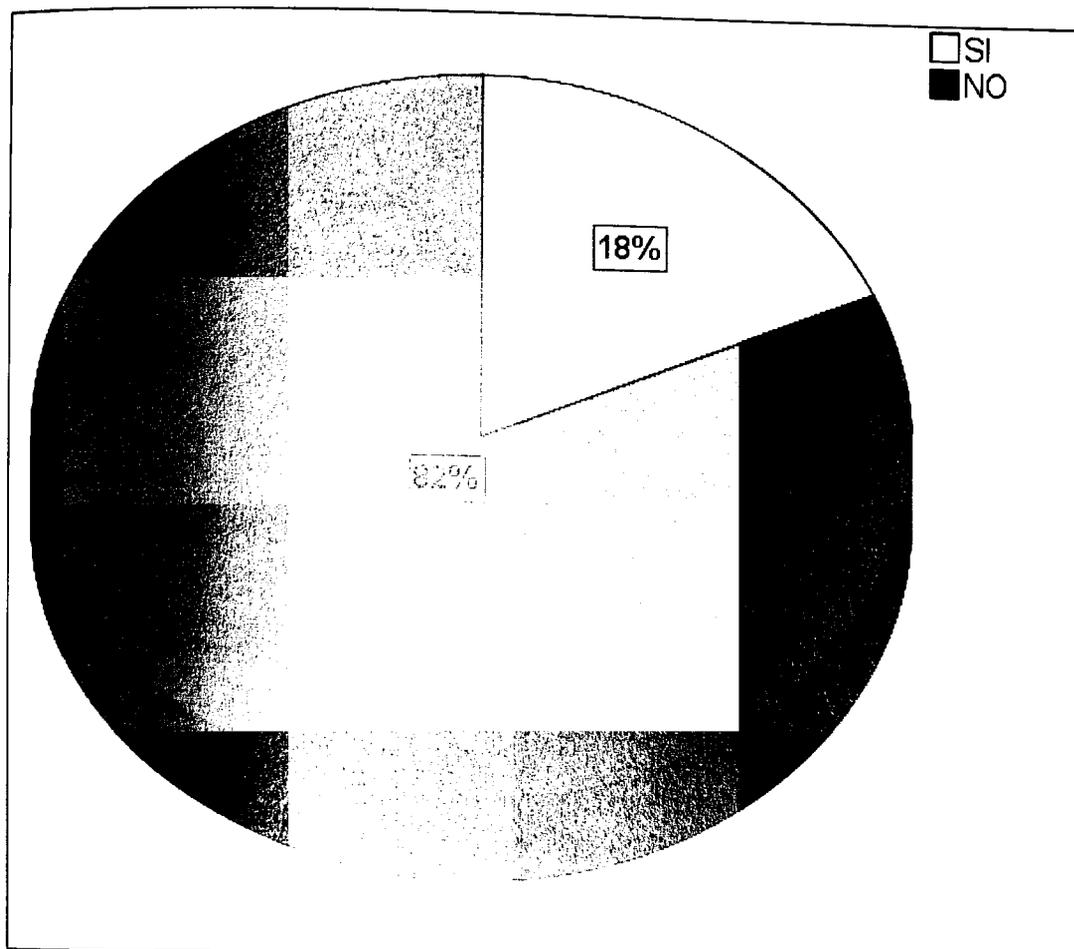
Grafica 7. Sexo de los alumnos del segundo taller



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados se puede concluir que existe un mayor interés por parte de las mujeres para prepararse como emprendedoras, considerando que de los participantes en el taller el 61% fueron mujeres y 39% hombres.

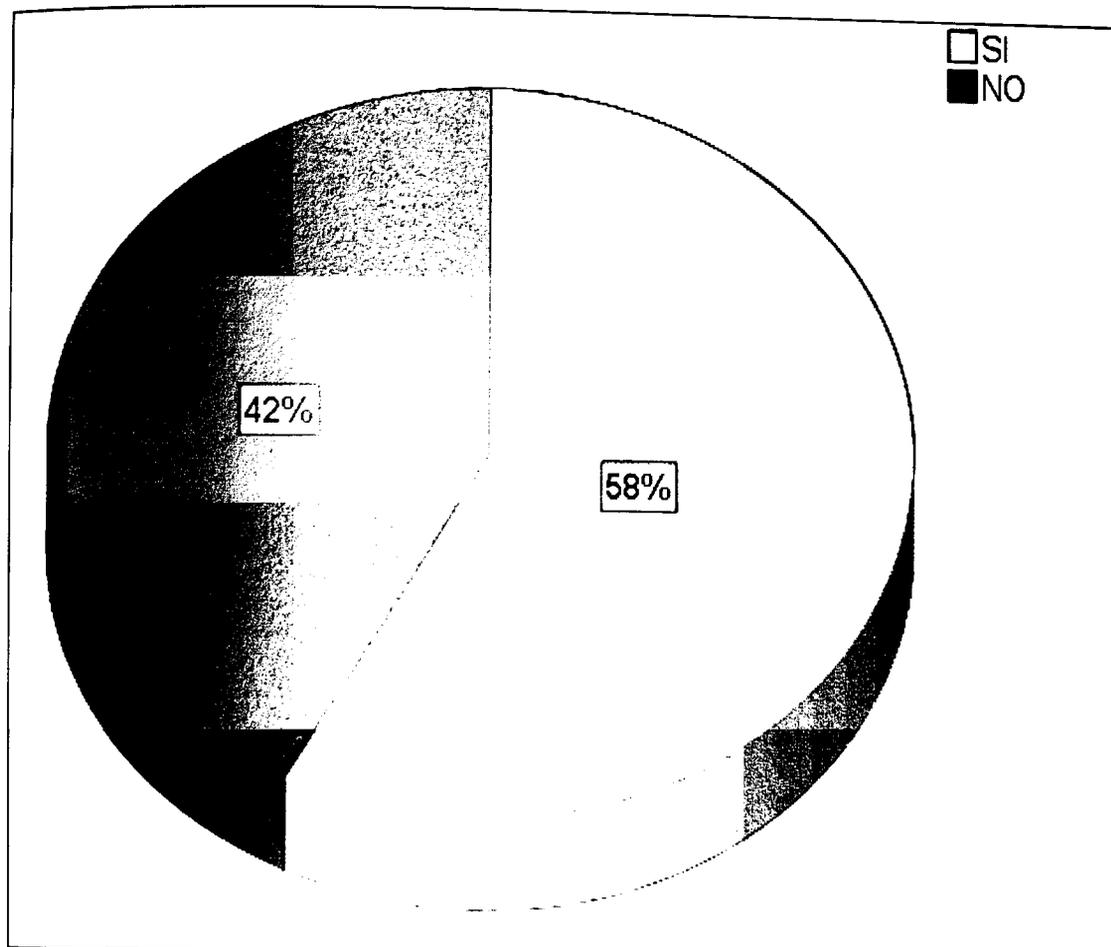
Grafica 8. Experiencia previa de los alumnos en cursos de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, se puede determinar que el 82% de los estudiantes que participaron en el taller no han realizado anteriormente algún curso para crear su propia empresa, y solamente 18% mencionó lo contrario. Por lo cual se observa una deficiencia en la formación de los estudiantes con respecto a la preparación empresarial.

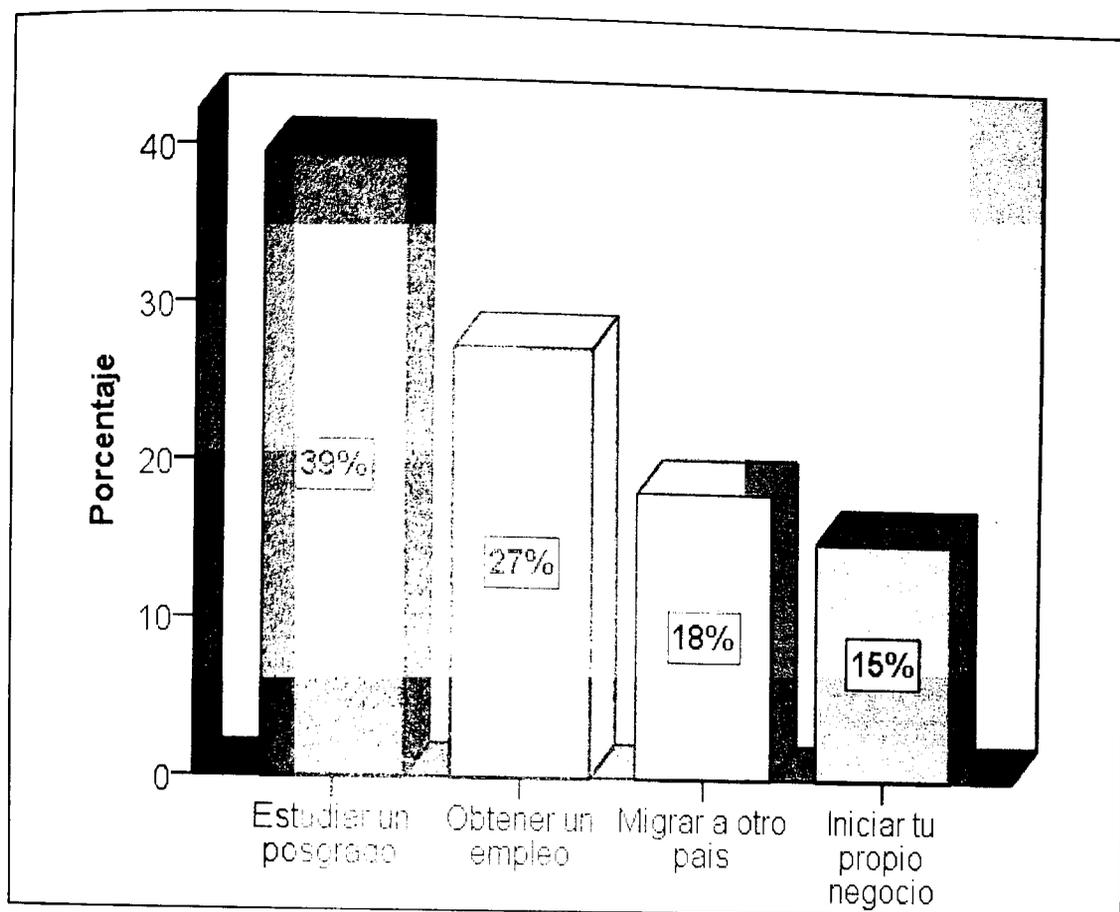
Grafica 9. Acciones por emprender en los alumnos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados se puede observar que el 58% de los estudiantes han iniciado acciones para emprender su propio negocio, y el 42% menciona lo contrario. Esto determina que la mayoría ha realizado actividades para iniciar su empresa, sin embargo en la gráfica anterior el porcentaje de estudiantes que se han preparado para ser emprendedor es muy bajo (18%). Lo cual nos arroja que la mayoría de los alumnos busca crear una empresa, sin prepararse correctamente, es decir, adquirir herramientas y conocimientos empresariales, lo cual se ve reflejado muchas veces en el fracaso de las empresas.

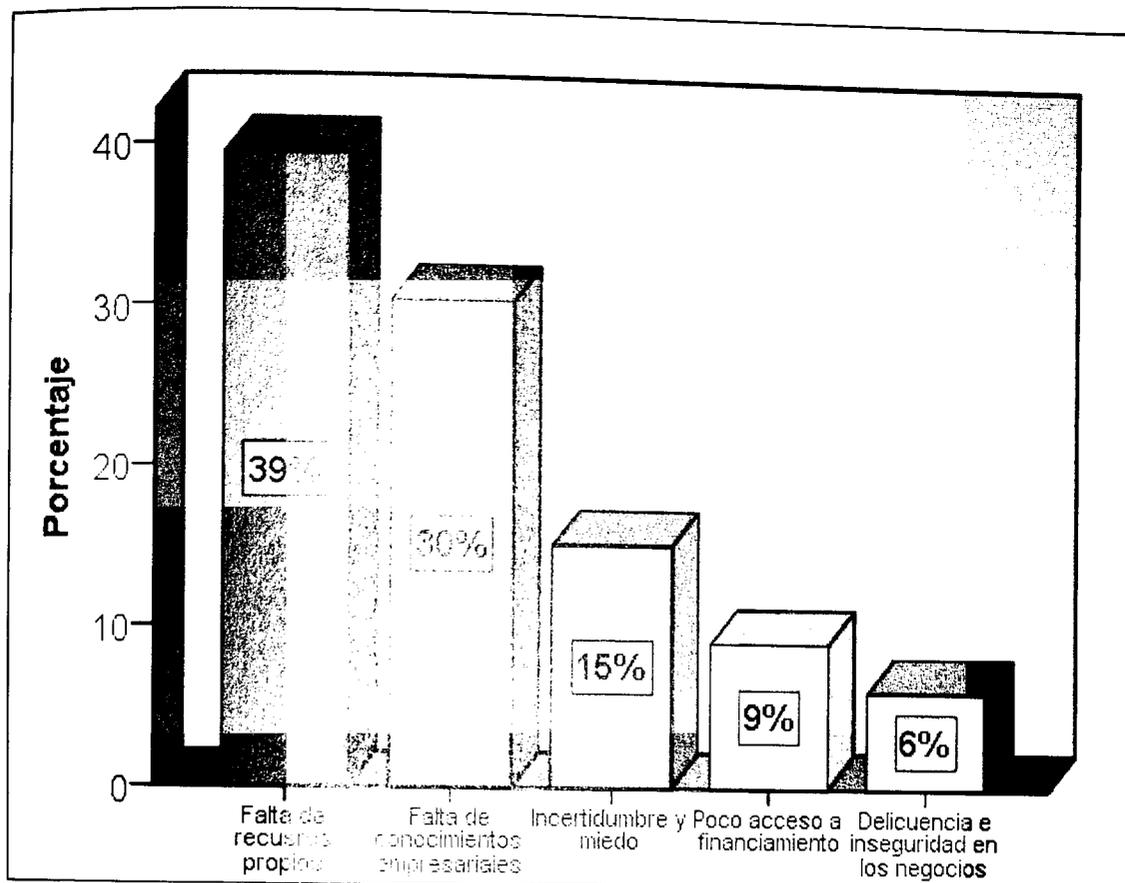
Grafica 10. Planes de los alumnos al finalizar sus estudios universitarios



Fuente: Elaboración propia

Uno de los principales factores a evaluar son los planes que tienen los estudiantes al terminar sus estudios universitarios, en donde como principal opción consideran seguir estudiando un posgrado con el 39%, en segunda opción obtener un empleo con el 27%, en tercera opción migrar a otro país con el 18%, y como última opción iniciar su propio negocio o empresa. Esto nos arroja que la mentalidad en los estudiantes en crear una empresa o ser su propio jefe es muy baja, siendo la última opción, y teniendo como prioridad seguir estudiando o conseguir un empleo.

