

AÑO 6_Nº 6

Diciembre 2021

ISSN (Versión impresa): 2468-9785

ISSN (Versión online): 2468-9807



Saber y Saber Hacer

REVISTA *de*

Ciencias Empresariales

JOURNAL OF BUSINESS STUDIES

Revista de Ciencias Empresariales

Córdoba Management School
Universidad Blas Pascal | Córdoba · Argentina

Año 6 - Nº 6 - 2021 /// ISSN (Versión impresa): 2468-9785 - ISSN (Versión online): 2468-9807

Director

MARCO LORENZATTI, Universidad Blas Pascal, Argentina.

Comité editorial

JOSÉ LUIS HERVAS OLIVER, Universidad Politécnica de Valencia, España.

TOMÁS GABRIEL BAS, Universidad Católica del Norte, Chile.

CARLOS GRANDA TANDAZO, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

V. SHIDHARAN, Clemson University, US.

JUAN ALBERTO ARGÜELLO, Universidad Blas Pascal, Argentina.

Otras colaboraciones

AGUSTÍN BLANCO, Universidad Blas Pascal, Argentina.

GUILLERMO FORD, Universidad Blas Pascal, Argentina.

PATRICIA GANDINO, Universidad Blas Pascal, Argentina.

Diseño y diagramación

MAURICIO TAGLIAVINI - DG

Reconocimientos

El Comité Editorial agradece especialmente a todas aquellas personas que han colaborado con esta publicación, tanto a quienes han remitido gentilmente sus trabajos, como a los que han asumido las tareas de análisis y referato de los mismos.

Los revisores de los artículos de este número fueron profesores-investigadores de la Universidad Católica del Norte (Chile), Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador), Universidad Blas Pascal (Argentina), Universidad Anahuac Mayab (México), Universidad Católica de Córdoba (Argentina), Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Ecuador) y Universidad Nacional de Córdoba (Argentina).

Revista de Ciencias Empresariales

Publicación anual de la Córdoba Management School, Escuela de Negocios de la Universidad Blas Pascal.

Av. Donato Alvarez 380, Argüello, Córdoba, Argentina.

Tel. +54 351 4144444

E-mail: cmsrevista@ubp.edu.ar

Revista impresa en Córdoba, Argentina.

ISSN (Versión impresa): **2468-9785** - ISSN (Versión online): **2468-9807**

Revista de Ciencias Empresariales, revista de la Córdoba Management School de la Universidad Blas Pascal, no asume responsabilidad alguna por las opiniones vertidas en los artículos firmados.

SUMARIO

- Reseñas / opiniones

- EL LIDERAZGO Y LA COOPERACIÓN ORGANIZACIONAL SON ARGUMENTOS CLAVES PARA APRENDER EN UN ESCENARIO DE PANDEMIA

Leadership and organizational cooperation are key arguments to learn in a pandemic scenario

Tomas Gabriel Bas 7

- Artículos

- MEJORAMIENTO DEL COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE MEDIANTE INVESTIGACIÓN -ACCIÓN PARTICIPATIVA. UN ESTUDIO EN EL SURESTE DE MÉXICO

Improvement of socially responsible behavior through participative action-research.

A study in southeast Mexico

Francisco Gerardo Barroso-Tanoira 13

- EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTOS TECNOLÓGICOS EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y CONTRIBUCIONES SOBRE LA ECONOMÍA LOCAL

The ecosystem of technological ventures in the city of Córdoba. Main characteristics and contributions on the local economy

Luciano Crisafulli, Daniel Parisi 27

- LA “MARCA CIUDAD” Y SU COMUNICACIÓN COMO VECTOR DE DESARROLLO

The City Brand and its communication as a vector of development

Carlos Granda Tandazo 40

- UN MODELO DE LIDERAZGO PARA LA RETENCIÓN DE ENFERMEROS/AS PROFESIONALES

A leadership model for the retention of professional nurses

Marina Olmos 53

- EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE CÓRDOBA: UN ANÁLISIS SISTÉMICO

The entrepreneurial ecosystem of Córdoba: a systemic analysis

Silvia Aisa, Daniel Parisi 63

- Pautas para los autores 79

- Código de ética 81

EDITORIAL

La Córdoba Management School y la Universidad Blas Pascal, presentan el sexto número de la Revista de Ciencias Empresariales.

Luego de varios años de trabajo continuo y sistemático para alcanzar y cumplir altos estándares de calidad, como la revisión por pares y el control de calidad editorial, la revista comienza a recibir buenas señales de reconocimiento. Además de los muy buenos comentarios informales de investigadores, profesores y otros interesados en estas temáticas, el mundo editorial también se está expresando a través de organismos indexadores y bases de datos académicas. Aquí algunos casos a modo de ejemplos. La revista ha sido incorporada al Catálogo 2.0 de Latindex (Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal), a REDIB (Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico) y a DOAJ (Directory of Open Access Journals).

Haber superado procesos de admisión exigentes nos dan una base sólida desde donde seguir creciendo y construyendo excelencia, visibilidad, prestigio, impacto y posicionamiento para nuestra Revista y para toda la comunidad de profesionales e investigadores que contribuyen con aportes.

Nos quedan importantes desafíos para el futuro cercano, entre ellos: terminar de normalizar el proceso de gestión editorial a través de OJS (Open Journal System), ampliar la base de autores y evaluadores, incorporar nuevas

secciones editoriales y seguir extendiendo la incorporación de la Revista a bases e indexadores académicos.

Siguiendo con la línea fundacional, en este número se presentan artículos de variadas temáticas, todas de actualidad y vigencia en el mundo empresarial, relacionadas con el emprendedorismo, la sostenibilidad, la responsabilidad social empresaria, el marketing de ciudades, el liderazgo y los recursos humanos.

Como siempre agradecemos a los autores y evaluadores de distintos países de Iberoamérica, al equipo editorial por sus sugerencias y observaciones, y a todos los que brindan sus aportes, dedicación y talento para que esta publicación siga manteniendo un lugar de excelencia entre las publicaciones de acceso abierto, constituyendo una fuente confiable y permanente de referencia para la comunidad académica y profesional vinculada a las ciencias empresariales.

MARCO LORENZATTI

Secretario de Educación Continua
Director Ejecutivo Córdoba Management School
UNIVERSIDAD BLAS PASCAL

malorenzatti@ubp.edu.ar

EL LIDERAZGO Y LA COOPERACIÓN ORGANIZACIONAL SON ARGUMENTOS CLAVES PARA APRENDER EN UN ESCENARIO DE PANDEMIA

Leadership and organizational cooperation are key arguments to learn in a pandemic scenario

Tomas Gabriel Bas¹

Los factores sociales, económicos y culturales que promueven la cooperación son claves en el mundo organizacional y la muestra de liderazgo cruciales para la solución de los diferentes problemas que atañen a las sociedades en su conjunto. Referenciar a las organizaciones farmacéuticas en tiempos de pandemia como la que se vive desde el año 2020 es una obviedad y donde la cooperación y el liderazgo entre estos actores del mundo de la salud se hacen cruciales. A partir de esta noción, surgen la pregunta ¿De qué manera se puede promover la valoración de la diversidad del conocimiento organizacional e industrial y qué elementos o estrategias del ámbito del liderazgo en innovación, podrían ayudar a salir fortalecidos de esta crisis pandémica?

Antes de abordar estrictamente la pregunta es importante saber que si no se conoce el problema, difícilmente se pueda abordar la solución, y ese es un punto clave para las organizaciones involucradas, ya que nos centramos muchas veces en la solución y no sabemos quién o qué genera el problema. Visto desde esta perspectiva y en un contexto de pandemia como el que afrontamos y que está lejos de terminar, pareciera ser muy apropiada, porque hasta ahora la mirada ha estado puesta especialmente en contar con una vacuna que resuelva el problema con el SARS-CoV2, pero no en su origen, a pesar de que hay muchos intentos, pero aún no hay una respuesta clara aceptada por toda la comunidad científica. La pandemia está asociada a una multiplicidad de factores que, de persistir, nos auguran nuevas pandemias cíclicas.

Entonces hay una serie de elementos que se deben considerar las sociedades y sus organizaciones, como es el aprender a trabajar desde la divergencia hacia la convergencia para definir y dar soluciones a los distintos problemas que van surgiendo, teniendo en cuenta que se hace frente a una de las mayores incertidumbres de la historia de la humanidad en materia de salud pública global. Esa perspectiva, que implica colaboración y liderazgo ha sido una de

¹ Profesor Asociado Gestión de Innovación Tecnológica, Escuela de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Norte (Coquimbo), Chile. tomas.bas@ucn.cl

las mayores lecciones que este periodo nos está dejando. Entonces, ¿Cómo resolver un problema que nos atañe a todos de la mejor manera posible y en el menor tiempo? Este desafío sin precedentes ha dejado al descubierto la necesidad de dejar mezquindades de lado para cooperar a nivel internacional y enfrentar esta crisis de dimensiones globales.

En este contexto ¿Qué elementos de liderazgo han sido claves para fomentar la cooperación social y organizacional en este escenario de pandemia? Hay que ser justos en reconocer que la pandemia fue tan fulminante, que no dio tiempo a una reacción inmediata de parte de las autoridades gubernamentales, ni sanitarias de los países implicados inicialmente. Al mismo tiempo, dejó al desnudo las falencias propias de una globalización desmesurada y la falta de controles eficientes desde lo sanitario como aduanero ante una importante epidemia que se expandía a una velocidad nunca antes vista, que más tarde se transformaría en la mega pandemia que conocemos hoy. Cuando se declara el estado de emergencia de salud en Wuhan (China), los países se quedaron especulando y tomaron a la ligera lo que sucedía en esa ciudad china, comportándose al principio como meros espectadores, a pesar de que ya se hablaba de un virus potencialmente mortal y desconocido, que estaba provocando estragos en la población local. La preocupación se centraba en información mediática sin mayor relevancia científica, como si el hecho de alimentarse con murciélagos o de convivir asiduamente con ciertos animales en el mercado local, era lo que había permitido una mutación del virus y que quedaría circunscripta localmente. En este sentido, el liderazgo de los gobiernos y organizaciones internacionales más influyentes, se hizo esperar de manera casi dramática. No se tomaron los recaudos necesarios ni a nivel global, ni a nivel local, para confinar a los potenciales transmisores del virus, un poco por falta de preparación e incapacidad de las autoridades competentes y otro, por falta de liderazgo, desidia e irresponsabilidad ante tal magnitud del evento que estaba a punto de explotar. Se hizo caso omiso a las señales que se presentaban y se siguió casi indiferente ante la tragedia que se avecinaba. La pandemia golpeó sin importar el grado de desarrollo de los países, tanto pobres como ricos. Sin embargo y cuando la primera ola ya se expandía sobre el globo a una velocidad fulgurante y a pesar de lo expresado, comienzan a verse respuestas embrionarias de cooperación internacional, lideradas por la Organización Mundial de la Salud (OMS). En este sentido, se vieron numerosos atributos de liderazgo que fueron claves a nivel internacional para intentar contener un mal mayor que ya se escapaba de las manos. Los líderes de Europa, tomaron cartas en el asunto, aunque de manera tardía siguiendo los lineamientos incipientes dictados por la OMS, debido en parte al desconocimiento del accionar del virus y ello provocó cadenas de falencias. Hubo confusión de los implicados en cómo reaccionar, en la forma de comunicar y cuáles eran las mejores opciones para contrarrestar al enemigo microscópico. Aun así hubo un liderazgo incipiente y mal organizado de la OMS y del continente europeo que reaccionaron tomando medidas, algunas tardías, lo que se ve reflejado en la cantidad de contagios y muertes por SARS-CoV2 que mostraron.

Sin embargo, todo ha sido bivalente, es decir, por un lado la pandemia muestra que no estábamos preparados para hacer frente a una situación de tal envergadura, pero por otro, muestra que una vez desatada la misma, hubo intentos de establecer lazos de cooperación internacional liderada justamente por la OMS, implicando a los distintos países y estos siguiendo los lineamientos y las recomendaciones emanados por el mayor ente mundial. En esta órbita de cooperación, hay una excepción marcada por los Estados Unidos, quien pasó de ser un líder innato en cooperación, pero desde un proteccionismo local, lo que mostró la falta de solidaridad global ante esta crisis que vivimos. El virus SARS-CoV2 demostró ser nefasto para la salud humana, pero más peligroso es la falta de solidaridad y empatía que se pudo observar desde el interior de algunas naciones. A pesar de ello, algunos gobiernos han mostrado un cierto liderazgo, particularmente, los europeos, que se revelaron también cooperativos, ayudando desde lo económico y sanitario a crear rápidamente hospitales de

campaña, lidiar con los fallecidos y equipar con insumos a los hospitales tradicionales y al personal sanitario, imponiendo las normas de sanidad a respetar, los diferentes tipos de confinamientos, al tiempo que se notaba una falla en un punto primordial en toda crisis, como fue el comunicacional, así como los yerros de parte de la OMS. También se trabajó desde el liderazgo de manera cooperativa a nivel mundial en el financiamiento masivo de carácter público y privado para la investigación básica y aplicada para empresas farmacéuticas, permitiendo acortar dramáticamente los tiempos de respuesta y de desarrollo normal de una vacuna. Un elemento muy importante fue el compromiso de las editoriales de revistas de investigación más importantes del mundo a liberar sus publicaciones científicas, para que fueran accesibles a todas las personalidades dedicadas a la investigación sobre este virus, con lo que se vio el liderazgo y cooperativismo más grande de la historia en temas de investigación, ganando un tiempo precioso en intentar entender y por lo mismo encontrar una respuesta al accionar del SARS-CoV2 que repercutió en avanzar rápidamente en vacunas y píldoras que controlaran de alguna manera este virus. En este ámbito, se pudo observar también que algunas empresas totalmente ajenas al mundo de la salud como es el caso de algunas automotrices cooperaron y mostraron un liderazgo jamás antes visto, ya que tuvieron que cambiar su cultura organizacional, para pasar de fabricar automóviles, como el caso de Mercedes-Benz-F1 quien comenzó a fabricar respiradores artificiales para cubrir la demanda creciente de este tipo de dispositivo, lo mismo sucedió con General Motors en Estados Unidos. Otras, como una empresa de cervezas sin alcohol de Chile, que transformó una parte de su infraestructura para utilizar el alcohol sobrante en fabricar alcohol gel.

No solo hay que tratar la pandemia, sino también lo que viene después de la misma, ya que el panorama es muy desolador a nivel socio-económico. Entonces un verdadero liderazgo, es aquel que promueve la inclusión de manera sistemática y comprometida y que se muestra como un verdadero agente de cambio con la necesaria capacidad de valorar la cooperación como solución a los problemas que se avecinan. Ese liderazgo se ve claramente cuando se escapa de lo que se conoce como zona de confort, es decir que colaborar entre individuos o sociedades similares, es mucho más cómodo que colaborar e interactuar con aquellos individuos o modelos que son diferentes. Por ello, el liderazgo, tiene que ser inclusivo y debe ser capaz de generar modos de cooperación para conectar de manera creativa, aprovechando la diversidad y comprendiendo la colaboración de las personas implicadas.

Esto nos lleva a querer saber ¿Qué factores sociales, económicos, culturales, promueven esta cooperación, en general, y especialmente en el ámbito de la innovación? La cooperación a nivel internacional no es fácil de conducir, ya que la desconfianza entre los actores es muy grande y las sociedades como las organizaciones lo reflejan a diario. Si se toma el caso de China y el manejo de la pandemia, aun hoy se desconfía de la manera en que el país asiático la ha manejado, tanto internamente, como globalmente. El presidente chino, Xi Jinping habla del éxito en la “guerra del pueblo” contra el coronavirus, pero no deja que ningún organismo de salud pública mundial investigue sobre el origen, la evolución y la dinámica del SARS-CoV2 y eso naturalmente genera desconfianza.

Sin embargo, en medio de la pandemia, ha habido una decisión política de invertir masivamente en investigar al SARS-CoV2, su manera de transmitirse, su contagio y por supuesto su efecto sobre la población humana a nivel mundial. Pero la implicación se dio de manera integral desde la institucionalidad de los países implicados de manera más o menos cooperativa, aunque con muchas deficiencias, por la sonada desconfianza entre las partes implicadas. Hubo desafíos desde la salud pública, desde las organizaciones farmacéuticas, desde lo económico financiero y desde lo comunicacional y si bien se ha ido mejorando, estamos lejos de resolver los diferentes problemas que ha ocasionado la pandemia y que no tienen que ver solamente con lo sanitario, sino con lo económico, social y empresarial y donde se

nota una vez más, una falta de preparación y un desconocimiento de cómo reaccionar ante un enemigo tan microscópico como letal.

Entonces surge la pregunta ¿De qué manera se puede promover la real valoración de la creatividad organizacional? La uniformidad mata la creatividad, mientras que lo que la hace inconmensurable a una sociedad, es su diversidad y esto lo vemos muy bien en un paralelo con la endogamia en genética, donde los individuos por su similitud genética presentan problemas morfológicos y fisiológicos, por lo que se busca lo contrario, es decir favorecer la diversidad genética para potenciar las fortalezas. El término diversidad es muy potente, pero generalmente mal utilizado o comprendido y no se lo robustece a partir de la valoración que tiene lo que es diferente. Para innovar y crear valor debemos recurrir a la creatividad y dicha creatividad consiste justamente en valorar la diversidad de conocimientos, de competencias, de habilidades o capacidades diferentes y en esta conjugación, una vez más la cooperación juega un rol crucial en esta dinámica creativa y cruzada transversal. La riqueza de la diversidad es única y en esta diversidad, una vez más entran en juego los líderes natos que logran entender esta perspectiva y potenciar así dicha ventaja que se da a nivel competitivo y comparativo a quien la sabe explotar. Se requiere tener líderes con fuertes valores alineados a las necesidades de cada región creando valor a partir de ellas desde el ecosistema organizacional y empresarial.