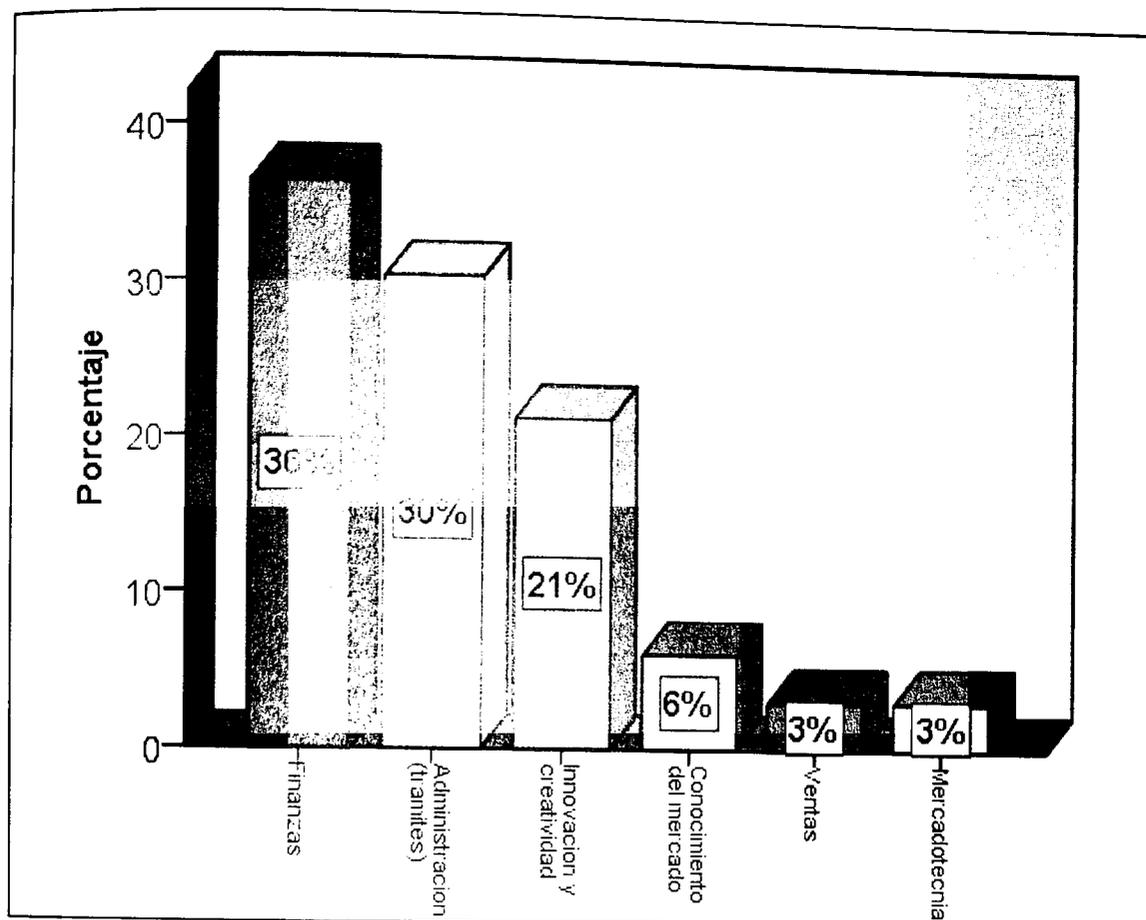
Grafica 11. Barreras u obstáculos para iniciar un negocio en los alumnos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados la principal barrera u obstáculo que consideran los estudiantes para poder iniciar su propio negocio, es la falta de recursos propios con el 39%, como segunda opción la falta de conocimientos empresariales con el 30%, en tercera opción incertidumbre o miedo con el 15%, en cuarta opción el poco acceso a financiamiento, y por último la delincuencia e inseguridad en los negocios con el 6%. Como se puede apreciar la falta de recursos es la principal barrera que los estudiantes consideran para iniciar su negocio. Cabe mencionar que dentro las opciones se mencionan la falta de apoyo de las instituciones de educación superior en la formación de emprendedores, en donde los alumnos no la consideraron como una barrera para iniciar su propio negocio.

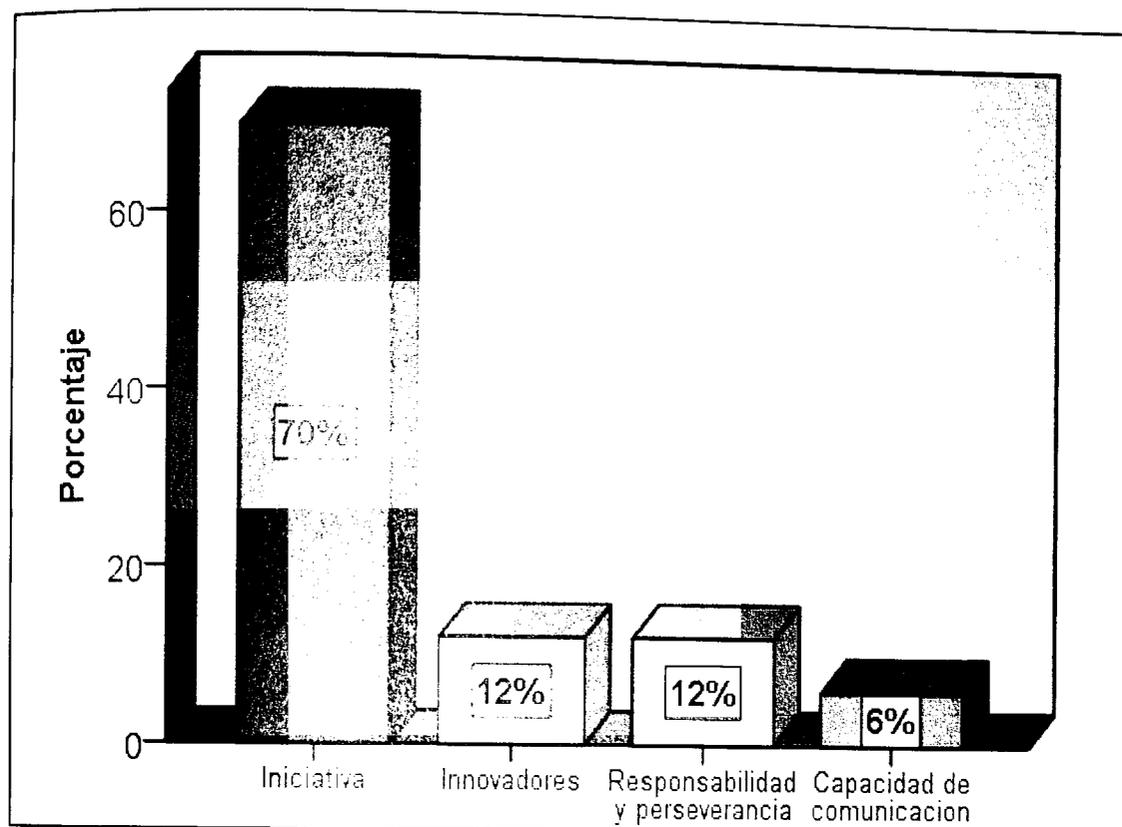
Grafica 12. Áreas con mayor dificultad para crear una empresa



Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar que la principal área en que encuentran mayores dificultades los estudiantes para iniciar su propio negocio, es el área de finanzas con 36%, seguido del desarrollo de trámites para aperturar un negocio con el 30%. Cabe mencionar que la ciudad de La Paz, presenta un fuerte rezago en materia de regulaciones para iniciar un negocio, debido a que se ubica en el lugar 28 de 32 ciudades registradas en el Doing Business, para el año 2016. En tercera opción se encuentra la innovación y creatividad con 21%, los cuales son factores importantes en las nuevas empresas (Startup), como cuarta opción se menciona el área de mercado con el 6%, y por último el área de ventas y mercadotecnia con el 3%.

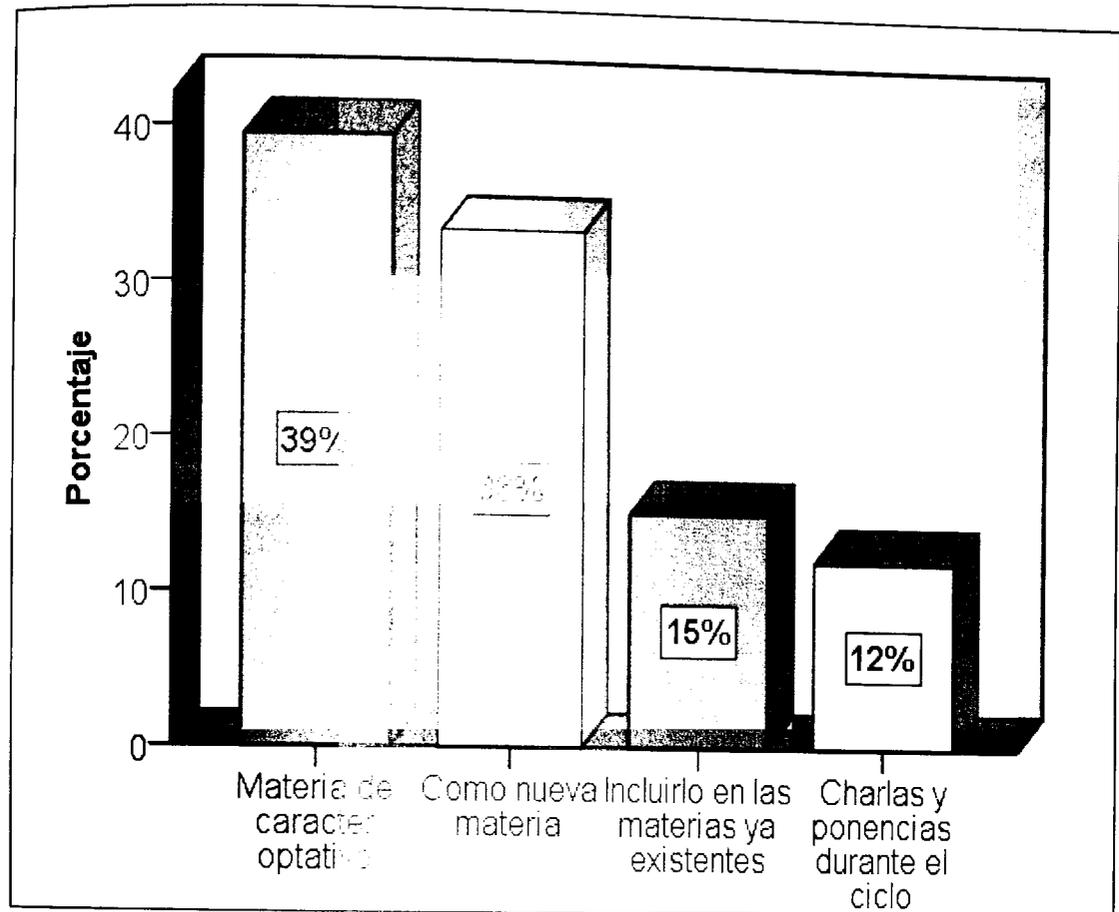
Grafica 13. Cualidades que debe poseer una persona emprendedora



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los estudiantes la principal cualidad que debe poseer un emprendedor es la iniciativa con el 70%, es decir, perder el miedo a emprender y buscar los recursos necesarios para iniciar su propia empresa. En segunda opción se encuentra la innovación con el 12%, en donde se requiere generar ideas o proyectos innovadores, que puedan posicionarse y escalar rápidamente en el mercado. Con el mismo porcentaje se la responsabilidad y perseverancia, es decir, dedicar tiempo y esfuerzo para alcanzar metas y objetivos, como cuarta opción se encuentra la capacidad de comunicarse con otras personas con el 6%. Cabe mencionar que dentro de las cualidades que no fueron importantes para el estudiante fue el liderazgo.

Grafica 14. Modalidad para incluir programas de emprendimiento en la Universidad



Fuente: Elaboración propia

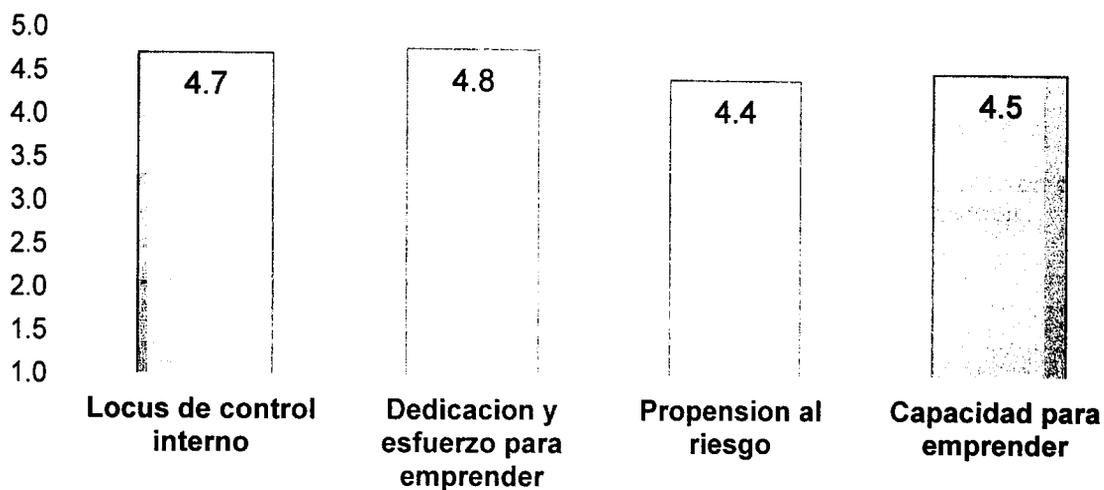
De acuerdo con los estudiantes si se impartiera un programa o plan para la formación de emprendedores, les gustaría como primera opción que se implementará como materia de carácter optativo con el 39%. Como segunda opción a través de una nueva materia con el 33%. En tercera opción incluirlo en las materias ya existentes con el 15%, y por ultimo como charlas o ponencias durante el ciclo escolar con el 12%.