Finalmente ¿Qué elementos o estrategias del ámbito del liderazgo en innovación, podrían ayudar a que América Latina saliera fortalecida de esta crisis sanitaria? La innovación es la clave del desarrollo, ya que sin ella no hay impulso creativo, ya sea individual, para una organización o una región determinada, pero para que ello se plasme, es fundamental alcanzar niveles de educación mucho más importantes que los que posee hoy América latina. La pobreza y las políticas públicas de apoyo, no están bien delineadas y la prueba es que esta parte del continente no puede salir del círculo vicioso en el que se encuentra inmerso desde siempre. Hay que apostar por la formación y el apoyo de líderes basados en una cultura de valores, diversidad, capacitación y generación de competencias que pongan en el eje del mundo al continente sudamericano. Las organizaciones de esta parte del planeta parten casi siempre en desventaja frente a aquellas de países altamente industrializados, ya que deben hacer frente netamente a la canalización adecuada de sus competencias e intereses y, los esfuerzos y estímulos necesarios para generar situaciones propicias a su crecimiento. A partir de esta perspectiva, se necesita alcanzar estándares que hagan a los países y sus instituciones más competitivas en relación a lo logrado por los países líderes y que los lleve, si las condiciones son adecuadas, a realizar cambios en la forma de utilizar los recursos, el medio ambiente, el territorio, los mercados ya existentes o incluso crear nuevos.

El hecho de vivir una situación extrema como la pandemia, debiera hacernos recapacitar sobre nuestra fragilidad como individuos, donde las diferencias se atenúan rápidamente y nos obliga a ser más empáticos para la toma de decisiones correctas que atañen a la sociedad toda. Las organizaciones de salud, tanto médicas como farmacéuticas, así como las editoriales de revistas especializadas han sabido reaccionar con un grado de liderazgo nunca antes visto, cooperar y sacar productos en tiempo record que ayuden a combatir los efectos mortales del virus SARS-CoV2. Este tipo de mandato, no es otra cosa que la disposición de los recursos aprovechables y la correspondiente gestión de los distintos líderes referenciados que buscan resolver en tiempo récord problemas graves que nos conciernen a todos globalmente.

ARTÍCULOS

MEJORAMIENTO DEL COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE MEDIANTE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN PARTICIPATIVA. UN ESTUDIO EN EL SURESTE DE MÉXICO

Improvement of socially responsible behavior through participative action-research. A study in southeast Mexico

Francisco Gerardo Barroso-Tanoira¹

Recibido: 26 de Septiembre de 2021 - **Aceptado:** 18 de Octubre de 2021

RESUMEN:

Se presenta el diagnóstico general para evaluar el comportamiento socialmente responsable de una empresa mediana de refacciones automotrices, así como la intervención para mejorar dicho comportamiento. Los resultados muestran mejoría significativa en calidad de vida laboral, cuidado ambiental y colaboración con la comunidad, pero era necesario mejorar del liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación interna. También fueron evidentes el incremento de la productividad y la disminución de la rotación del personal.

ABSTRACT

The article reflects on different interdisciplinary postulates of territorial development immersed in the cultural, local sustainability and theoretical introspection towards a multifaceted institutionality and governance, which establishes strategies to generate windows-opportunity for a sustainable social-ecological resilience.

PALABRAS CLAVE: responsabilidad social empresarial, empresas medianas, investigación-acción participativa, desarrollo organizacional, intervención en empresas de oportunidades.
JEL: M14, L21

KEYWORDS: corporate social responsibility, middle sized enterprises, participative action-research, organizational development, intervention in enterprises.
JEL: M14, L21

¹ Profesor investigador. División de Negocios. Universidad Anáhuac Mayab. E-mail: francisco.barroso@anahuac.mx. Dirección: Km. 15.5 carretera Mérida-Progreso int. km. 2 carretera Chablekal. Mérida, Yucatán, México, C.P. 97310. Tel: (999)9424800 ext 516

Introducción

Planteamiento del problema y objetivos

Como parte de sus actividades para mejoramiento constante, la empresa en estudio decidió participar en un programa de aceleración de negocios en la Oficina de Transferencia de una reconocida universidad privada en la ciudad de Mérida, Yucatán, en el sureste de México. Dicho programa incluye una sección en que se pide a cada empresa participante una evaluación de su comportamiento socialmente responsable, así como implementar mejoras en caso de detectarse áreas de oportunidad, lo cual dio origen a este estudio. De esta situación surgieron los objetivos de investigación, que son los siguientes: (1) verificar si el comportamiento de la empresa es socialmente responsable; (2) mejorar el comportamiento socialmente responsable de la empresa, y (3) determinar las causas que favorecerían una mejoría en dicho comportamiento.

Justificación del estudio

La experiencia relatada en esta investigación puede ser útil a otras empresas para verificar su propio comportamiento en cuanto a RSE y diseñar e implementar estrategias de manera que aprendan a detectar sus áreas de oportunidad y resolverlas por sí mismas. Por eso se utilizó la metodología de investigación-acción IA, en su modalidad de IAP, pues se trata de que cada empresa u organización sea gestora de su propio aprendizaje.

Con este estudio se benefició una empresa en el sureste de México que, en cuanto a tamaño califica como mediana, según los criterios de la Secretaría de Economía (2009). Esta empresa de por sí ya era exitosa, pero con el mejoramiento en su comportamiento socialmente responsable también mejoró su desempeño general, haciendo evidente que ser socialmente responsable está al alcance de todos, además de que la metodología de IAP es adecuada para este tipo de estudios y para toda organización.

Limitaciones

La única limitación fue el tiempo de intervención, pues la empresa solo autorizó cuatro

meses para no afectar sus ciclos estacionales de ventas. Y aunque los hallazgos son válidos únicamente para la empresa participante, por lo que no se pretende generalizarlos, la metodología sí puede ser replicada en otros contextos. Los resultados fueron recabados del 9 de julio al 8 de noviembre de 2018.

Revisión de la literatura

En esta sección se abordarán los conceptos generales de la responsabilidad social empresarial (RSE), así como los lineamientos de la investigación-acción (IA) e investigación-acción participativa (IAP).

Concepto de responsabilidad social empresarial (RSE)

Puede definirse la responsabilidad social empresarial (RSE) como la contribución activa y voluntaria de las empresas hacia el mejoramiento social, económico y ambiental (Libro Verde de la Unión Europea, 2001, citado por Porto y Castromán, 2006). Se pretende ir más allá del mero cumplimiento de las leyes (Pérez-Espinoza et al., 2016) creando riqueza de manera justa, lo que significa ser rentable respetando la dignidad y los derechos inalienables de las personas (Fernández-García, 2018). El enfoque al bien común debe llevarlas a crear riqueza de manera justa y eficiente, respetando la dignidad y los derechos inalienables de los individuos (Ramos, 2006), lo cual implica evitar actos de corrupción en el gobierno corporativo y en las operaciones de toda la organización, así como implementar sanciones si ocurrieran. Esto significa cumplir con las expectativas de todos sus participantes o stakeholders en lo particular, y de la sociedad en lo general, respetando la dignidad de la persona y de las comunidades en que opera, así como su entorno.

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) incluye cuatro ámbitos que debe cumplir toda empresa socialmente responsable y mediante los cuales las califica para otorgarles el distintivo de Empresa Socialmente Responsable [ESR] (Porto y Castromán, 2006; Barroso-Tanoira, 2008):

- 1) Contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa.
- 2) Cuidado y preservación del medio ambiente.
- 3) Desempeñarse con un código de ética.

4) Vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio, pero también de los bienes y servicios producidos

Las empresas socialmente responsables, en el sentido amplio del concepto, deben cumplir con los cuatro ámbitos al mismo tiempo (Barroso-Tanoira, 2008). Si practican algunos de ellos entonces sólo estarán realizando acciones de compromiso empresarial con la sociedad, pero no puede decirse que sean socialmente responsables en el sentido completo del concepto.

Investigación-acción

Álvarez-Gayou (2003) indica que el propósito de la investigación-acción (IA) es resolver problemas cotidianos e inmediatos tratando de hacer comprensible el mundo social y buscando la mejora de la calidad de vida de las personas. Elliott (2000) la define como el estudio de una situación social con miras a mejorar la calidad de la acción dentro de ella. La organización o unidad de análisis toma las decisiones con la ayuda del investigador, pero no bajo el mando del investigador, pues se pretende que la organización sea gestora de su propio aprendizaje (Colmenares, 2012) y que en el futuro pueda continuar el proceso por su cuenta. No se buscan respuestas correctas o incorrectas como lo plantean los métodos positivistas, sino soluciones basadas sobre los puntos de vista e interpretaciones de aquellos involucrados en la investigación, por lo que se emplean estrategias cualitativas.

Para Bernal (2010), el proceso metodológico de IA consta de tres fases: (1) fase inicial o de contacto con la comunidad; (2) fase intermedia o de elaboración de un plan de acción, y (3) fase de ejecución y evaluación del estudio.

Los ciclos de intervención.