4.3 Factores que favorecen el surgimiento del espíritu emprendedor en los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur

De igual forma dentro del segundo taller se logró analizar los factores que favorecen para el surgimiento del espíritu emprendedor en los estudiantes de la universidad, de acuerdo con el autor Annelissie Arrázola.

ASPECTOS PERSONALES

Grafica 15. Valoración de los aspectos personales para emprender en los alumnos

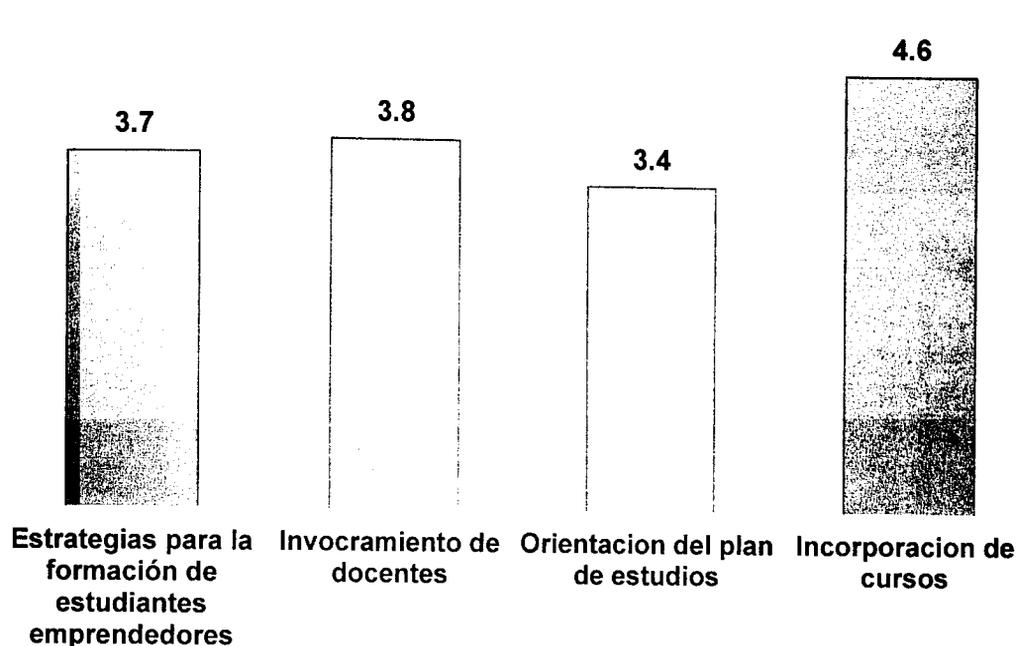


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los aspectos personales se puede observar en la gráfica que los alumnos piensan positivamente en crear su propia empresa, a través de un buen locus de control interno, el cual nos determina la intención para convertirse en emprendedor, así mismo los alumnos están dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo necesario para crear una empresa. De la misma manera asumir el riesgo de iniciar un propio negocio. Los estudiantes consideran que tienen la capacidad para crear una empresa. Ningún participante menciona estar en desacuerdo en sus capacidades para iniciar su propio negocio, sin embargo anteriormente se mencionó que solamente el 18% había tomado cursos o talleres para adquirir herramientas empresariales.

EDUCACIÓN (UNIVERSIDAD)

Grafica 16. Valoración de los aspectos académicos en la formación de emprendedores

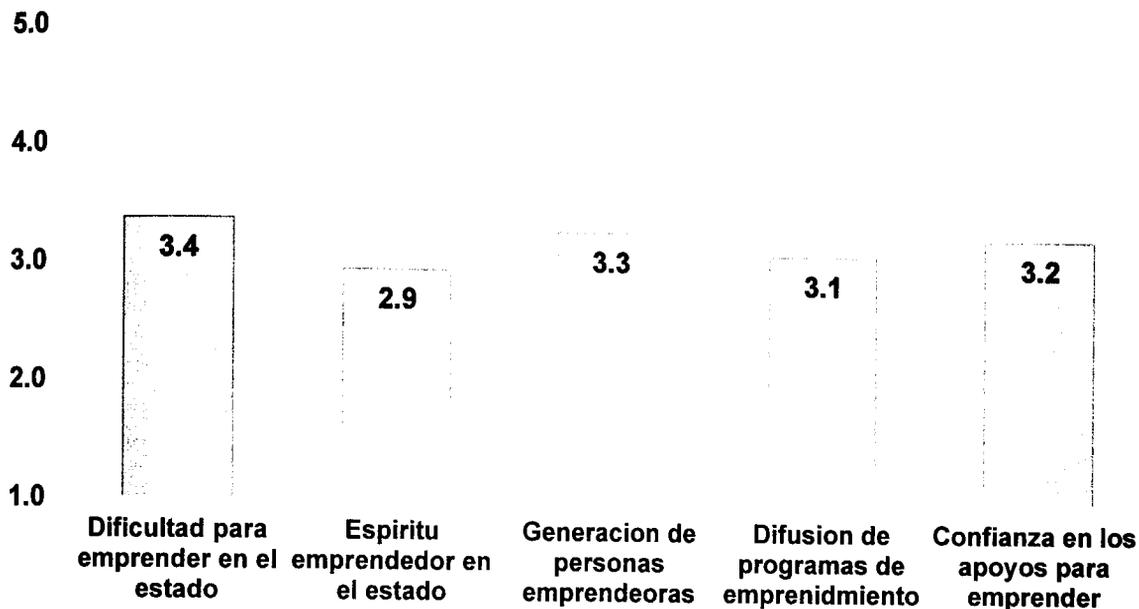


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la escala Likert establecida con una valoración de 1 a 5, se puede observar en la grafica que los estudiantes consideran que la universidad genera correctamente estrategias para la formacion de estudiantes emprendedores. Asi mismo mencionan que los docentes de la univeridad se involucran adecuadamente en la preparación de estudiantes como futuros emprendedores. Sin embargo los estudiantes se encuentran indecisos en que el plan de estudios de su carrera esta orientado a incentivarlos para crear su propia empresa., es decir, proporciona conocimientos y habilidades para poder desarrollarse como emprendedores, asi mismo opinan que les gustaria que la universidad incorpore cursos o talleres de emprendedores dentro de su plan de estudios. Al igual que estarian dispuestos a capacitarse para crear su propia empresa.

ENTORNO ECONÓMICO (GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA SUR)

Grafica 17. Valoración del entorno económico en la formación de emprendedores

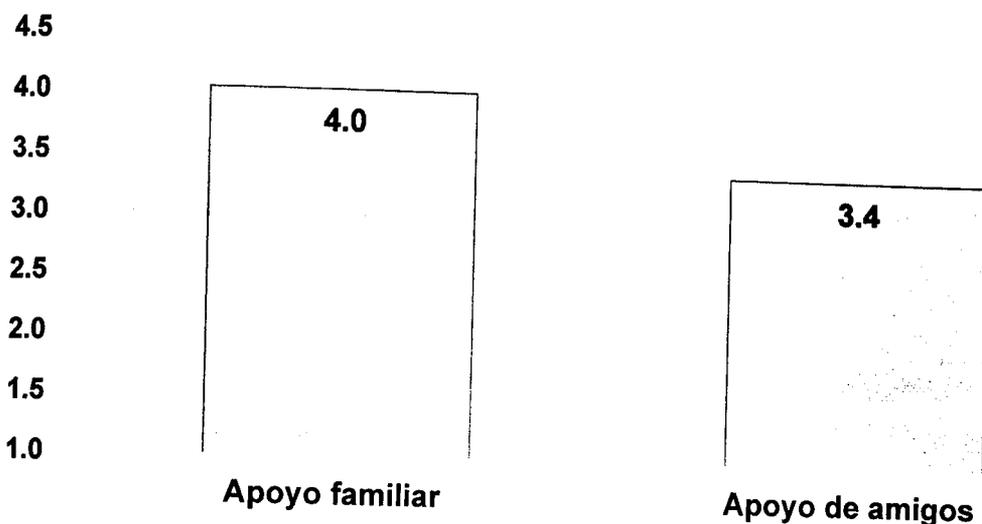


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica se puede determinar que los estudiantes están de acuerdo en que Baja California Sur es difícil emprender un negocio, de igual forma consideran que es un estado el cual no cuenta con un espíritu emprendedor. Por su parte los estudiantes se encuentran indeciso en que el gobierno apoye adecuadamente la generación personas emprendedoras, así mismo los alumnos no están del todo convencidos en que el gobierno da a conocer correctamente los programas y apoyos para emprendedores en el estado. Por último los se puede observar que los estudiantes no confían en los apoyos gubernamentales para promover los emprendedores. Por lo cual, se pude determinar que la falta de emprendedores en Baja California Sur, se debe al poco espíritu emprendedor de las personas y a la falta de apoyo por parte del gobierno de Baja California Sur

ASPECTOS SOCIALES Y FAMILIARES

Grafica 18. Valoración de los aspectos sociales y familiares en la creación de empresas



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que los estudiantes consideran que la familia puede influir significativamente la creación de una empresa, esto se debe al apoyo emocional y muchas veces económico que pudieran proporcionar, por su parte no consideran que pueda importante el apoyo de los amigos para generación de su propio negocio.

CAPÍTULO 5. PROPUESTAS DE MEJORA

5.1 Propuestas para estimular el emprendimiento en la Universidad Autónoma de Baja California Sur.

La implementación del método Lean Startup Mx en la universidad es el comienzo para poder fomentar y consolidar una cultura emprendedora en la institución, sin embargo con base en los resultados se puede observar que todavía falta mucho trabajo por desarrollar, tanto académicamente como institucionalmente.

Actualmente los estudiantes no se sienten preparados ni motivados a crear su propia empresa, de igual forma no se lleva a cabo una formación empresarial que les permita pensar en desarrollar algún día su propio negocio o intraemprender dentro de alguna organización ya existente.

Resulta necesario difundir, formar y ayudar al nacimiento de iniciativas emprendedoras en la universidad, con la finalidad de preparar a los estudiantes como futuros emprendedores, es por ello que con base a la investigación desarrollada por Delicio (2006) analizando el emprendimiento en diferentes centros de estudios, y teniendo en cuenta las características de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, se plantean algunas estrategias para estimular el emprendimiento en la institución, considerando las diferentes áreas y elementos involucrados.

Dentro de las propuestas se toma primeramente la parte académica que involucra la formación en emprendimiento de los estudiantes, así mismo la preparación e involucramiento de los docentes en la preparación de emprendedores. Posteriormente se plantea el área de sensibilización y difusión del emprendedor, con la finalidad de cambiar la mentalidad de los alumnos hacia la creación de empresas.

De igual forma se toma en cuenta el área de vinculación de la universidad, como promotora de estrategias y actividades para el desarrollo de jóvenes emprendedores. Identificando acciones de financiamiento y evaluación de las ideas de negocios de los estudiantes, así como el seguimiento y mentoría durante su proceso como emprendedor.

ÁREA ACADÉMICA

Es indispensable capacitar en materia de emprendimiento a los estudiantes como parte de su formación académica. Cabe mencionar que de acuerdo a la investigación es muy bajo el porcentaje de estudiantes (18%) que han adquirido formación empresarial. Esta capacitación debe ser desde el inicio hasta la finalización del grado. Debe existir una continuidad en las asignaturas de los distintos planes de estudio, que en forma ordenada vayan incorporando conocimientos teóricos y prácticos. Si bien algunas cátedras incluyen contenidos sobre formación de empresa, esto se debe realizar de manera integrada. En donde exista coordinación y complementariedad en los contenidos.

Es fundamental analizar las diferentes formas en que se pueden formar los emprendedores, aprovechando el potencial de la universidad. La formación de emprendedores debe darse tanto en carreras de grado, maestría y doctorado, uniendo la realidad del emprendimiento con la educación (Krauus, 2011).

Según Henry et al. (2005), antes de comenzar a analizar qué se debe enseñar que hay que distinguir entre:

1. Educación sobre emprendimiento
2. Educación para emprender
3. Educación en la empresa

En el primer caso, el objetivo se basa en enseñar a los estudiantes diferentes aspectos sobre la creación de empresas, sobre las actitudes y los valores propios de empezar una empresa, gerenciarla y hacerla crecer. La enseñanza es desde una perspectiva teórica. Los forman para que en un futuro deseen crear su propia empresa.

En el segundo caso, la óptica es diferente y se trata de formar emprendedores que creen sus propias empresas. Se les enseña a preparar su propio negocio.

Con respecto a la educación en la empresa, se da en emprendedores que ya crearon su empresa y desean hacerla crecer. Los que toman esos cursos desean actualizar sus conocimientos.

En cuanto a lo que se debe enseñar para ser emprendedores, Hisrich y Peters, (2002), consideran que los emprendedores deben tener:

- Habilidades técnicas tales como saber comunicarse en forma escrita y oral, conocimientos y habilidades en gestión y organización.
- Habilidades de administración de empresas tales como planificar, tomar decisiones, saber comercializar y llevar la contabilidad.
- Habilidades personales tales como control percibido interno, innovación, asunción de riesgo, perseverancia y liderazgo.

En concordancia con lo anterior, se sugiere que la educación en emprendimiento debe abarcar la parte cognitiva (información, habilidades), afectiva (emoción, temperamento), y comportamental (motivaciones o deseos) indicados por Koiranen y Ruohotie (2001).

Entre las nuevas las estrategias para el desarrollo del emprendimiento en la universidad, es necesario fomentar la cultura empresarial entre los estudiantes (Vázquez, Gutiérrez y Lanero, 2009), por lo cual se proponen las siguientes líneas de acción:

- La introducción formalizada del espíritu empresarial en el currículo educativo, en todos los niveles de enseñanza, ya sea de manera transversal o como disciplina independiente.
- El entrenamiento y motivación del profesorado para la enseñanza del espíritu empresarial.
- El desarrollo de programas basados en métodos de “aprender haciendo”, por ejemplo, a través de trabajo basado en proyectos, empresas virtuales, miniempresas, etc.
- La implicación de empresarios y empresas locales en el diseño y desarrollo de cursos y actividades sobre espíritu empresarial, y el fortalecimiento de los vínculos entre la empresa y la escuela.
- El incremento de la enseñanza del espíritu empresarial en la enseñanza, más allá de las disciplinas Económicas y Empresariales, con especial atención a las titulaciones Científicas y Técnicas, y poniendo especial énfasis en las fases de creación de empresas y gestión del crecimiento.

Desde este enfoque, la enseñanza del espíritu empresarial se orienta tanto a impulsar desde una edad temprana las capacidades personales que forman parte del comportamiento empresarial, como a fomentar el empleo por cuenta propia como opción laboral. La universidad va más allá de una orientación hacia la creación de nuevas empresas por parte de los egresados universitarios, la educación del espíritu empresarial ha de estar dirigida hacia el desarrollo de competencias útiles para el desarrollo de cualquier actividad profesional. En suma, la Universidad debería enfocar sus esfuerzos, tanto a fomentar las nuevas iniciativas empresariales en los recién titulados universitarios, como al aprovechamiento máximo del potencial

de crecimiento de las empresas ya existentes a través de la formación en competencias básicas para el trabajo en la empresa.

ÁREA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DOCENTE

Para que la universidad ejecute adecuadamente la función de fomento de la actividad emprendedora, será indispensable una capacitación de su plantel docente. Esta capacitación se podrá realizar de la siguiente manera:

- Cursos de formación de docentes en emprendimiento: será necesaria capacitar y apoyar a los docentes en la materia. Esta podrá hacerse mediante cursos específicos y el diseño de programas o metodologías en emprendimiento.
- Presentación en ferias o eventos de emprendimiento. Fomentar y avalar la presencia de los docentes en eventos sobre emprendimiento.
- Equipar bibliotecas o centros de información: Es necesario contar material bibliográfico adecuado para la capacitación y formación de docentes y estudiantes.

El profesorado se convierte en un gestor del proceso de aprendizaje del estudiantado. Pasando de ser el instructor a ser el guía y el asesor. Su papel debe ser el de proporcionar esquemas conceptuales e información; debe también motivarles para pensar de forma creativa y transgresora; debe animarles a buscar nuevas fuentes de información y asesorarles ofreciéndoles nuevas alternativas, nuevas vías de desarrollo de forma que el estudiantado vaya adquiriendo nuevo conocimiento a través de la experimentación. (Ripolles, 2011)

La necesidad de este cambio de metodología docente en la formación de personas emprendedoras está en línea con las nuevas exigencias docentes (López, 2005). Sin embargo y aunque es necesario la utilización de nuevas técnicas docentes que potencien la parte irracional de la creación de empresas, para una persona emprendedora un balance y/o una investigación de mercados tiene el mismo

significado que para un directivo de una gran empresa por eso deben combinarse con los métodos tradicionales. Son necesarios también métodos que permitan la transmisión de conocimiento, de forma que el estudiantado adquiriera los instrumentos estratégicos necesarios para definir un plan de negocio.

Para Castillo (1999), las nuevas tendencias en formación emprendedora implican el uso combinado de teoría para explicar el éxito o fracaso de un caso. Se espera que la enseñanza del emprendimiento genere un cambio de actitud, por lo tanto, el profesor es un actor irremplazable en la generación de una mentalidad diferente.

Dar clases de emprendimiento por lo tanto, representa un desafío que enriquece a ambas partes. El contrato entre profesores y estudiantes es de doble compromiso. Por un lado, se requiere el esfuerzo especial del profesor para:

1. Prepararse cuidadosa y completamente para cada clase.
2. Manifestar preocupación y devoción real a los estudiantes, y aún a aquellos que han dejado de serlo, en la clase y en la oficina.
3. Motivación para hacer que el curso sea una experiencia de desarrollo significativa para los estudiantes.

ÁREA DE FOMENTO Y DIFUSIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Su objetivo será difundir la labor emprendedora en los estudiantes. Algunas actividades que se pueden llevar a cabo son las siguientes:

- Encuentro de emprendedores: Generar reuniones entre emprendedores y estudiantes con el objetivo de intercambiar experiencias y articular acciones conjuntas.
- Difundir y estimular la participación de alumnos en eventos de emprendimiento, tales como congresos.
- Organización de eventos sobre emprendimiento: Donde instituciones relacionadas con emprendedores puedan informar sobre sus actividades.

Por ejemplo instituciones públicas o privadas que fomenten la actividad emprendedora.

- Página web: Informar constantemente eventos, congresos, concursos e información de interés para emprendedores.
- Foro de discusión sobre emprendimiento: de esta manera, docentes y estudiante podrán encontrarse e intercambiar opiniones sobre el emprendimiento.

ÁREA DE SENSIBILIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD

Difundir la cultura emprendedora en toda la institución universitaria, especialmente, sensibilizando a los propios estudiantes sobre las posibilidades del autoempleo y animándoles a crear su propia empresa como opción laboral.

ÁREA DE FINANCIAMIENTO

Apoyar de cerca los pasos iniciales de las empresas creadas en el seno de la institución, facilitando el acceso a recursos financieros y de infraestructura a aquellos estudiantes que deseen poner en marcha algún tipo de proyecto empresarial.

Desarrollar acciones de asesoramiento a los nuevos proyectos empresariales para la búsqueda de fuentes de financiación, y establecimiento de préstamos, premios y becas destinadas a favorecer el desarrollo económico de los mismos.

ÁREA DE VINCULACIÓN

Generar acciones de incubación de proyectos mediante la disposición de espacios físicos que permitan el alojamiento de las empresas creadas en sus primeros meses de actividad y otros servicios de apoyo para garantizar su supervivencia en el mercado.

Generar una oferta de capacitación y asistencia técnica ajustada a las necesidades de los estudiantes emprendedores.

Establecer incentivos a la constitución y acreditación de una red de instituciones que trabajen en forma descentralizada orientando, acompañando y vinculando a los jóvenes emprendedores.

Incluir la revisión y el mejoramiento de las regulaciones que afectan la creación y desarrollo de empresas (ej.: marco impositivo, régimen de compras públicas, leyes de marcas y patentes, condiciones exigidas para el funcionamiento de una empresa, régimen laboral de científicos y técnicos en instituciones del conocimiento).

Incluir acciones de fortalecimiento institucional especialmente orientadas al desarrollo de capacidades profesionales y de gestión tendientes a garantizar procesos de mejora continua.

ÁREA DE EVALUACIÓN

Establecer una línea que permita la realización de estudios de base, acciones de monitoreo, aprendizaje continuo, evaluación de impacto y ajuste del programa. Para ello es muy importante evaluar cuáles son las vías más efectivas y eficientes para generar información e indicadores sobre creación y desarrollo de empresas.

5.2 Propuesta para la inclusión de la educación del espíritu empresarial en el currículo universitario

Se presenta una propuesta de inclusión del espíritu emprendedor en el Curriculum de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, con la finalidad de poder establecer un proceso de enseñanza en emprendimiento, para ello se toma como en la investigación desarrollada por Vázquez, Gutiérrez y Lanero (2009).

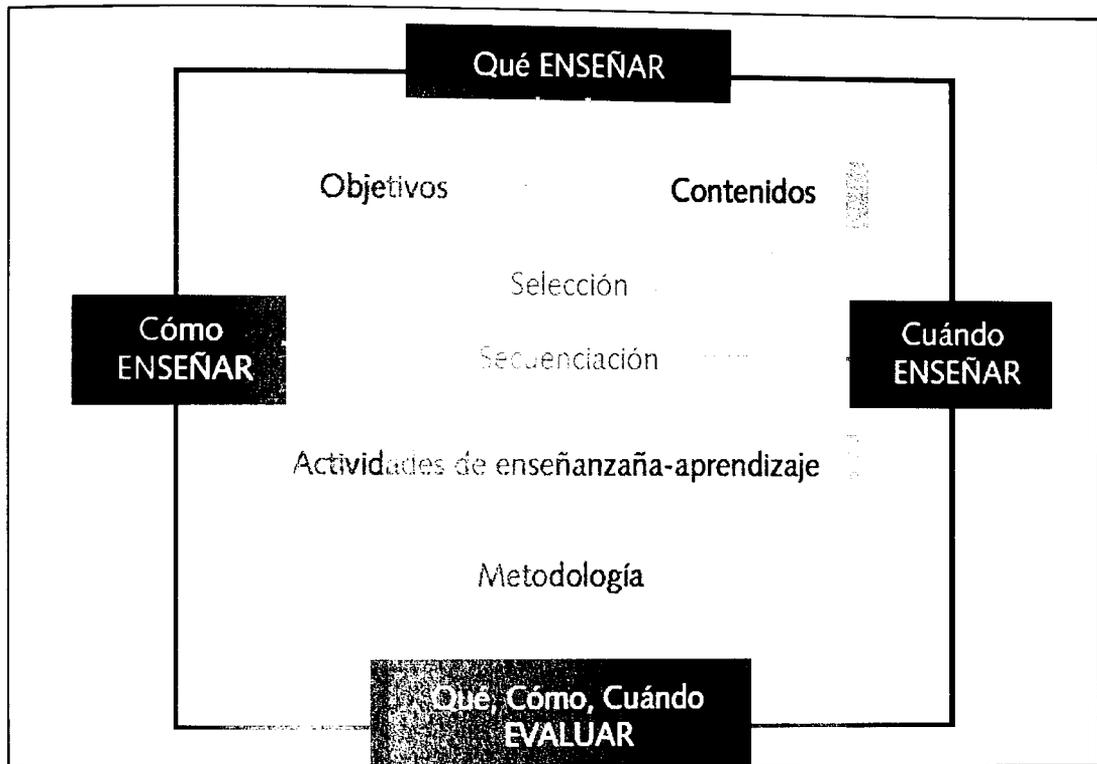
El currículo se define como la formalización de la teoría y la práctica educativa en un determinado contexto de enseñanza y aprendizaje (Sáenz, 1994). En el caso de los sistemas de educación y formación reglada, el currículo no es sólo una guía indicativa de lo que el alumno debe aprender, sino que desempeña funciones básicas de socialización, transmisión de cultura y sistematización de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Elementos en el curriculum universitario

Los elementos concretos que constituyen el currículo pueden ser identificados en cada contexto de práctica educativa concreto a partir de la respuesta a cuatro interrogantes básicos:

1. ¿Qué enseñar? La respuesta a esta pregunta proporciona información sobre los objetivos y contenidos de la enseñanza.
2. ¿Cómo enseñar? Se refiere a la necesidad de llevar a cabo una planificación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que nos permita alcanzar los objetivos marcados.
3. ¿Cuándo enseñar? Es necesario decidir también la manera de ordenar y secuenciar los objetivos y contenidos.
4. ¿Qué, cuándo y cómo evaluar? Por último, es imprescindible realizar una evaluación que permita juzgar si se han alcanzado los objetivos deseados.

Figura 4. Elementos en el currículo universitario



Fuente: El desarrollo del potencial empresarial de los estudiantes en las Universidades públicas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. (Vázquez, Gutiérrez y Lanero, 2009).

A continuación se describe la propuesta para la introducción de la educación del espíritu emprendedor en todos los elementos constitutivos del currículo universitario.

¿Para qué y qué enseñar? Los objetivos y contenidos de la educación del espíritu emprendedor en la Universidad

Los objetivos se refieren a las intenciones educativas del currículo, y operativizan los efectos esperados de la educación sobre los destinatarios de la misma.

La revisión de diversos documentos publicados por la Comisión Europea (2003) y la Dirección General de la Empresa en la materia (2002, 2003, 2004, 2008a) permite enumerar, como objetivos prioritarios de la educación del espíritu empresarial en la Universidad, los siguientes:

- Promover el desarrollo de las cualidades personales relacionadas con el espíritu empresarial, tales como la creatividad, la iniciativa, la asunción de riesgos y la responsabilidad.
- Aportar un conocimiento temprano del mundo empresarial y un contacto con él, y ayudar a entender el papel de los empresarios en la comunidad.
- Concienciar a los estudiantes acerca del empleo por cuenta propia como posible opción profesional.
- Organizar actividades basadas en el aprendizaje a través de la práctica (aprender haciendo), por ejemplo, dirigiendo miniempresas o empresas virtuales.
- Dar a los estudiantes una formación específica sobre cómo poner en marcha una empresa y gestionar su crecimiento.

En suma, se trata de acercar a los estudiantes a la realidad del mundo empresarial para que sepan, quieran y puedan canalizar su capital humano hacia la creación de valor social y económico, tanto a través del autoempleo, como de la movilización de su dinamismo empresarial en el trabajo por cuenta ajena.