McKernan, citado por Álvarez-Gayou (2003), planteó un método de proceso de IA que se desarrolla mediante ciclos de intervención, llamados también ciclos de acción reflexiva o propuestas de cambio. Se basa en lo siguiente: 1. Los participantes que están viviendo un problema son los mejor capacitados para abordarlo en un entorno naturalista, conside-

rando al sujeto como poseedor de capacidad de acción y poder transformados, lo que coincide con Arellano, citado por Bernal (2010).

2. La conducta de estas personas está influida de manera importante por su entorno natural. Se busca la transformación de la realidad de dicha comunidad (grupo o colectivo).

3. La metodología cualitativa es la más conveniente para el estudio de los entornos naturalistas, puesto que es uno de sus pilares epistemológicos.

Después de un diagnóstico inicial para detectar las áreas generales de oportunidad, el primer ciclo de acción consiste en los intentos por definir lo más claramente posible la situación o el problema, para luego pasar a la detección y evaluación de las necesidades a abordar, estableciéndose las limitaciones internas y externas del proceso. Se busca que surjan ideas, propuestas e hipótesis, las cuales se asumen como ideas inteligentes y no como soluciones. Luego se analiza el plan general de acción, el cual se lleva a la práctica y se evalúa. En esta evaluación los participantes buscan comprender los efectos y lo que han aprendido.

En el segundo ciclo y en los sucesivos se produce una nueva definición del problema para realizar otra evaluación de las necesidades, a partir de las cuales surgen más ideas o hipótesis que llevan a la revisión del plan anterior y a la elaboración de uno para cada ciclo.

Para Rojas, citado por Bernal (2010), la participación de la gente en un proceso de IA no es sólo una posibilidad concedida a la comunidad (entendida como todo grupo sujeto de investigación), sino un derecho que tiene toda persona para ser sujeto y protagonista de su propio proyecto de vida.

Investigación-acción participativa.

En la investigación acción-acción participativa (IAP), el investigador se identifica con los grupos con que desarrolla la investigación (Colmenares, 2012) y contribuye al cambio social en unión con los grupos mismos, por lo que ambos pueden ser sujetos y objetos de estudio (Bernal, 2010; De-Oliveira-Figueiredo, 2015). La IAP toma técnicas de diversas

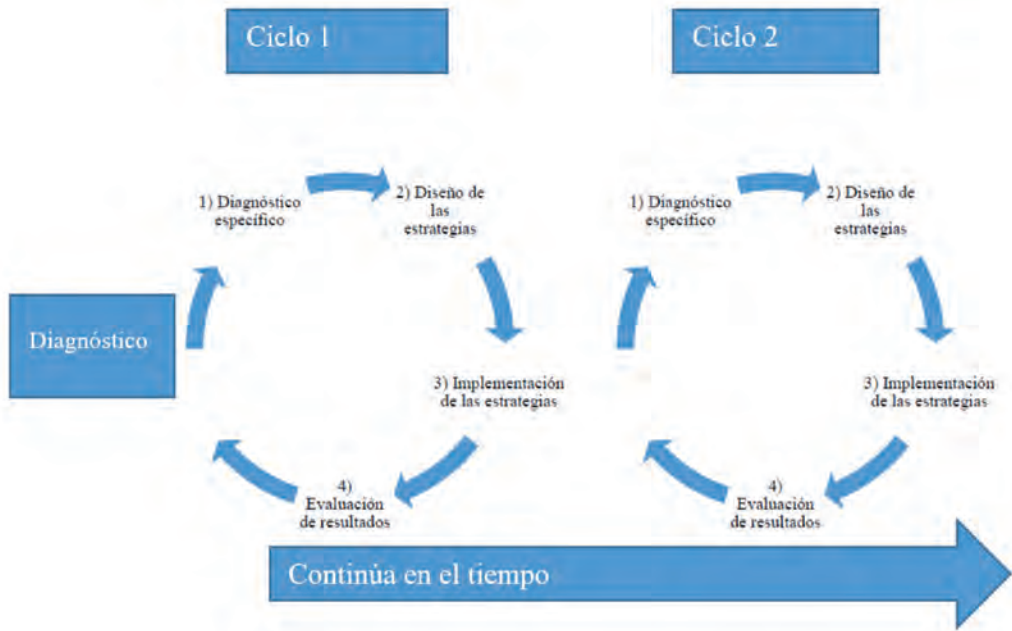


Figura 1: Ciclos de investigación-acción. Elaboración propia con base en McKernan, citado por Álvarez-Gayou (2003).

disciplinas, que van desde encuestas hasta la revisión de documentos, administración de entrevistas, formación de grupos motivacionales, reportes de trabajo de campo, historias de vida y el uso de la crónica (relato), según sea el escenario de investigación y los objetivos del proyecto de intervención (Sirvent, 2008).

Metodología

El estudio consta de dos fases: (1) diagnóstico, en el que se identificaron las acciones de RSE que lleva a cabo la empresa para descubrir aquello susceptible de mejora, y (2) una intervención para mejorar el comportamiento socialmente responsable de la empresa participante, basada en IAP.

Fase 1: diagnóstico

Alcance y diseño.

El diagnóstico fue de alcance exploratorio y luego descriptivo, con diseño no experimental transversal debido a que no hubo manipulación deliberada de las variables (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), ya que el investigador se limitó solamente a registrar los resultados e interpretarlos. El enfoque fue cuantitativo y el método fue deductivo con trabajo de cam-

po, recurriendo a la encuesta como técnica y al cuestionario como instrumento.

Contexto y participantes.

La empresa en estudio comenzó a operar el 7 de abril del año 2000 en la ciudad de Mérida, Yucatán, en el sureste de México. Sus fundadores estaban conscientes de la necesidad de otorgar mejores servicios para el mercado de refacciones automotrices, buscando la satisfacción de sus clientes con una cultura basada en calidad, honestidad, servicio y buen precio. Su misión es "satisfacer las necesidades del mercado automotriz con servicios y productos de calidad, contribuyendo al éxito de sus clientes con refacciones de calidad, servicios y atención profesional".

Ampliamente reconocida en el mercado, está afiliada a las principales asociaciones empresariales de la región. Cabe mencionar que en el momento del estudio contaba con nueve sucursales ubicadas estratégicamente dentro de la ciudad y se ha consolidado como una de las más importantes en su ramo. Cuenta con un extenso surtido de refacciones para todo tipo de automóvil y camión tanto de manufactura nacional como

de importación (AGP, 2018).

Participaron todos los trabajadores de la empresa (son 95), de los cuales uno era el Director General, 18 gerentes y 76 trabajadores de las nueve tiendas y oficinas. Al ser un estudio general se dio el mismo peso a todas las respuestas sin distinguir entre jefes y trabajadores. La edad promedio de los participantes era de 33 años y la antigüedad promedio de 31. En cuanto a sexo, 52% son mujeres.

Instrumentos y procedimiento.

Se utilizó un cuestionario diseñado y validado

por el autor de este trabajo (ver la Figura 3), basado en los cuatro ámbitos propuestos por el CEMEFI (Barroso-Tanoira, 2008). Fue administrado por el personal designado por la empresa durante abril de 2018. Para verificar la confiabilidad se calculó el coeficiente alfa de Cronbach comprobatorio, el cual resultó de 0,94, lo que ratificó la estabilidad del instrumento. También se realizó un análisis factorial comprobatorio por el método de componentes principales y rotación varimax para hallar las varianzas explicadas correspondientes a los factores más críticos y que necesitan atención, los cuales pueden observarse en la Figura 4.

Escala de puntos	Interpretación del resultado según escala	Clave
1 a 1.49	Totalmente en desacuerdo	Red
1.5 a 2.49	En desacuerdo	Amarillo
2.5 a 3.49	Más o menos de acuerdo	Naranja
3.5 a 4.49	De acuerdo	Verde claro
4.5 a 5	Totalmente de acuerdo	Verde oscuro

Figura 2: Escala para interpretación de los datos. Elaboración propia.

Para el análisis de los resultados se recurrió a las utilerías de Excel, así como al programa estadístico SPSS. Para interpretarlos, se utilizó la escala que se observa en la Figura 2.

Para la información cualitativa proveniente de las preguntas abiertas al final del cuestionario, las respuestas se agruparon por frecuencia de mención en ideas clave, que a su vez fueron agrupadas en categorías definidas (Álvarez-Gayou, 2003). Cabe mencionar que se preguntó a la empresa la tasa de rotación del personal, la cual se ubicó en un promedio de 5.5% mensual, así como la productividad, medida como el porcentaje de alcance de las metas programadas para cada individuo, la cual se ubicaba en 74% en promedio.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados generales del diagnóstico. (Ver fig. 3)

Respuesta a preguntas abiertas.

Los comentarios recabados en la sección de preguntas abiertas son los siguientes, agru-

pados en categorías por frecuencia de mención (de más mencionado a menos):

Horario laboral.

- Las horas de trabajo son muchas, por lo que hay poco tiempo para la familia. Si se permitiera a los trabajadores estar más tiempo con sus familias, estarían más plenos y contentos en el trabajo (seis menciones)
- El ambiente de trabajo es bueno. Sin embargo, el horario es muy largo.
- Deberían ser un poco más considerados con las situaciones que puedan ocasionar un retraso en la entrada del empleado, siempre y cuando dicho retraso esté justificado.
- Que se implementen turnos de guardia los sábados

Comunicación y liderazgo.