Por su parte, los contenidos constituyen la materialización de los objetivos curriculares, y pueden ser de tres tipos: conceptuales (relativos a la adquisición de conocimientos), procedimentales (relativos al desarrollo de habilidades y destrezas), y actitudinales (referentes a la interiorización de actitudes). Con base a esta distinción, la Dirección General de la Empresa (2002) afirma que la enseñanza y aprendizaje del espíritu emprendedor incluye el desarrollo de conocimientos, capacidades, actitudes y cualidades personales adecuadas a la edad y el desarrollo de los escolares o estudiantes (p. 16).

Igualmente, la previamente comentada Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente, operativiza los principales contenidos empresariales a introducir en el currículo universitario en base a esta triple categorización. En suma, existe un amplio acuerdo sobre los contenidos que se deberían impartir dentro de cada una de estas categorías.

En primer lugar, la impartición de contenidos conceptuales en la Universidad debería estar enfocada a desarrollar en los estudiantes el saber sobre cuestiones empresariales de índole diversa, fundamentalmente:

- La contribución de las empresas al desarrollo social y económico de una comunidad.
- El conocimiento de la figura del empresario y de las funciones que desempeña en su trabajo.
- Conocimientos generales sobre las características básicas de la estructura y funcionamiento empresarial, así como sobre la existencia de diferentes modelos de empresa (privada, pública, producción, comercio, servicios, empresa social, empresa de base tecnológica, spin-off, etc.) y diversas formas de convertirse en empresario (socio fundador, accionista, trabajador *freelance*, franquiciado, en una cooperativa, etc.).
- El entorno externo en el que operan las empresas y los factores de éxito y fracaso empresarial.
- El autoempleo y la creación de una empresa propia como opción laboral para los jóvenes.
- Los pasos a seguir para la creación de una empresa, incluyendo la identificación y evaluación de ideas de negocio, el desarrollo del plan de empresa, los trámites administrativos necesarios, las fuentes de financiación disponibles, y los recursos locales de asesoramiento y gestión administrativa.
- Cuestiones básicas de propiedad intelectual e industrial.

- Las distintas formas jurídicas que puede adoptar una empresa (empresario individual, sociedad anónima, comunidad de bienes, etc.).
- Conocimientos básicos para el trabajo en las distintas áreas que integran la empresa (dirección, gestión, producción, comercialización, recursos humanos, contabilidad, etc.).
- Conocimientos legales básicos y de fiscalidad en la empresa.
- Seguridad e higiene en la empresa.

A nivel de contenidos procedimentales, la educación de competencias emprendedoras debería estar enfocada a capacitar a los estudiantes universitarios para *saber hacer*, formándoles en habilidades para la identificación de oportunidades, la consecución de recursos, el desarrollo de proyectos, la dirección de equipos, la toma de decisiones, la evaluación de riesgos, etc. En suma, todas aquellas destrezas y capacidades que puedan permitirles crear y gestionar su propia empresa y trabajar eficazmente en contextos organizacionales.

Finalmente, la impartición de contenidos actitudinales en la Universidad debería estar enfocada a desarrollar en los estudiantes el *saber ser* emprendedor, mediante el fomento de cualidades personales como la creatividad, la innovación, la iniciativa, la independencia, la autoconfianza y la responsabilidad.

¿Cómo enseñar? Los métodos y actividades en la educación del espíritu emprendedor en la Universidad

El empleo de metodologías y actividades eficaces para la enseñanza del espíritu empresarial ha constituido otro punto de reflexión crítica en las universidades. En términos generales, se asume que el aprendizaje de competencias básicas y de conocimientos específicos para la creación de nuevas empresas requiere de la complementación de distintas estrategias de enseñanza. A continuación, se enumeran algunas guías para la selección de metodologías en la educación del espíritu emprendedor en la Universidad:

1. No abusar de los métodos basados en la teoría. Existe un acuerdo generalizado sobre la importancia de no limitar la educación empresarial a la impartición de clases magistrales sobre los distintos contenidos de interés, si bien es indudable que muchos de los conocimientos que el alumnado debe adquirir sobre la creación y funcionamiento de las empresas deben de estar fundamentados en la teoría. Igualmente, existe un amplio consenso sobre la idoneidad de complementar las clases magistrales como instrumento básico de enseñanza con una amplia gama de metodologías más eficaces.
2. Desarrollar formas autónomas de aprendizaje. Es importante fomentar una actitud activa en el estudiante, mediante métodos educativos que le permitan un mayor control sobre su propio proceso de aprendizaje. En este contexto, la adopción de un papel secundario por parte del profesor, como moderador del aprendizaje más que como proveedor de contenidos, es crucial.
3. Fomentar el aprendizaje basado en la acción y práctica directa del alumno. En relación con el punto anterior, la mejor manera de aprender sobre el espíritu emprendedor es practicarlo de manera concreta. La innovación y la eficacia son fruto principalmente de métodos de enseñanza orientados a la acción y basados en la participación de los estudiantes, que favorecen en éstos la comprensión de los aspectos más teóricos y fomentan una actitud activa en el proceso de aprendizaje. De esta forma, en la enseñanza de competencias empresariales debe haber un equilibrio entre los estudios teóricos y un importante componente de aprendizaje a través de la práctica.
4. Proporcionar oportunidades de aprendizaje basado en la experiencia. La implicación del mundo exterior en la educación es una estrategia muy valorada por el alumnado. Es por ello que se recomienda ampliamente una mayor participación de las empresas y los empresarios, así como una aplicación más extendida de métodos basados en estudios de caso y proyectos concretos. De esta forma, las capacidades empresariales se presentan como una continuación lógica de los estudios, en vez de como un anexo paralelo a los mismos.

5. Posibilitar el aprendizaje cooperativo y la interacción. La superación de delimitaciones entre disciplinas y la colaboración multidisciplinar son elementos esenciales para la adquisición de aptitudes emprendedoras. Se trata de mezclar a estudiantes procedentes de diferentes facultades y ámbitos de estudio para que cooperen en el desarrollo de actividades y proyectos conjuntos. De esta forma, puede lograrse un mayor aprovechamiento de las competencias individuales de alumnos de diversas titulaciones, en un contexto de aprendizaje continuo y colaboración mutua de gran interés para la identificación y aprovechamiento de nuevas oportunidades.
6. No infravalorar el papel del refuerzo. Finalmente, es importante saber reconocer y animar a aquellos estudiantes realmente interesados en emprender sus propios proyectos empresariales, reforzando especialmente los valores de responsabilidad e innovación en la empresa. En este sentido, el establecimiento de concursos y premios a los proyectos innovadores del alumnado universitario puede ser una buena estrategia de refuerzo

Con base a estas seis orientaciones metodológicas básicas, las actividades consideradas más útiles por los expertos en la enseñanza de la cultura empresarial y la iniciativa emprendedora son las siguientes (Dirección General de la Empresa, 2008a):

- Actividades de grupo y trabajo en equipo para la concepción de nuevas ideas comerciales.
- Talleres de planes de empresa que permitan desarrollar al máximo las ideas innovadoras del alumnado.
- Estudios de caso, que planteen a los estudiantes modelos de comportamiento con los que identificarse fácilmente.
- Conferenciantes externos, especialmente empresarios y profesionales del mundo empresarial.

¿Cuándo enseñar? La programación y secuenciación de la educación del espíritu emprendedor en la Universidad

La educación de competencias empresariales en la Universidad debe ser objeto de una planificación adecuada para su secuenciación lógica dentro del plan de estudios de cada titulación académica específica. Según un reciente informe de la Dirección General de la Empresa (2008a), los planes de estudios deberían adaptarse a las necesidades de diferentes grupos de destinatarios, en función de su nivel académico y de su especialidad.

Por nivel de estudios, la enseñanza del espíritu empresarial debe tener en cuenta las necesidades diferenciales de alumnos de distinto grado de especialización (estudios de primer, segundo y tercer ciclo, y posgraduados). El factor decisivo aquí es la progresión a lo largo de las diferentes etapas del sistema universitario. Durante los primeros cursos de educación superior, el principal objetivo debe ser la sensibilización y motivación de los estudiantes hacia el desarrollo de valores y cualidades emprendedoras, proporcionándoles una visión amplia e introductoria a los contenidos empresariales.

Esto aportaría una base a partir de la cual profundizar y ampliar la preparación que el alumno necesita para desarrollar eficazmente su actividad profesional al final de los estudios, ya sea por cuenta propia o ajena.

En fases más avanzadas, el principal objetivo educativo debe ser el de canalizar el potencial emprendedor del alumnado hacia habilidades más específicas de dinamización empresarial, mediante un abordaje más especializado de los contenidos relativos a la creación y gestión de empresas. Como norma general, cuanto más alto sea el nivel de los estudios, más complejos y más acordes con la vida empresarial real deberán ser los contenidos de la enseñanza.

Igualmente, por ámbito de estudios, las diferentes especialidades y titulaciones conllevan exigencias distintas sobre los contenidos a impartir en función de las demandas profesionales del alumnado. A este respecto, los expertos coinciden en señalar que la educación del espíritu empresarial no ha de estar restringida a los planes de estudios de las disciplinas económicas y empresariales, resaltándose el potencial de los estudios técnicos, científicos y creativos para dar lugar a la aparición de ideas innovadoras y viables. En este sentido, se apuesta por la adopción de enfoques interdisciplinares en la educación del espíritu empresarial, que permitan la interacción de alumnos de diferentes titulaciones en la generación y desarrollo de sus ideas comerciales.

Por otro lado, existe un amplio consenso sobre la importancia de adaptar el contenido de la enseñanza dirigida a estudiantes de distintas disciplinas.

Para los estudiantes de disciplinas Económicas y Empresariales, los principales aspectos relacionados con la competencia empresarial se ofrecen por separado (marketing, gestión, etc.) dentro de cada plan de estudios concreto, por lo que la enseñanza del espíritu empresarial requiere un enfoque muy específico, centrado en la creación de negocios novedosos y en las fases de gestión y crecimiento de las nuevas y pequeñas empresas.

Por su parte, los estudiantes de disciplinas Científicas y Tecnológicas suelen ser muy buenos en el ámbito técnico y con frecuencia tienen unas ideas muy sólidas en materia de productos. En cambio, sus competencias en materia de comercialización y marketing son limitadas. Los estudiantes que presentan estas características requieren, por tanto, cursos adaptados sobre propiedad intelectual, procesos de comercialización, capital riesgo, etc. La finalidad debería ser que, hagan lo que hagan, los graduados de las Universidades tengan siempre en cuenta los aspectos empresariales.

Para los estudiantes de Humanidades, el enfoque podría estar centrado en la autogestión y el aprendizaje social, un nuevo ámbito de crecimiento que proporciona oportunidades al servicio tanto de la comunidad como de la sociedad en general.

Finalmente, la educación en materia empresarial en los estudios de Arte y Diseño podría orientarse a las oportunidades derivadas del trabajo creativo, preparando a los graduados para que puedan trabajar como autónomos o trabajadores por cuenta propia y fundar pequeñas empresas.

¿Qué, cómo y cuándo evaluar? La evaluación en la educación del espíritu empresarial en la Universidad

La evaluación es un elemento fundamental en la práctica educativa. De hecho, es inseparable de esta práctica y forma parte de una unidad con ella, permitiendo, en cada momento, recoger la información y realizar los juicios de valor necesarios para la orientación y para la toma de decisiones respecto al proceso de enseñanza y aprendizaje.

De esta forma, el ciclo de la educación de competencias empresariales en la Universidad debe estar avalado por una adecuada evaluación del nivel de conocimientos y habilidades desarrollados por el alumnado, con tres finalidades básicas:

- Conocer el grado de cumplimiento de las intenciones educativas planteadas inicialmente.
- Obtener información y *feedback* para la definición de nuevos objetivos curriculares.
- Determinar la eficacia de las estrategias y métodos de enseñanza empleados.

5.3 Propuestas para el desarrollo de políticas públicas enfocadas a la formación de emprendedores

Con base en la investigación de Mollo (2007), y el análisis de las políticas públicas enfocadas al desarrollo de emprendedores, se plantea una serie de recomendaciones con la finalidad de aumentar los índices de emprendimiento en la sociedad, y por consiguiente el crecimiento económico y competitividad en las empresas.

- Crear una política que impulse la capacidad emprendedora, con la finalidad de aumentar la base y extracción social de los empresarios que tienen acceso a los medios para crear nuevas empresas.
- Generar una política integral de apoyo a la empresarialidad, conformada por un paquete coordinado de programas para atender los distintos factores que inciden en cada una de las etapas del proceso emprendedor.
- Promover la empresarialidad a través de un horizonte y compromiso político, esto debido a que el proceso de identificar una oportunidad empresarial y poner en marcha un negocio toma varios años.
- Desarrollar políticas que fomenten la empresarialidad mediante la experiencia laboral y redes de contactos del empresario como factores críticos para el éxito del proceso emprendedor.

Con esta orientación, los responsables de política, podrían considerar algunas de las siguientes recomendaciones específicas:

- La difusión de modelos de empresarios ejemplares y la introducción de innovaciones en el sistema educativo pueden contribuir a estimular y motivar a los jóvenes para iniciar nuevas empresas.
- El desarrollo de redes emprendedoras y la formación de equipos de emprendedores. Las redes de empresarios pueden impulsarse con diferentes mecanismos, como por ejemplo foros especiales o clubes de

empresarios donde éstos pueden conocerse e intercambiar experiencias con empresarios de mayor experiencia, consultores, inversionistas y responsables de las políticas que afectan al sector empresarial. Para promover el trabajo en equipo pueden realizarse programas de formación que requieran que los empresarios trabajen en equipos y concursos para premiar planes de negocios preparados por grupos de empresarios.