- Los trabajadores son más participativos y expresan sus puntos de vista
- Que realmente se escuche al trabajador sin tener consecuencias
- Los trabajadores creen que cualquier error

Parte 1: calidad de vida en la empresa			
	Promedio	Resultado	Desviación estándar
1	3,9	De acuerdo	0,80
2	3,9	De acuerdo	1,03
3	3,5	De acuerdo	0,94
4	3,5	De acuerdo	1,00
5	3,0	Más o menos de acuerdo	1,03
6	3,8	De acuerdo	0,85
7	3,9	De acuerdo	0,87
8	3,8	De acuerdo	0,97
9	3,7	De acuerdo	0,94
10	4,0	De acuerdo	0,77
Promedio		3,7	De acuerdo
Parte 2: cuidado y preservación del medio ambiente			
	Promedio	Resultado	Desviación estándar
14	3,7	De acuerdo	0,65
15	3,3	Más o menos de acuerdo	1,23
16	2,8	Más o menos de acuerdo	1,33
17	2,5	Más o menos de acuerdo	1,22
18	2,6	Más o menos de acuerdo	1,38
19	2,6	Más o menos de acuerdo	1,42
20	3,3	Más o menos de acuerdo	1,09
Promedio		3,0	Más o menos de acuerdo
Parte 3 a: trato ético hacia los involucrados con la empresa (stakeholders)			
	Promedio	Resultado	Desviación estándar
21	3,4	Más o menos de acuerdo	1,04
22	4,2	De acuerdo	0,92
23	3,6	De acuerdo	1,09
24	3,3	Más o menos de acuerdo	1,44
25	4,0	De acuerdo	0,94
26	3,6	De acuerdo	1,19
Promedio		3,7	De acuerdo
Parte 4 a: relación con la comunidad			
	Promedio	Resultado	Desviación estándar
27	3,1	Más o menos de acuerdo	1,74
28	3,5	De acuerdo	1,47
29	3,4	Más o menos de acuerdo	1,52
30	3,3	Más o menos de acuerdo	1,18
Promedio		3,3	Más o menos de acuerdo

Figura 3: Resultados del cuestionario de diagnóstico

puede causar su baja de la empresa

- Falta comunicar de mejor manera los logros de la empresa
- Que los trabajadores conozcan lo que hacen otras áreas de la empresa
- Falta de liderazgo adecuado
- Hay ideas muy obsoletas y que deben cambiar

Calidad de vida.

- Ha habido cambios en el compromiso con la empresa y la responsabilidad de trabajar, siempre buscando el bien de la familia.
- Es necesario buscar mejor calidad de vida de los trabajadores con políticas que sean costeables

Acciones de ayuda social.

- Se recolecta cartón y PET para beneficio de los trabajadores
- Se han recolectado víveres para personas damnificadas en el terremoto de 2017 en la Ciudad de México

Equidad.

- El trato es justo e igualitario para todo el personal
- Se requiere que se reconozca el trabajo de cada uno
- Los jefes de departamentos delegan funciones, pero no hablan de incremento de sueldo
- Se necesitan bonos reales de productividad para incentivar al empleado

Capacitación.

- La empresa se preocupa por el desarrollo del personal capacitándolo constantemente
- Debe de haber capacitación más clara y concisa

Como puede verse, la mayoría de los comentarios se referían al horario laboral, especialmente a las extensas horas de trabajo. Faltaban comunicación, reconocimiento e incentivos. Y

aunque se realizaban acciones sociales, faltaba comunicarlas al personal de la empresa.

Resultado del análisis factorial.

Los resultados cargaron en cinco factores, los cuales resultaron críticos, representando el 90.96% de la varianza explicada, por lo que requerían atenderse prioritariamente, pues una variación en ellos afectaría de manera significativa los esfuerzos de RSE (ver Figura 4).

Variable redefinida	Promedio	Significado	Varianza explicada (%)
Preservación del ambiente	3.1	Más o menos de acuerdo	27.57
Comunicación y desarrollo personal	3.7	De acuerdo	22.05
Liderazgo y ética empresarial	3.5	De acuerdo	20.87
Remuneración y horario laboral	3.3	Más o menos de acuerdo	11.27
Conocimiento de la misión y visión	3.9	De acuerdo	9.20

Figura 2: Factores redefinidos significativos con sus respectivas varianzas. Para la interpretación de los promedios, se consideró la escala de la figura 2

Conclusiones del diagnóstico.

La empresa practicaba un comportamiento socialmente responsable en el sentido amplio del concepto, como indica Barroso-Tanoira (2008), debido a que realiza acciones en los cuatro ámbitos según el CEMEFI. Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que la calidad de vida era adecuada, así como con el trato ético que les ofrecía. Sin embargo, era necesario que en la empresa se hicieran acciones para preservación del medio ambiente, para la vinculación con la comunidad y para que los trabajadores compaginaran su vida con el trabajo. Los factores críticos fueron (ver la Figura 4): (1) Preservación del medio; (2) Comunicación y desarrollo personal; (3) Liderazgo y ética empresarial; (4) Remuneración y horario laboral, y (5) Conocimiento de la visión y misión de la empresa.

Un punto importante fue que cerca del 15% de los trabajadores no sabía si la empresa se involucraba en acciones de RSE, ni de filantropía o de ayuda social, lo que reforzó la necesidad de mejorar la comunicación interna.

Entre los factores de calidad de vida se encontraban la necesidad de reconocimiento, desarrollo personal y capacitación efectiva.

Recomendaciones para la intervención.

Era necesario que la intervención se realizara para mejorar los puntajes de aquellos ámbitos en que estuvieron bajos, para lo que se recomendó a la empresa:

- 1) Comenzar con educación para la preservación del medio ambiente, así como acciones concretas que los trabajadores pudieran realizar para este efecto.
- 2) Instaurar un medio de comunicación interno (gaceta, periódico mural, revista) para que los trabajadores estuvieran al tanto de lo que se hace en la empresa. Se recomendó incluir información sobre los cumpleaños, cambios de puesto y logros del personal.
- 3) Aunque la mayoría de los trabajadores conoce la misión, sería adecuado tener reuniones periódicas con ellos para reflexionar sobre los ejes fuerza de la misma y trazar actividades para el mejoramiento del desempeño empresarial.
- 4) Diseñar alguna actividad o implementar

alguna iniciativa para vinculación con la comunidad.

5) Fomentar el liderazgo, el trabajo en equipo y la toma de decisiones en la empresa, según la naturaleza del puesto y trabajo.

6) Verificar qué podía hacerse para que el trabajador compaginara su vida con el trabajo, de manera que mejore la calidad de vida laboral.

Fase 2: intervención

Tipo y alcance.

En esta fase el estudio fue descriptivo evolucionando a explicativo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), constituyendo un estudio de caso utilizando la metodología de IAP debido a que se pretendía estudiar el proceso de cambio social desde la empresa misma, de manera que ésta fuera gestora de su propio aprendizaje. Esto indica que el enfoque fue cualitativo, aunque se utilizaron herramientas cuantitativas para verificar la eficacia de la intervención mediante una prueba y post prueba.

Participantes.

Participaron los 95 trabajadores de la empresa. Para representarlos se constituyó un equipo de investigación-acción participativa (IAP), liderado por el Director General, y del cual el autor de este trabajo formó parte. Participaron además la Gerente de Recursos Humanos, la Directora Administrativa, el Director Comercial, el Director de Recursos Físicos e Inventario, el Director de Sistemas y la Gerente de Compras. Ocho personas en total, siete de ellas representantes de los diversos sectores de la empresa, de manera que pudiera asegurarse la participación de todos en la construcción de nuevo conocimiento, tal como sugieren Bernal (2010) y Colmenares (2012). En la intervención se involucró a todo el personal de la empresa, que fueron los 95 que participaron en el diagnóstico inicial.

Instrumentos.

El formato utilizado en el diagnóstico (ver la Figura 3) se tomó como pre-prueba, por lo que también se aplicó a todo el personal al término del segundo ciclo de intervención para verificar si hubo alguna mejora en

cuanto a la percepción del comportamiento socialmente responsable de la empresa. La información cuantitativa fue analizada mediante las utilidades de Excel, recurriendo al SPSS para verificación de diferencias de medias. Las respuestas cualitativas se agruparon por frecuencia de mención en ideas clave y éstas, a su vez, en categorías definidas (Álvarez-Gayou, 2003).

Procedimiento de la intervención.

El desarrollo de la metodología a través de los ciclos de intervención es la que se muestran para la IA (ver la Figura 1). Y como se comentó anteriormente, la intervención duró del 9 de julio al 8 de noviembre de 2018, que es el tiempo que autorizó la empresa para no afectar sus actividades ni las ventas estacionales de fin de año. Dicho período se dividió en dos ciclos o propuestas de cambio, de dos meses cada uno: el primero, del 9 de julio al 8 de septiembre, y el otro del 9 de septiembre al 8 de noviembre. Aunque habría sido deseable que cada ciclo fuera más largo, las condiciones de la empresa lo impusieron así. Sin embargo, fue acordado por el Comité de IAP que éste sería un tiempo razonable como proyecto piloto, por lo que el proceso continuaría en el futuro por parte de la propia empresa. Las reuniones del Comité IAP fueron semanales y se levantó un acta, a manera de memoria, de cada reunión, registrando avances, revisiones y acuerdos para la siguiente reunión.

Ciclo 1. Primera propuesta de cambio.

De los resultados y recomendaciones del diagnóstico general, el Comité IAP decidió atender las siguientes áreas de oportunidad: (1) Mejorar la comunicación interna; (2) Mejoramiento del medio ambiente; (3) Mejorar la relación con la comunidad, y (4) Mejorar la calidad de vida en la empresa, planteando los objetivos y estrategias que se presentan en el esquema de la Figura 1.

Para mejorar la comunicación interna, que es el Área de Oportunidad 1 y la primera abordada, se acordó implementar un medio interno de comunicación, el cual consistió en retomar la gaceta informativa de la empresa y distribuirla tanto en papel como electróni-

camente en la página Web una vez al mes. Esto se implementó desde el primer mes del ciclo. Se intentó mejorar la comunicación interna a través de tecnologías de la información (TICs), redes sociales y un buzón de sugerencias, pero no se logró. Lo que sí se hizo fue retomar las reuniones quincenales del Comité Empresarial de la empresa, integrado por los directivos y gerentes, en el que se discuten aspectos de administración, contrataciones, capacitación, ventas, mercadotecnia y se toman decisiones estratégicas.

Se diseñaron estrategias para el mejoramiento del medio ambiente, que corresponden al Área de Oportunidad 2, las cuales consistieron en acciones de reciclaje, separación de basura y reforestación. Solo se pudieron implementar las acciones de reciclaje organizando los botes de basura y programando los días de recolección, nombrando un encargado por cada tienda.

Para el Área de Oportunidad 3 se implementó un plan de limpieza del sitio en donde cada sucursal opera, con el objetivo de contribuir a mejorar la imagen de cada lugar y la relación con los vecinos. Cabe mencionar que cuando comenzaron a hacerlo, las empresas y residentes de la misma calle comenzaron a imitarlos. Esto comprueba que el ejemplo es la mejor forma de inspirar las acciones de otros.

En cuanto al Área de Oportunidad 4, que es mejorar la calidad de vida en la empresa, se contactó a dos universidades y a un centro médico público para las pruebas de salud de los trabajadores. No se logró implementar las guardias los sábados ni reorganizar cargas laborales y tampoco se logró difundir la misión y visión entre los trabajadores, de manera que pudieran conocerlas, identificarlas y vivirlas.

Como puede verse, se cumplieron cinco actividades y se comenzó una, resultando que en promedio su avance fue de 38%. Se acordó que los puntos que quedaran pendientes o iniciados se abordaran en el siguiente ciclo (ver la Figura 5).

Ciclo 2. Segunda propuesta de cambio.

El Comité IAP decidió no iniciar nuevas acciones concretas, sino continuar con las que ya se estaban haciendo, asegurándose de dar a los responsables todo el apoyo necesario. Para el Área de Oportunidad 1, ahora sí se implementó una estrategia comunicación interna a través de redes sociales. Se añadieron los logros de la empresa en la página Web, además de la gaceta (ya implementada desde el ciclo anterior), de manera que todos en la empresa estuvieran enterados de los acontecimientos. Se diseñó la mecánica del buzón de sugerencias, pero no se implementó en este ciclo.

En cuanto al Área de Oportunidad 2, se organizaron acciones para separar la basura y se puso en marcha el plan de reforestación. También se logró el vínculo con una institución ambientalista (denominada Kanan Kab), la que impartió las sesiones sobre conservación del medio ambiente. Quedó una valoración final del conocimiento adquirido para enero de 2019, la cual se realizó según lo planeado.

Las acciones del Área de Oportunidad 3 continuaron y para el Área de Oportunidad 4 finalmente se implementaron guardias los sábados y se readecuaron las cargas laborales, pero solo hubo un avance del 50% en cuanto a las actividades para difundir la misión y visión. Quedó pendiente para un siguiente ciclo el diseño e implementación de estrategias para promover el deporte entre los integrantes de la empresa. Como puede verse en la Figura 5, el avance fue del 81% en general con respecto al inicio del Ciclo 1, lo cual motivó mucho al Comité IAP para seguir adelante con los procesos de cambio.

Post prueba.

Al término del Ciclo 2, con lo que termina la intervención para efectos de este estudio, se administró a todos los trabajadores de la empresa el mismo cuestionario que en el diagnóstico, de manera que se pudiera ver si se dio alguna mejoría en cuanto al comportamiento organizacional según los ámbitos de la RSE. (ver la Figura 6).

INTERVENCIÓN							
EMPRESA:	Refaccionaria						
Área de oportunidad (Eje)	Objetivo a lograr	Acciones concretas	Indicador	Resultados (al final del Ciclo 1)	Resultados en cifras (Ciclo 1)	Resultados (al final del Ciclo 2)	Resultados en cifras (Ciclo 2)
1) Mejorar la comunicación interna	1.1. Implementar un medio interno de comunicación	Retomar la gaceta informativa "Todo AGP" y publicarla mensualmente	Elaboración de la gaceta mensual (cada 1 de mes)	Se cumplió totalmente	100	Se siguió con un formato diferente. Hay que mejorar en cuanto a envío electrónico. Proyecto de imprimir la gaceta. Lo presentarán el Director de Sistemas, la Gerente de RRHH y el Gerente de Recursos físicos e Inventarios	100
		Crear un grupo de Whats de gerentes y asesores	Formación del grupo de WhatsApp	No se realizó	0	Realizado	100
		Añadir a la página Web los logros y acciones generales de la empresa	Página Web actualizada	No se realizó	0	Realizado. Se establecerá mensualmente. Que pase la información MKT	100
		Crear un buzón de ideas y sugerencias para escribir mejoras, felicitaciones y comentarios para mejorar	Creación del buzón y revisarlo cada día 20 de mes	No se realizó	0	Se está viendo el diseño	60
		Retomar las reuniones con el Comité una vez por quincena	Un viernes cada 15 días una hora. Que cada quien envíe a la Directora Administrativa sus temas dos días antes	Se retomaron las reuniones con el Comité cada dos viernes	100	Se mantienen las reuniones cada dos viernes	100

Figura 5: Resumen de las áreas de oportunidad trabajadas, estrategias y resultados

Los resultados muestran que existe diferencia significativa en los puntajes de la post prueba con respecto al diagnóstico inicial (pre prueba) en cuanto a Calidad de vida en la empresa ($t=-0,856$, $p=0,000<0,05$), permaneciendo en "De acuerdo"; Cuidado y preservación del medio ambiente ($t=-4,4$, $p=0,005<0,05$), pasando de "Más o menos de acuerdo" a "De acuerdo", y Relación con la comunidad ($t=-13,856$, $p=0,001<0,05$), pasando de "Más o menos de acuerdo" a "De Acuerdo". Aunque los resultados para "Trato ético hacia los involucrados con la empresa" fueron superiores para la post prueba, la diferencia no fue significativa ($t=-2,298$, $p=0,07>0,05$), lo que indica que la percepción se mantiene sin cambio en "De acuerdo".

Estos resultados indican que los trabajadores están de acuerdo en que se propicia una

adecuada calidad de vida, en que mejoraron los esfuerzos de la empresa para preservar el medio ambiente, en que se promueve un trato ético hacia el interior y exterior de la empresa y en que ésta colabora en el mejoramiento del medio ambiente, en comparación con antes. Esto se debe a que, debido a la intervención, se ha mejorado la comunicación interna, se han implementado estrategias para la preservación y mejoramiento del medio ambiente, está mejorando la relación con la comunidad y se han realizado esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral, especialmente al implementar las guardias y verificar las cargas de trabajo. Cabe mencionar que al final de esos cuatro meses, y en función de la mejoría del comportamiento socialmente responsable, la rotación del personal bajó a 5% en promedio y el porcentaje de alcance de metas, como indicador de la productividad,