- El período de gestación de nuevas empresas debería acelerarse a través de la promoción de la innovación, de los vínculos empresariales y de las nuevas oportunidades de negocio, y también por medio de la facilitación de la información y apoyo pertinente para el desarrollo del proyecto empresarial.
- Las barreras más destacadas para la creación y desarrollo de nuevas empresas podrían reducirse a través de la generación de una infraestructura de financiamiento adecuada, la eliminación de trabas y costos burocráticos y la orientación de los programas e incentivos existentes de apoyo a Pymes para cubrir las necesidades de los nuevos emprendedores.
- Una estrategia de apoyo a la empresarialidad debe incluir múltiples organizaciones con competencias diversas y especializadas que trabajen con altos niveles de eficiencia y coordinación. Esto incluye a organismos gubernamentales de distintos niveles (nacional, local y regional), a las universidades y a otras instituciones tales como institutos técnicos de formación, fundaciones privadas, las cámaras empresariales y otras entidades de la sociedad civil

CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación se puede concluir que la metodología Lean Startup Mx influye positivamente en el espíritu emprendedor de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, considerando que brinda habilidades y actitudes empresariales para estructurar un modelo de negocios, a través de la generación de una idea. Así mismo logra motivar e incentivar la creatividad en los estudiantes, desarrollando proyectos innovadores.

Sin embargo, el interés de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur por iniciar su propio negocio al terminar sus estudios universitarios, es bajo (18%), considerando como primeras opciones es seguir estudiando un posgrado y obtener un empleo, teniendo como última opción crear su propia empresa. Por lo cual es necesario que la universidad implemente estrategias que incentiven a los estudiantes a cambiar la mentalidad para crear empresas, lo cual les permita desarrollar su potencial, ser sus propios jefes y ofrecer empleo a las demás personas. Dentro de las principales barreras que determinan los estudiantes para poder emprender es la falta de recursos económicos y conocimientos empresariales, mismas que pudieran ser combatidas por la universidad, a través de la formación empresarial y convenios con instituciones públicas o privadas, que financien los proyectos universitarios, cabe mencionar que la universidad actualmente tiene convenio con la Secretaría de Economía, institución pública encargada de otorgar créditos o apoyos para la creación y consolidación de empresas, misma que ofrece un apoyo específicamente a jóvenes (Crédito Joven), el cual es una opción importante para obtener recursos económicos para los estudiantes.

De igual forma los estudiantes consideran que las áreas con mayor dificultad para poder crear una empresa, son finanzas, administración (tramites) e innovación, esto pudiera deberse a que la mayoría de los planes de estudios de las carreras ofertadas por la universidad, no cuentan con formación en estas áreas, o son muy

pocas las materias que se encuentran dentro de la matrícula. En el área de innovación la universidad busca implementar estrategias que incentiven la innovación en los proyectos universitarios, a través de metodologías como Lean Startup Mx, implementados mediante cursos y talleres.

La iniciativa es la principal cualidad o actitud que debe poseer un emprendedor, de acuerdo con las opiniones de los estudiantes, sin embargo como se mencionó anteriormente el interés por crear un empresa en los alumnos es bajo, esto se debe al miedo o incertidumbre que se presenta a la hora de iniciar una empresa. La universidad busca incentivar a los estudiantes para crear su propio negocio a través de pláticas, conferencias, seminarios en donde se enfocan en la figura del emprendedor.

La formación para emprendedores dentro de la universidad, es un proceso que requiere una planeación tanto administrativa como académica, en donde se toma en cuenta los planes de estudio, los docentes, áreas administrativas, con la finalidad de preparar a los estudiantes como futuros emprendedores.

Es fundamental que la Universidad Autónoma de Baja California Sur, no se restrinja a la mera transmisión de contenidos docentes y que entienda que puede y debe asumir un triple rol. En primer lugar, como impulsora de la intención emprendedora, despertando en los estudiantes inquietudes por crear el negocio propio, desde la realización de charlas y jornadas de motivación empresarial como a través de los propios profesores (Benavidez, Sánchez y Luna, 2004).

En segundo lugar como promotora. Una vez que se despierta en el estudiante el deseo de crear su propio proyecto empresarial, necesita un acceso fácil y completo a toda la información necesaria e, incluso, recibir asesoramiento en aquellos aspectos más complejos. También es necesario el apoyo económico que, desde la Universidad, podría plantearse en forma de vivero de empresas o facilitando el acceso instituciones que conceden algún tipo de ayuda financiera a la creación de

empresas. En la actualidad, las diferentes ayudas e iniciativas de apoyo al individuo emprendedor se encuentran muy dispersas y, en muchas ocasiones, el estudiante las desconoce. La realidad muestra que el emprendedor se siente insuficientemente apoyado y motivado.

En último lugar, destaca especialmente el rol de formadora, debido a que la adquisición de conocimientos y el acercamiento de modelos empresariales son elementos indispensables para la generación de emprendedores en el ámbito universitario. Pero, existe un problema de fondo importante que radica, básicamente, en dos aspectos. Por una parte, la ausencia de una política sólida de apoyo a la creación de empresas, en general y, en particular, al colectivo de estudiantes universitarios. Y, por otra, la inexistencia de una actuación coordinada entre los diferentes organismos implicados, lo que lleva a una colección de múltiples ayudas e iniciativas desconectadas. De hecho, el no saber "dónde acudir" frena muchas veces un primer impulso emprendedor.

Uno de los papeles de la universidad Autónoma de Baja California Sur deber ser fomentar la vocación de los estudiantes para convertirlos en potenciales emprendedores. No se trata de animar a todos los alumnos a crear su propio negocio como salida profesional, pero sí a aquellos que muestren una predisposición para ello y cubran sus lagunas actitudinales con una formación especializada. Así también, la universidad debe estimular el papel investigador, para ello es necesario fomentar la relación con su entorno, acortando así distancias con la realidad económica empresarial. Así pues, la Universidad sirve como enlace entre la formación académica y el mercado laboral para asegurar un mejor desempeño en un entorno cada vez más competitivo. (Hernández, caballero y Monroy, 2010)

La universidad debe de tomar en cuenta el ambiente en el cual se desenvuelve, barreras y oportunidades, para poder enfocar sus ideas y proyectos a satisfacer las necesidades de los estudiantes en la formación de emprendedores. Se tienen que analizar detenidamente los objetivos particulares que persiguen estas y el contexto

en el que son perseguidos (este contexto hace referencia al apoyo interno de la universidad y el ambiente empresarial de la región en donde se ubican). Cada programa de emprendimiento debe ser diseñado y estructurado acorde a los recursos, mentalidad, intenciones, visión, y rasgos culturales característicos de cada universidad y región.

Los retos que se avecinan son grandes: una mayor formalización en el proceso de formación de emprendedores, mayor seguimiento y apoyos a los estudiantes en el desarrollo de proyectos innovadores, la revisión de planes de estudios en emprendimiento, estimulación del espíritu empresarial y formación emprendedora de profesores, agregar valor a las propuestas tradicionales, la cultura de cambio y mentalidad hacia la creación de empresas.

Si las universidades logran generar una alta capacidad de emprendimiento, los alumnos se constituirían en potenciales inversionistas, que con mayor probabilidad implementarían empresas con innovación competitiva y valor económico sustentable, es decir, empresas donde los procesos de innovación y emprendimiento se potencian, siendo esto la base de su diferenciación y posicionamiento estratégico, además de ser un reflejo de la capacidad de adaptación a las expectativas y necesidades cambiantes de su mercado actual y futuro. Este tipo de alumnos, claramente poseerían una cultura de Start Up, asumiendo los riesgos necesarios para capturar el potencial de sus emprendimientos innovadores (Cabana et al., 2013)

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R y Villasana, M. (2015). Construcción y validación de un instrumento para medir competencias emprendedoras. *EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey*.
- Aldana, E., Ibarra, M. y Loewenstein, I. (2011). El modelo de negocios reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México. *Ciencias Estratégicas*, 185-201.
- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Revista Salud en Tabasco*, vol. 11, núm. 1-2, pp. 333-338.
- Anzola, S. (2003). *La actitud emprendedora*, Editorial McGrawHill, México.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2000). Educación Superior en el Siglo XXI, ANUIES, 2000. Recuperado de: http://www.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/21/index.html
- Azanza G; (2011), "La intención emprendedora en estudiantes universitarios. El caso de la Universidad de Deusto". *Universidad de Deusto*. Bilbao. España
- Barredo, S. y Sahui, J. (2014). Emprendedurismo de futuros profesionistas para mejorar el desarrollo económico de las Pymes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- Benavidez, M., Sánchez, M. y Luna, R. (2004). El proceso de aprendizaje para los emprendedores en la situación actual: Un análisis cualitativo en el ámbito universitario. *Revista Dirección y Organización*. 30-48.

- Bermejo, M., Rubio, I. y De la Vega, I. (1992). *La Creación de la Empresa Propia*. McGraw- Hill de Management - Instituto de Empresa, Madrid, España.
- Borjas, L. (2003). Espíritu empresarial, creatividad empresarial. Un nuevo reto. *Anales. Universidad Metropolitana*. Vol. 3, Nº 2 (Nueva Serie). p. 133-156.
- Cabana, R., Cortes, I., Plaza, D., Castillo, M. y Álvarez, A. (2013). Análisis de Las Capacidades Emprendedoras Potenciales y Efectivas en Alumnos de Centros de Educación Superior. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol.8
- Cabello, C. 2006. El Emprendedurismo dentro del Ámbito Universitario. *Ministerio de Fomento, Industria y comercio*.
- Cáceres C. y Cohene, M. (2011) Actitud emprendedora de los estudiantes del último año de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa en 2010. Comunicación.
- Cano, C., García, J., y Gea, A. (2003). Actitudes emprendedoras y creación de empresas en los estudiantes universitarios, *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería y Consejo Social de la Universidad de Almería*.
- Castro, J., Barrenechea, J. e Ibarra, A. (2011). Cultura Emprendedora, Innovación y Competencias en la educación Superior, El caso del programa GAZE. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura* 187(3), 207-212.
- Chandler, A.D; (2000). *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. Belnap Press, Cambridge, Mass, p1, cited in Bhilde, A.

- Correa, Z., Delgado, H. y Conde, Y. Formación en emprendimiento en estudiantes de la carrera de administración de empresas en la universidad pública de Popayán. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 71, 2011, pp. 40-51.
- Crissien, J. (2006). Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. pp. 103-117.
- Cruz, M., Padilla, H. y Valderrain, F. (2014). Factores que inciden en el desarrollo y permanencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el país: caso de estudio navojoa. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*.
- De Jorge M., Justo (2013) Análisis de los factores que influyen en la intención emprendedora de los estudiantes universitarios. *Caracciolos*. Vol. 1 (1), pp. 1-12.
- Delicio, F. (2006). Estrategias para el fomento del emprendedurismo universitario en la Facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. *FACES*
- Díaz, A. (2007). Educar para emprender, *Revista Andalucía Educativa* No. 59, España.
- Drinfeld, M., y Rubinstein, M. (2012). Situación actual de los emprendedores participantes del programa CCEEmprende entre los años 2007 y 2010. Universidad de la Republica
- Dutra, A. y Rossi, A. (2011) *Emprendedurismo en Uruguay*. Tesis. Universidad de la república. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Montevideo, Uruguay.

- Fundación EXECyL (2014). *Emprendedor. Que debes saber sobre Lean Start Up*. Documento de la Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios.
- Espíritu, R. (2011). Análisis de la intención emprendedora en estudiantes universitarios a través de los rasgos de personalidad. *Multiciencias, Vol. 11, 65-75*.
- Fuentes, F. y Sánchez, S. Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 28, núm. 3, 2010, pp. 1-27
- Furnham, A. (1995). *Personalidad y diferencias individuales en el trabajo*. Madrid: Pirámide Ediciones
- Gallardo, Y. (2009). *Propuesta de un programa de emprendedores para la unidad académica de contaduría y administración de la UAG para fomentar en sus alumnos una actitud emprendedora*. Tesis de maestría. Instituto Politécnico Nacional. Distrito Federal, México.
- Garzón, M. (2005). Los directivos de las pymes y el liderazgo estratégico intraemprendedor. En *Investigación en Administración en América Latina: evolución y resultados* (págs. 243-261). Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual review of sociology*. pp 1-33.
- Gibb Allan. (2005). *Creating the Entrepreneurial University Worldwide. ¿Do we need a wholly different model of entrepreneurship?* p. 1 -26.
- Gobierno de México. (2015). Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: <http://pnd.gob.mx/>

Gobierno del Estado de Baja California Sur. (2015). Obtenido de Información Estratégica Baja California Sur 2015: <http://www.spyde.bcs.gob.mx/files/die/2015/EstrategicoBCSJulio2015.pdf>

González, F., Peña, M. y Vega, Z. (2010). Formación emprendedora en el contexto de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 11-31.

Gürol, y Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students: some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education and Training*, Vol. 48: 25-38.

Gutiérrez, G. (2011). Educación emprendedora en la universidad. Educando para el futuro. *Retos 2*. Pp. 135-154

Hernández, M., Caballero, M. y Monroy, J. (2014). Universidad Autónoma de Chihuahua. Obtenido de Emprendedurismo y propensión a la creación de negocios de los estudiantes de la facultad de la UAEMEX, Toluca, Estado de México.

Hornaday, J. y Bunker, C. (1970). The nature of entrepreneur. *Personnel Psychology*, Vol. 23, 47-54.

INEGI. (2014). Obtenido de Esperanza de vida de los negocios: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pd

Instituto Tecnológico de Costa Rica (2001). *Espíritu Emprendedor*, Revista del Centro de Incubación de Empresas.

- INADEM. (2017). Suscriben FOMIN / BID y la Universidad Anáhuac México programa de Lean Startups México. Recuperado de: <https://www.inadem.gob.mx/suscriben-fomin-bid-y-la-universidad-anahuac-México-programa-de-lean-startups-México/>
- Jaramillo, J., Escobedo, J., Morales, J., y Ramos, J. (2012). Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en el Valle de Puebla, México. *Entramado*. Universidad Libre, 8(1), 44-57.
- Kantis, H. (2008). Aportes para el diseño de Programas Nacionales de Desarrollo Emprendedor en América Latina. *Banco Interamericano de Desarrollo*
- Kantis, H. Ishida, M y Komori, M. (2002) Empresarialidad en economías emergentes. *Banco Interamericano de desarrollo*.
- Koiranen, M. & Ruohotie, P. (2001). *Enterprise education: analyses, synteses and applications*. Disponible en: [http:// webct.tukkk.fi/entreval/entredu/kirjallisuus/334_2.pdf](http://webct.tukkk.fi/entreval/entredu/kirjallisuus/334_2.pdf) [Consultado el 28 de noviembre de 2006].
- Krauss, C. (2004). Las Actitudes Emprendedoras en los Estudiantes de la Universidad Católica del Uruguay. *Revista Electrónica FCE*, Universidad Católica del Uruguay, 1- 21.
- Krauss, K. (2011). Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de la Universidad Católica del Uruguay. *Revista Dimensiones Empresariales*. 28-40.
- Kuratko, D. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Chaleonges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–598.

- Lagunés, L, Solano, F y Herrera M, (2014). Innovación y emprendimiento a la luz del contexto Latinoamericano. Guía de mejores prácticas para el impulso de la actividad emprendedora basada en la innovación. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA.
- Lee S, Chag D, y Lim S; (2005). "The Impact of Entrepreneurship Education: A Comparative Study of the U.S. and Korea". *International Entrepreneurship and Management Journal*, Springer.
- Lévy, J. y Varela, J. (2003). *Análisis multivariantes para las ciencias sociales*. Madrid: Prentice Hall.
- Maluk, A. (2014). Variables explicativas de la intención emprendedora de los estudiantes universitarios y la importancia de la materia emprendimiento como un factor. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*. ISBN: 978-84-7666-210-6 – Artículo 180
- Marina, J. (2010). La competencia de emprender, *Revista de Educación*, nº 351, pp. 49-71.
- Materano, W., Ruiz, L., Torres, C y Valera, A. (2009). Una mirada a la formación empresarial para el desarrollo del espíritu emprendedor en las universidades. *Visión Gerencial*. Año 8, No. 2; pp. 279-290.
- Mcclelland, D. (1961). *La Sociedad Ambiciosa*, Ediciones Guadarrama, Madrid
- Mollo G. (2007). *La formación universitaria y su relación con el desarrollo de las actitudes emprendedoras. Un estudio comparativo entre Facultades de la Universidad Nacional de La Plata*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

- MOOVE (2015). *Lean Startups Mx, el Método Emprendedor para mover a México*". Manual de Enture Smart Bussines.
- Mora, R. (2011). Estudio de actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 71, pp. 70-83.
- Morales, M. (2009). El clima de emprendimiento, un determinante clave en la intención emprendedora de los estudiantes de Escuelas de Negocio. Universidad de Chile. Santiago.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2015). Obtenido de Índice de Innovación 2015:
http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2015/article_0010.html
- Ortigoza, E. (2014). Percepción de los factores que inhiben el emprendedurismo en los estudiantes de Ciudad Juárez. Tecnológico de Monterrey.
- Osorio, F. y Pereira, F (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. *Cuadernos de Administración*, vol. 24, núm. 43, pp. 13-33
- Oyarvide, H. (2013). Factores que limitan el emprendedurismo empresarial en el Cantón Esmeraldas, Ecuador. *Investigación y Saberes* 2(3), 1-6
- Patrón, R., Barredo, S. y Sahui., J. (2007). Emprendedurismo de futuros profesionistas para mejorar el desarrollo económico de las Pymes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12, 1-10.

Pereira, F. (2003) Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. *Revista Economía, Gestión y Desarrollo*. Cali (Colombia). p.19 -26

Pérez, L. y Aranda, A. (2003). Razones que citan los egresados en Administración para no emprender. *GestioPolis.com*. Recuperado en 24 de septiembre de 2011 de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/raznoentr.htm>

Pittaway, L. (2007). "Entrepreneurship Education a Systematic Review of the evidence." *International Small Business Journal*. 479-51

Quejada, R., y Ávila, N. (2016). Aproximación al perfil del emprendedor en América Latina. *Panorama Económico*, 24, 249-268

Quevedo, L.; Izar, J y Romo, L. (2010). Factores endógenos y exógenos de mujeres y hombres emprendedores de España, Estados Unidos y México. *Investigación y Ciencia*, Vol. 18 (46), 57-63.

Quintero, F. (2002). "El emprendedor y su empresa, Editorial Diana, México.

Rabolini, N. M. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales*.

Ries, E. (2012). *El método Lean Start Up. Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continúa*. Deusto S.A. Ediciones.

Ripolles, M. (2011). Aprender a emprender en las universidades. *Revista ARBOR Ciencia Pensamiento y Cultura*. 83-88.

Robbins, S. y Judge, T. (2011). *Organizational behavior*. (14th) New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, R. Y Fermín G. 2009. El emprendedurismo como factor determinante en el impulso de nuevos empresarios, Caso: Corporación Parque tecnológico de oriente. Tesis. Universidad de Oriente. Departamento de administración. Cumaná, Vnezulea.

Rubio, E., Cordón, E. y Agote, L. (1999): Actitudes hacia la Creación de Empresas: un Modelo Explicativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.8, nº 3, pp. 37-52.

Ruiz, C. (2012). Estudio de las aptitudes empresariales, Mérida, Evemo VIII, pp. 142-145.

Ruiz, J., Cabeza, D. y Briano, G. (2012). Universidad y emprendimiento: Un caso de estudio en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada. *Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*, 144-157

Rusque A.M. et al (1998). "Medición de la capacidad emprendedora de estudiantes de escuelas de administración de Europa y América Latina – Red Alfa – Comunidad Europea". XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, ICESI, San José de Costa Rica, p. 208-266.

Sánchez, J., Lanero, A y Yurrebaso, A. (2005) "Variables determinantes de la intención emprendedora en el contexto universitario. *Revista de psicología social aplicada*. Vol. 15. 37-60.

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Secretaría de Economía. (2015). INADEM y ANUIES firman Convenio para vincular universidad-empresa-gobierno. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se/prensa/actividades-del-jueves-8-de-octubre-semanal-nacional-del-emprendedor-2015?idiom=es-MX>

Tinoco, O. (2008). Medición de la Capacidad Emprendedora de ingresantes a la Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM. *Revista Industrial Data*. Vol. 11. 18-23.

Toro, J. (2011). Actitud emprendedora en estudiantes de programas tecnológicos de la institución. *Revista Ingenio*. Vol. 4. No. 2

Varela, R. (1996). Innovación empresarial, un enfoque de desarrollo. ICESI

Varela, R., Bedoya, O. y Uribe, A. F. (2005). Estudio cualitativo sobre espíritu empresarial en egresados Universitarios. Congreso ICB. Washington.

Universidad Autónoma de Baja California Sur (2016). Nuestra Universidad. Antecedentes, Recuperado de: <http://www.uabcs.mx/secciones/contenido/15>.

Vargas, J. y Campos, R. (2011). Habilidades emprendedoras en los jóvenes universitarios Zacatecanos. *Revista ECORFAN* , 70-90.

Vázquez, J, Gutiérrez, P y Lanero A, (2009). El desarrollo del potencial empresarial de los estudiantes en las Universidades públicas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*

Ventura México. (2014). Highlights del estudio Global Entrepreneurship Monitor. Obtenido de: <http://venturamexico.com/2015/02/highlights-del-estudio-global-entrepreneurship-monitor-gem-2014/>

Venture Institute. (2015). Índice Nacional de Innovación. Obtenido de: <http://index.institute.vc/reporteINI.pdf>

Vesga, R. (2009) Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta? Obtenido de: <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>.

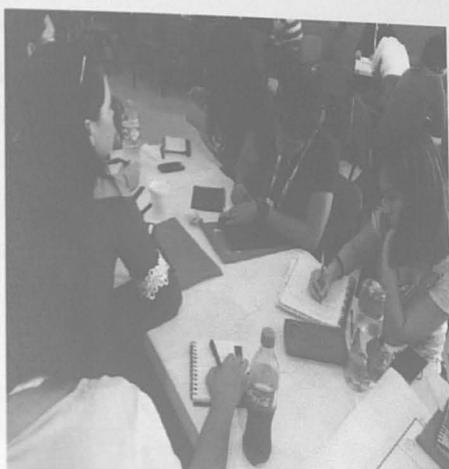
Vicens, L., y Grullón, S. (2011). Innovación y emprendimiento: Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor. V Foro de Competitividad de las Américas para el Banco Interamericano de Desarrollo (pág. 11). Santo Domingo: Compete Caribbean.

Fotografías de la implementación del primer taller



Fotografías de la implementación del segundo taller

CUESTIONARIO Finalizar



Cuestionario primer taller

CUESTIONARIO 01

Estudiantes

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer las opiniones de los estudiantes respecto a la metodología Lean Start Up, con el propósito de retroalimentar y mejorar en la impartición de los talleres de fomento de cultura emprendedora en la universidad. Se te agradece contestes todas las preguntas, lo más sincera posible. La información que proporcionas forma parte de una investigación académica y el uso que se le dé es estrictamente confidencial. Gracias por tu colaboración.

GENERALIDADES

1. Edad: _____ 2. Sexo: Hombre ____ Mujer _____
 3. Lugar de residencia: _____ 4. Carrera: _____
 5. Semestre: _____

6. ¿Ha iniciado en algún momento acciones encaminadas a montar su propio negocio?
 (Acciones de información como ayudas o trámites, reuniones para desarrollo de ideas, etc.).

SI _____ NO _____

7. Valore marcando la puntuación adecuada, según el grado en el que usted se identifica con cada una de las siguientes afirmaciones, en la escala de 1 a 5, tome en cuenta la siguiente notación:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en acuerdo
1	2	3	4	5

ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA LEAN START UP				
1. La metodología permite desarrollar mi idea de negocio	1	2	3	4 5
2. La metodología logra incrementar mis habilidades y actitudes empresariales	1	2	3	4 5
3. La metodología logra motivarme para crear mi propia empresa	1	2	3	4 5
4. La metodología incentiva a crear proyectos innovadores	1	2	3	4 5
5. La metodología logra incentivar la creatividad	1	2	3	4 5
6. La metodología fomenta la integración de equipos multidisciplinarios	1	2	3	4 5
7. La metodología brinda las bases para una adecuada segmentación de mercado	1	2	3	4 5
8. La metodología logra comprender las características de los productos innovadores	1	2	3	4 5
9. La metodología permite generar propuestas de valor para los clientes	1	2	3	4 5

10. La metodología permite estructurar el modelo de negocio	1	2	3	4	5
11. La metodología permite la creación y comprobación de un producto mínimo viable	1	2	3	4	5
12. La metodología permite reconocer oportunidades para el desarrollo de negocios	1	2	3	4	5
13. La metodología permitió mejorar y retroalimentar el modelo de negocio	1	2	3	4	5
14. La metodología genera retroalimentación enfocada a las fases del desarrollo empresarial	1	2	3	4	5
15. La metodología permite establecer un análisis financiero para mi proyecto	1	2	3	4	5
16. La metodología logra incentivar el desarrollo del auto empleo	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Segundo cuestionario

CUESTIONARIO 02

Estudiantes

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer las percepciones de los estudiantes respecto a la creación de empresas, con el propósito de fomentar y consolidar una cultura emprendedora en la universidad. Se te agradece contestes todas las preguntas, lo más sincera posible. La información que proporcionas forma parte de una investigación académica y el uso que se le dé es estrictamente confidencial. Gracias por tu colaboración.

GENERALIDADES

1. Edad: _____ 2. Sexo: Hombre ___ Mujer _____
 3. Lugar de residencia: _____ 4. Carrera: _____
 5. Semestre: _____ 6. Campus: _____

7. ¿Ha realizado anteriormente algún curso sobre creación de empresas? Marque con una X, la respuesta que consideras correspondiente.

NO	
SI, Organizado por:	

8. ¿Ha iniciado en algún momento acciones encaminadas a montar su propio negocio? (Acciones de información como ayudas o trámites, reuniones para desarrollo de ideas, etc.).

SI _____ NO _____

9. Valore marcando la puntuación adecuada, según el grado en el que usted se identifica con cada una de las siguientes afirmaciones, en la escala de 1 a 5, tome en cuenta la siguiente notación:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en acuerdo
1	2	3	4	5

ASPECTOS PERSONALES	1	2	3	4	5
1.- Pienso algún día tener mi propia empresa	1	2	3	4	5
2.- La idea de tener mi propio negocio me resulta más atractivo que trabajar por cuenta ajena	1	2	3	4	5
3.- Estoy dispuesto a hacer un gran esfuerzo y dedicar el tiempo necesario para crear mi propia empresa	1	2	3	4	5
4.- Estoy dispuesto a invertir mis ahorros para tener su propia empresa	1	2	3	4	5
5.- Considero que tengo la capacidad para iniciar mi propio negocio	1	2	3	4	5

ASPECTOS ACADÉMICO					
6. La universidad genera correctamente estrategias para la formación de estudiantes emprendedores	1	2	3	4	5
7. Los docentes de la universidad se involucran adecuadamente en la formación de emprendedores	1	2	3	4	5
8. El plan de estudio de tu carrera está orientado a incentivar te a formar tu propia empresa	1	2	3	4	5
9. Consideras que cuando termines tus estudios universitarios, estas apto para crear tu propia empresa.	1	2	3	4	5
10. Consideras que cuando termines tus estudios universitarios, estas apto para emprender dentro de una empresa o institución	1	2	3	4	5
11. Los medios de publicidad que utiliza la universidad para promover los eventos de emprendedores, son efectivos o adecuados	1	2	3	4	5
12. Me gustaría que la escuela incorpore cursos o talleres alternos al plan de estudio, para ser emprendedores.	1	2	3	4	5
13. Como estudiante, me gustaría capacitarme para ser emprendedor y crear mi propia empresa	1	2	3	4	5
ENTORNO					
14. En Baja California Sur es difícil emprender un negocio	1	2	3	4	5
15. Baja California Sur es un estado con espíritu emprendedor	1	2	3	4	5
16. El gobierno apoya adecuadamente la generación de personas emprendedoras	1	2	3	4	5
17. El gobierno da a conocer adecuadamente los programas y apoyos para emprendedores	1	2	3	4	5
18. Confío en los apoyos gubernamentales para promover los emprendedores	1	2	3	4	5
FAMILIA Y AMIGOS					
19. El apoyo de la familia puede influir de manera significativa en la creación de su negocio	1	2	3	4	5
20. El apoyo de los amigos puede influir de manera significativa en la creación de su negocio	1	2	3	4	5

ASPECTOS INSTITUCIONALES

10. En orden de prioridad, enumera cuáles son tus planes al finalizar sus estudios universitarios, donde 1 es mayor importancia y 4 menor importancia.