Área de oportunidad (Eje)	Objetivo a lograr	Acciones concretas	Indicador	Resultados (al final del Ciclo 1)	Resultados en cifras (Ciclo 1)	Resultados (al final del Ciclo 2)	Resultados en cifras (Ciclo 2)
2) Mejoramiento del medio ambiente	2.1. Fomentar la importancia del reciclaje	Organizar acciones de reciclaje de cartón y otros artículos / Tener una fecha para deshacerse de lo recolectado	Lote de basura a la semana. Se envía jueves para recolección el viernes	Se implementaron las acciones correspondientes.	100	Se sigue haciendo. Sin embargo, es mejor que otra persona lo haga. Un viernes cada 15 días una hora. Que cada quien envíe a la Dirección Administrativa sus temas dos días antes.	100
	2.2. Fomentar la importancia e la separación de la basura	Organizar acciones para separar basura	Botes en cada una de las instalaciones	No se realizó	0	Sólo en dos de 10 instalaciones se instalaron. El 19 de noviembre estará listo	20
	2.3. Implementar acciones de reforestación	Plan para reforestar en los camellones adyacentes a AGP / Reforestación en un parque	Plan elaborado	No se realizó	0	Se hizo de manera interna. Se han sembrado árboles y está yendo bien la estrategia	100
	2.4. Vinculación con un organismo ecologista	Vinculación con la asociación Kansan Kab	Organismo contactado	No se realizó	0	Organismo contactado. Son tres temas en dos sesiones de 2.5 h cada una. Ya llevan una sesión. Terminaron en enero 2019	100
3) Mejorar relación con la comunidad	3.1. Implementar acciones de limpieza del entorno de cada sucursal	Limpiar tres casas antes y después de cada sucursal	Limpieza diaria realizada	Se está realizando donde es posible. Documentar con fotos y subir a la gaceta	100	Se mantiene la actividad	100
4) Mejorar la calidad de vida en la empresa	4.1. Mejorar la salud del personal	Contactar a una institución para verificación de glucosa, etc	Institución contactada	Se contactó a dos universidades que dan ese servicio. Se analizará la posibilidad del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social). Combinar la atención del IMSS con las universidades.	100	Se continúa el contacto con dichas instituciones y el IMSS participa en las mediciones a los trabajadores	100
	4.2. Fomentar actividades deportivas	Implementar proyectos para promover el deporte	Número de actividades implementadas por semestre	No se realizó	0	Por realizar en un tercer ciclo	0
	4.3. Reducir días de trabajo	Valorar la posibilidad de guardias los sábados de manera equitativa / Proponer un conjunto de indicadores (Cuadro de mando) para tomar decisiones en cuanto a sábados libres	Plan para asignar las guardias según méritos	No se realizó	0	Realizado.	100
	4.4. Fomentar la vivencia de la misión y visión	Difundir la misión y visión / actualizar láminas, páginas Web	Reunión para difundir misión y visión / Página Web actualizada	Se comenzó con las actividades iniciales para difundir la misión y visión. También comenzó la actualización de la página Web	30	Ya se hizo, pero se han quedado cortos. Hay que rediseñar las láminas. Pedir al Director General que establezca la misión y visión correcta. Fecha: 14 de nov	50
Promedios					38		81

Figura 5: Resumen de las áreas de oportunidad trabajadas, estrategias y resultados (cont.)

pasó de 75% a 80% en promedio.

En la post prueba se registraron comentarios de los participantes en las preguntas abiertas al final del cuestionario, clasificadas por frecuencia de mención:

- Se tiene más conciencia en el cuidado del medio ambiente y en apoyar al trabajador en cuanto a esparcimiento
- Es interesante seguir esta metodología. Tenemos la capacidad y vamos a continuarla.
- Se toma en cuenta al personal en algunas

Parte 1: Calidad de vida en la empresa		Diagnóstico	Intervención
1	La empresa apoya nuestro desarrollo	3.9	4.0
2	La empresa nos capacita	3.9	4.1
3	Los sueldos que paga la empresa son competitivos en el mercado laboral	3.5	3.8
4	Contamos con prestaciones competitivas	3.5	3.8
5	Puedo combinar mi trabajo con mi vida personal	3.0	3.3
6	Las condiciones de trabajo son adecuadas	3.8	4.0
7	Conozco la visión de la empresa	3.9	4.0
8	Conozco la misión de la empresa	3.8	4.0
9	El liderazgo en la empresa es adecuado	3.7	4.1
10	Se respeta nuestra dignidad como personas	4.0	4.3
Promedio: Calidad de vida en la empresa		3.7	3.9
Parte 2: Cuidado y preservación del medio ambiente		Diagnóstico	Intervención
14	La empresa se preocupa por el cuidado del medio ambiente	3.7	3.7
15	La empresa fomenta en sus trabajadores el cuidado del medio ambiente	3.3	3.8
16	La empresa participa en actividades que cuiden el medio ambiente	2.8	4.0
17	Se capacita al personal para el cuidado del ambiente	2.5	3.6
18	La empresa organiza actividades para el cuidado ambiental	2.6	3.6
19	La empresa colabora con organismos o instituciones dedicadas al cuidado ambiental	2.6	3.6
20	Se respeta el entorno ecológico en sus procesos de operación.	3.3	3.7
Promedio: Cuidado y preservación del medio ambiente		3.0	3.7
Parte 3: Trato ético hacia los involucrados con la empresa (stakeholders)		Diagnóstico	Intervención
21	El trato de la empresa es justo hacia los que laboran en ella	3.4	3.8
22	Subir de puesto en la empresa depende del esfuerzo de cada trabajador	4.2	4.1
23	La comunicación en la empresa promueve un buen clima laboral	3.6	4.0
24	Se toma en cuenta al personal en las decisiones de la empresa	3.3	3.5
25	Se toma en cuenta a los externos (accionistas, proveedores, clientes) en las decisiones de la empresa	4.0	4.0
26	El trato de la empresa hacia los externos (accionistas, proveedores, clientes) es justo	3.6	4.2
Promedio: Trato ético hacia los involucrados con la empresa		3.7	3.9
Parte 4: relación con la comunidad		Diagnóstico	Intervención
27	La empresa ayuda a movimientos de caridad (filantropía)	3.1	4.0
28	La empresa es importante para el desarrollo de la comunidad	3.5	4.2
29	La empresa promueve hacia la comunidad una cultura de responsabilidad social	3.4	4.1
30	La empresa se desempeña con un código de ética	3.3	4.2
Promedio: Relación con la comunidad		3.3	4.1

Figura 6: Resultados de pre prueba (diagnóstico) y post prueba

decisiones, pues antes no sucedía eso.

- Han mejorado las condiciones laborales, lo que motiva a participar más activamente en la empresa y ser más productivos.

Esto sugiere que además de implementar proyectos para promover el deporte (que quedó pendiente para un siguiente ciclo) y seguir trabajando en fomentar la vivencia de la misión y visión, la empresa debe trabajar en aspectos de equidad y revisar el reglamento por el asunto de los descuentos al personal. Sin embargo, deben analizarse periódicamente los logros ya conseguidos para mantenerlos o incrementarlos, es de-

cir, pasar de “De acuerdo” a “Totalmente de acuerdo”.

Conclusiones

A lo largo del proceso se notó el involucramiento del personal de la empresa. Se realizaban acciones de RSE, pero no eran suficientes y los trabajadores no estaban enterados de lo que se hacía al respecto. El personal de la empresa estaba de acuerdo con que la empresa tenía un comportamiento socialmente responsable. Sin embargo, luego de la intervención mejoró significativamente la calidad de vida del trabajador, la preservación del ambiente y la colaboración con la

comunidad que, aunque siguen estando “De acuerdo”, son mejores los puntajes. El trato ético no se incrementó sustancialmente, aunque también califica como “De acuerdo”.

Las propuestas de cambio lograron mejoría significativa en tres de los cuatro ámbitos del CEMEFI, que se ubicaron en “De acuerdo” (ver escala de la Figura 2 y los resultados de la Figura 6), por lo que esta empresa es un ejemplo de que se puede ser socialmente responsable y seguir siendo rentable al mismo tiempo.

En cuanto a las causas por las que la empresa desarrolló un comportamiento socialmente responsable, el buen ambiente entre los miembros del Comité IAP contribuyó a consolidar su compromiso, además de que el liderazgo participativo ejercido por el Director General fue fundamental, lo que concuerda con Robbins y Judge (2013) y Goleman (2005) quienes sostienen que el estilo de liderazgo influye positivamente en el rendimiento del grupo. También fue evidente que el buen clima laboral mejoró en la empresa, y conforme fue mejorando, se vio a los trabajadores más entusiasmados para realizar sus labores. El mejoramiento del comportamiento socialmente responsable logró aumentar la productividad y reducir la rotación del personal, lo que para Barroso-Tanoira (2017) es consecuencia del mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

La investigación ha mostrado que, según el testimonio de los integrantes del Comité IAP, los trabajadores entienden más la importancia del comportamiento socialmente responsable. Los resultados arrojan que también han mejorado entre ellos la comunicación, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia a la empresa. Mediante el desarrollo de las actividades y la interacción con los representantes respectivos del Comité IAP, los participantes fueron sujetos e investigadores al mismo tiempo, como sugieren Bernal (2010) y Lois (s.f.). Eso, más el liderazgo del Director General, hicieron que se avanzara en las intervenciones y se lograran las metas que se alcanzaron. Demostraron su capacidad para seguir el proceso por sí mismos y lo han seguido haciendo.

Como recomendación, hay que continuar con los ciclos de intervención y, como indica Bernal (2010), lograr que la empresa sea gestora de su propio conocimiento a través de la crítica consciente y la reflexión constante. Y aunque una limitación fue que los resultados solo son válidos para esta empresa, sería interesante un estudio futuro en el que se replicara la metodología entre empresas de diferentes sectores, lo que podría llevar a un modelo que pueda aplicarse para fomentar el comportamiento socialmente responsable en empresas de diferente giro y tamaño. Esto podría fortalecer a las empresas para tomar decisiones en tiempos de crisis, como la pandemia de la COVID 19 que el mundo vive ahora, pues con la IAP las empresas aprenden a aprender, con lo que la adaptación al medio es más factible.