Estudiar un posgrado	
Obtener un empleo	
Iniciar su propio negocio	

Migrar a otro país	
Otro (especifique)	

11- En orden de prioridad, enumera cuales consideras que son las principales barreras u obstáculos para iniciar un negocio, donde 1 es mayor importancia y 7 menor importancia.

Falta de recursos económicos	
Poco acceso a financiamiento	
Incertidumbre	
Delincuencia e inseguridad social en los negocios	

Falta de conocimientos empresariales	
Falta de apoyo familiar	
Falta de apoyo en las instituciones de educación	
Otros (especifique)	

12. En orden de prioridad, enumera en que área consideras que existen mayor dificultades para poder crear una empresa, donde 1 es mayor importancia y 6 menor importancia.

Finanzas	
Administración (trámites para la creación de la empresa)	
Innovación y creatividad (Generación de la idea de negocio)	

Mercadotecnia (imagen de la empresa, publicidad)	
Conocimiento del mercado (precio, clientes)	
Ventas (Distribución)	
Otra (especifique)	

13. En orden de prioridad, enumera cuáles consideras que son las cualidades y habilidades que debe poseer una persona emprendedora, donde 1 es mayor importancia y 11 menor importancia

Iniciativa	
Espíritu de superación	
Perseverancia	
Creatividad	
Responsabilidad	
Capacidad para relacionarse con el entorno	

Capacidad de comunicación	
Liderazgo	
Trabajo en equipo	
Sensibilidad a las necesidades de otros	
Innovadores	
Otros (especifique)	

14. En orden prioridad, enumera porque te gustaría trabajar en tu propia empresa, donde 1 es mayor importancia y 5 menor importancia

Independencia	
Satisfacción de crear algo por su propia cuenta	
Contribuir con el desarrollo económico de la localidad	

Posibilidad de desarrollar todo el potencial propio	
Falta de oportunidades en el país	
Otros (especifique)	

15. ¿Bajo qué modalidad te gustaría trabajar como empresario?

Individual: _____ Asociado: _____ Ambos: _____

16. Si se incluyera un programa para formar emprendedores en la universidad. En orden de prioridad, enumera bajo qué modalidad te gustaría que se impartiera, donde 1 es mayor importancia y 6 menor importancia

Incluirlo en las materias ya existentes	
Como una nueva materia	
Materia de carácter optativo	
Otros, especifique	

Charlas, seminarios y ponencias durante el ciclo	
Ferias y concursos	
Como programa en intercielos	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Lean Startups  El Método Emprendedor para mover México

Otorga la siguiente

CONSTANCIA

a: Juan Jesus Alvarez Flores

Por haber completado satisfactoriamente el taller de **Lean Startups Mx**, El Método Emprendedor para mover México, con folio FNE - 160421 - C2 -7 - 00246357, metodología avalada por el Instituto Nacional del Emprendedor, INADEM.



Genar Bautista Cardillo

Adrian de la Rosa Escobar
Representante
del Centro de Estudios e Investigaciones

La Paz, Baja California Sur a 10 de Diciembre de 2016



Universidad Autónoma de Baja California Sur



El Área de Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento Académico de Economía

Se otorga la presente

Constancia

a: **JUAN JESÚS ÁLVAREZ FLORES**

Por impartir el curso "Implementación del Modelo Canvas", a los alumnos de la Licenciatura en Comercio Exterior, los días del 03 de abril al 04 de mayo de 2017, con una duración de 12 horas.


DR. PLÁCIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ
JEFE DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ECONOMÍA



La Paz, Baja California Sur a 20 de junio de 2017.

Universidad Autónoma de Baja California Sur



El Área de Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento Académico de Economía

Se otorga la presente

Constancia

a: **JUAN JESÚS ÁLVAREZ FLORES**

Por impartir el curso "Implementación del Modelo Canvas", a los alumnos del IV semestre de la Licenciatura en Turismo Alternativo, los días del 03 de abril al 04 de mayo de 2017, con una duración de 30 horas.


DR. PLÁCIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ
JEFE DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ECONOMÍA



La Paz, Baja California Sur a 20 de junio de 2017.



La Universidad Autónoma de Baja California Sur

A través de la Maestría en Administración Estratégica

Orga la presente

CONSTANCIA

A: **JUAN JESÚS ÁLVAREZ FLORES**



Por su valiosa participación al impartir la ponencia: "IMPLEMENTACIÓN DEL METODO LEAN START UP EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR: ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA" en el **2do Coloquio Nacional de Administración Estratégica** celebrado en la ciudad de La Paz, Baja California Sur, los días 29 y 30 de mayo de 2017.

"Sabiduría como meta, patria como destino"

Dr. Plácido R. Cruz Chávez
Jefe del Departamento
Académico de Economía





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR
 UNIVERSIDAD DE COLIMA, CENTRO UNIVERSITARIO DE LA COSTA
 UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA Y SAN DIEGO STATE
 UNIVERSITY



SAN DIEGO STATE
 UNIVERSITY



CONSTANCIA

Juan Jesus Alvarez Flores

Por su valiosa participación como PROMEXTE del trabajo denominado
**Percepciones sobre la creación de empresas en los estudiantes de la
 Universidad Autónoma de Baja California Sur**

“Sabiduría con un alma patricio con un corazón”

Dr. Gustavo Rodríguez Chávez
 Rector de la Universidad Autónoma de Baja California Sur



Universidad Autónoma De Baja California Sur
a través de la Maestría De Administración Estratégica



Otorga la presente

Constancia

A **Juan Jesús Álvarez Flores**

Por su valiosa colaboración al impartir el tema "El Emprendedurismo como eje primordial en las Instituciones de Educación Superior", en el **Primer Coloquio Nacional de Administración Estratégica** Celebrado en la ciudad de La Paz y Los Cabos, Baja California Sur, los días 11, 12 y 13 de Mayo del 2016

La Paz, B.C.S. a Mayo de 2016

"SABIDURIA COMO META, PATRIA COMO DESTINO"

Dr. Plácido R. Cruz Chávez
Responsable de la Maestría en
Administración Estratégica

M.C. Juan J. Pérez Agundez
Responsable UABCS en Los
Cabos





EL COMITÉ ORGANIZADOR DE LA SEMANA DE POSGRADO EN BAJA CALIFORNIA SUR

Otorga la presente Constancia a:

JUAN JESÚS ÁLVAREZ FLORES

Por haber participado con el trabajo:

FACTORES QUE INFLUYEN PARA LA FORMACIÓN DE ESTUDIANTES EMPRENDEDORES EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

En la modalidad de PONENCIA ORAL
en la 17 Semana de Posgrado en Baja California Sur

La Paz, B. C. S. 9 de Junio del 2017


M.C. MAURICIO S. RODRÍGUEZ OJEDA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ


DRA. M. ELIANA GÓMEZ ROBLES
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
BAJA CALIFORNIA SUR


DR. SILVERIO LÓPEZ LÓPEZ
CENTRO DE INVESTIGACIONES DE
CIENCIAS MARINAS


DRA. NORMA Y. HERNÁNDEZ SAAVEDRA
CENTRO DE INVESTIGACIONES
BIOLÓGICAS DEL NOROESTE



El Comité Organizador
Otorga la presente

CONSTANCIA

A:

ALVAREZ FLORES JUAN JESUS

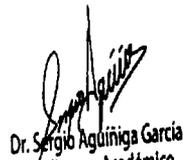
Por su participación con el trabajo titulado **EL PAPEL DE LAS UNIVERSIDADES EN EL DESARROLLO DE ESTUDIANTES COMO FUTUROS EMPRENDEDORES** en la modalidad de **PÓSTER DIGITAL**



17-20 Mayo 2016
La Paz, Baja California Sur


Dr. Oscar Trujillo Millán
Director de Investigación Interdisciplinaria y Posgrado,
UABCS


Dra. Norma Y. Hernández Saavedra
Directora de Posgrado y Formación de Recursos Humanos, CIBNOR


Dr. Sergio Aguirre García
Subdirector Académico y de Investigación
CICIMAR-IPN


M.A.T.I. Luis Armando Cárdenas Florido
Jefe de la División de Estudios de Posgrado e Investigación, ITLP

0084

Congreso Internacional de Investigación

ACADEMIA JOURNALS

Los Mochis 2016

AcademiaJournals.com

Certificado

otorgado a

Juan Jesús Álvarez Flores
Plácido Roberto Cruz Chávez
Miguel Angel Ojeda Ruiz

por su artículo intitulado

Emprendedurismo universitario: una alternativa para la
formación de estudiantes con espíritu empresarial
(ARTICULO No. MOCH037)

El artículo es parte de las publicaciones del congreso desarrollado
los días 21 al 23 de septiembre de 2016 en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, México.
Las publicaciones del congreso incluyen un volumen online con
número ISSN 1946-5351, Vol. 8 No. 4, 2016 y un
libro digital online (ebook), mismo que tiene
ISBN 978-1-939982-24-7 con código de barras



Dr. Rafael Moras
Editor, Academia Journals
Profesor de Ingeniería Industrial, St. Mary's University

Moch037

Internacional de Investigación

ACADEMIA JOURNALS



Los Mochis 2016

AcademiaJournals.com

Septiembre 23. 2016

Certificado

otorgado a

Juan Jesús Álvarez Flores

Por haber completado el

Curso

de

"Innovación y creatividad disruptiva"

Realizado como parte del programa del Congreso, celebrado del 21 al 23 de
septiembre del 2016, en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, México.

Duración 30 horas.

Dr. Rafael Moras
Editor, Academia Journals
Profesor de Ingeniería Industrial, St. Mary's University
San Antonio, Texas, EEUU

Dra. Beatriz Pico González
Profesor Investigador



IMPI
INSTITUTO MEXICANO DE
PROPIEDAD INTELECTUAL



SE



Universidad Autónoma de Baja California Sur

El Área de Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanidades,
a través del Departamento Académico de Ciencias Sociales y Jurídicas

Otorga la presente

Comisión

al C. Juan Jesús Álvarez Flores

Por haber acreditado satisfactoriamente el Diplomado:
PROPIEDAD INTELECTUAL

Impartido del 4 de noviembre al 10 de Diciembre,
con una duración de 48 horas



DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE
CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

M.C. Vicente Martínez López

Jefe del Departamento Académico de Ciencias
Sociales y Jurídicas del Área de Conocimiento
de Ciencias Sociales y Humanidades

Estancias académicas para fortalecer la tesis

Institución: Universidad Autónoma de Baja California Sur.

Periodo: Del 17 de octubre a 18 de noviembre de 2016.

Responsable de la institución: Dr. Miguel Ángel Ojeda Ruiz.

Lugar: La Paz, Baja California Sur.



Universidad Autónoma
de Baja California Sur

DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN, INNOVACIÓN
Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CONSEJO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

OFICIO NÚM: DVITT-274/2016

La Paz Baja California Sur a 10 de Octubre de 2016

DR. PLACIDO ROBERTO CRUZ CHÁVEZ
RESPONSABLE DE LA MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
P R E S E N T E.

Por medio de la presente, hago constar que el C. Juan Jesús Álvarez Flores, es aceptado para realizar una estancia en la Dirección a mi cargo, con la finalidad de fortalecer su proyecto de tesis, la cual comprende el periodo del 17 de octubre al 18 de noviembre del presente.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.



DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN
INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

ATENTAMENTE
"SABIDURÍA COMO META, PATRIA COMO DESTINO"

DR. MIGUEL ÁNGEL OJEDA RUIZ DE LA PEÑA
DIRECTOR DE VINCULACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA

C.C.P. Minutario
MAORP/rfb



Carretera al Sur KM 5.5
La Paz, B. C. S.

Tel. 01 (612) 12 38800.
extensión 2050

Apartado Postal 19-B
Código Postal 23080

Institución: Ingeniería Estratégica Empresarial S.C.
Periodo: Del 09 de enero a 10 de febrero de 2016
Responsable de la institución: MC. Daniel Enrique Moreno Duarte
Lugar: Guadalajara, Jalisco.



Guadalajara Jalisco, a 05 de octubre de 2016.

Universidad Autónoma de Baja California Sur.
Responsable de la Maestría en Administración Estratégica.
Dr. Plácido Roberto Cruz Chávez.

Por medio de la presente hacemos contestación a la carta de postulación de estancias empresariales recibida el pasado 28 de septiembre del presente año, por lo que hago de su apreciable conocimiento lo siguiente:

El postulante Lic. Juan Jesús Álvarez Flores, queda aceptado para que curse el programa de estancias de desarrollo empresarial con un proyecto vigente para el periodo comprendido del 09 de enero al 10 de febrero de 2017.

Agradecemos en participar con la Universidad Autónoma de Baja California Sur en la maestría de Administración Estratégica y con Ingeniería Estratégica Empresarial S.C. para tal loable fin.

Quedo de ustedes:

ATENTAMENTE:
Ingeniería Estratégica Empresarial S.C.

Mtro. Daniel Enrique Moreno Duarte
Director General

Tel. 01 (33) 3679 4344
www.inesem.com.mx