El autor de este trabajo agradece a la empresa AGP su autorización para reportar los resultados de este estudio y a la Oficina de Transferencia de la Universidad Anáhuac Mayab por las facilidades para realizar y reportar este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGP. (2018). Manual de operación de Refaccionaria AGP. Recuperado de <https://www.refaccionariasagp.com/pages/conocenos>
- Álvarez-Gayou, J. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. Colección Paidós Educador. México: Paidós Mexicana.
- Barroso-Tanoira, F. (septiembre-diciembre, 2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, 226, 73-91.
- Barroso-Tanoira, F. (2017). Responsabilidad social empresarial: ¿estrategia para mejorar el desempeño laboral y aumentar utilidades, o deber ético de las empresas? *Revista Universitaria RUTA (Universidad de La Serena, Chile)*, 19 (1), 1-25. doi <http://dx.doi.org/10.15433/ruta.v18i1.869>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (2ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Colmenares, A. M. (2012). Investigación-

acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4054232>

De-Oliveira-Figueiredo, G. (2015). Investigación Acción Participativa: una alternativa para la epistemología social en Latinoamérica. *Revista de Investigación*. 39(86): 271-290.

• Elliott, J. (2000). *El cambio educativo desde la investigación-acción* (4ª ed.). Madrid: Morata.

• Fernández-García, R. (2018). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial*. Barcelona, España: Bosch. 201 Pp.

• Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Clásicos HBR. Harvard Business School Publishing Corporation.

• Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill Educación. 714 Pp.

• Lois, I. (s.f.). *La investigación-acción (I+A) y la investigación acción participativa (IAP): un recorrido posible entre el conocimiento y la praxis*. Recuperado de <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/blogs.dir/219/files/2017/08/15-Lois.pdf>

• Pérez-Espinoza, M. J., Espinoza-Carrión, C. y Peralta, B. (2016). *La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro*. *Universidad y sociedad*. 8(3): 169-178. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n3/rus23316.pdf>. Fecha de consulta: 1 de noviembre de 2020.

Porto, N. y Castromán, J. (septiembre-diciembre, 2006). *Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España*. *Contaduría y Administración*, FCA-UNAM, 220, 67-87.

• Ramos, H. (primer semestre, 2006). *Ética y responsabilidad social*. Reflexiones y perspectiva sistémica. *The Anáhuac Journal*, 6(1), 56-71.

• Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a. ed.). México: Pearson.

• Rojas-de-la-Puente, E. E., Rimarachín-Chávez, F. L., Oblitas-Cruz, J. y Castro-Silupu, W. (2019). *Control de proyectos de responsa-*

bilidad social. Un estudio en empresas mineras. *Revista Venezolana de Gerencia*. 24(87): 684-700.

• Secretaría de Economía (30 de junio de 2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf

• Sirvent, M. (2008). *Educación Popular y Universidad Pública*. Ensayo para una historia que aún espera ser escrita. *Revista del IICE*, (3), 51-68. Recuperado de <http://revistas-cientificas.filo.uba.ar/index.php/iice/article/view/365/350>

EL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTOS TECNOLÓGICOS EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y CONTRIBUCIONES SOBRE LA ECONOMÍA LOCAL

The ecosystem of technological ventures in the city of Córdoba. Main characteristics and contributions on the local economy

Luciano Crisafulli¹, Daniel Parisi²

Recibido: 20/09/2021 - Aceptado: 10/11/2021

RESUMEN:

El objetivo de este artículo es caracterizar algunos aspectos del ecosistema de emprendimientos tecnológicos de la Ciudad de Córdoba a partir de un relevamiento realizado a 167 emprendimientos radicados en dicha ciudad. El enfoque se orienta al análisis del perfil general de estos emprendimientos; las principales características de los equipos emprendedores; el empleo y facturación generada; las fuentes del financiamiento obtenido; los principales obstáculos para su crecimiento; como así también su posición relativa con otros ecosistemas.

ABSTRACT

The purpose of this article is to describe a series of aspects of the tech startup ecosystem in Cordoba City, from a survey conducted on 167 startups settled in said city. The focus is oriented to the analysis of the general profile of these startups, the main characteristics of the startups teams, their employment and generated income, the sources of funds received, the main obstacles in their growth, as well as their relative position with other ecosystems.

PALABRAS CLAVE: emprendimientos tecnológicos, emprendimiento, innovación, desarrollo económico.

JEL: L26, M13, O10, O31

KEYWORDS: technological ventures, entrepreneur, innovation, economic development.

JEL: L26, M13, O10, O31

¹ Profesor Asistente en Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba. Profesor de Posgrado en Universidad Blas Pascal. Director de Innovación en Municipalidad de Córdoba. icrisafulli@eco.uncor.edu.

² Profesor Asistente en Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba. Profesor en Universidad Siglo 21. danielparisi@unc.edu.ar.

Durante los últimos años ha cobrado especial interés el estudio sobre los ecosistemas de emprendimientos tecnológicos y el impacto de estos sobre el desarrollo económico de las ciudades. Ello obedece a que este tipo de emprendimientos pertenece a uno de los sectores más dinámicos de la economía, a saber, el sector de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Los emprendimientos tecnológicos son señalados a nivel mundial como agentes de transformación productiva, ya que cumplen un rol diferencial con relación a las empresas más tradicionales. Los emprendimientos tecnológicos funcionan sobre la base de una tecnología disruptiva y un modelo de negocio exponencial, lo cual los convierte en organizaciones de alto valor agregado y productividad; ágiles y adaptables frente a cambios en el entorno; y, con potencial de rápido crecimiento en el tiempo.

Este tipo de organizaciones cobran un especial interés en las economías latinoamericanas, las cuales se caracterizan por contar con estructuras productivas poco dinámicas y con bajos niveles de valor agregado y productividad. Los emprendimientos tecnológicos, tienen el potencial de complejizar el entramado productivo dotando de mayor tecnología e innovación a toda la matriz productiva, elevando el nivel de productividad e ingreso de la economía.

En Argentina, ciudades como Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), Córdoba, Rosario y Mendoza se muestran como posibles entornos donde propiciar la proliferación de emprendimientos tecnológicos que contribuyan con la transformación productiva de la economía. Ello responde principalmente a dos factores: a) la significativa dotación relativa de capital humano existente en dichas ciudades; y, b) la existencia de un nutrido entramado institucional compuesto por universidades y organizaciones de apoyo emprendedor como fondos de capital de riesgo, aceleradoras, incubadoras, fundaciones, asociaciones de emprendedores, entre otros.

Desde el Laboratorio de Innovación Pública

y Social de la Ciudad de Córdoba (CorLab), se implementó en el segundo semestre del año 2020 una iniciativa denominada “Startup Córdoba Monitor”. La misma consiste en una actividad que releva información sobre los emprendimientos tecnológicos radicados en la Ciudad de Córdoba. El objetivo de dicha iniciativa es contar con una radiografía del ecosistema local que permita conocer su composición, diagnosticar su estado actual e identificar las principales características del sector para que, organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, puedan contar con información de primera fuente para el proceso de toma de decisiones que impliquen acciones de mejora del ecosistema.

El presente artículo busca sistematizar la información relevada por dicho Monitor ante la necesidad de contar con estudios locales que den cuenta del aporte que hacen los emprendimientos tecnológicos a la economía local. Para ello, en una primera sección se presentan algunas definiciones y conceptualizaciones de los emprendimientos tecnológicos y de sus impactos en la economía de un territorio o región. Luego, en segundo lugar, se presenta la importancia del entramado institucional para el desarrollo de emprendimientos tecnológicos. En tercer lugar, se muestran algunas características del entramado institucional del ecosistema local. En cuarto lugar, se revelan los resultados del perfil de los emprendimientos tecnológicos de la Ciudad de Córdoba, allí se presentan características tales como los rubros presentes, fuentes de financiamiento, modelos de negocios elegidos, tecnologías utilizadas, empleos generados, entre otras. Por último, con la finalidad de realizar un análisis comparativo, se analizan diferencias y similitudes del perfil de los emprendimientos tecnológicos de Córdoba con los de España y Alemania.

II. El impacto de los emprendimientos tecnológicos en la economía

En la historia del pensamiento económico pueden encontrarse diferentes teorías que explican las claves del crecimiento económico. Muchas de ellas coinciden en el factor de la innovación como fuente promotora del crecimiento.

A mediados del siglo 20, el economista austriaco Joseph Schumpeter atribuía a la in-

novación introducida en los procesos de producción, como causante del impulso del crecimiento de una economía. En su libro "Capitalismo, Socialismo y Democracia" (1942), argumentaba que la innovación consiste en un proceso de "destrucción creadora" que modifica la estructura económica, al destruir lo antiguo para crear elementos nuevos más eficientes y generadores de mayor bienestar para la sociedad.

A su vez, cuando se implementa una innovación, surgen externalidades positivas para la economía, ya que se minimizan costos y recursos y/o se genera mayor valor agregado a lo producido. De esta manera, la innovación contribuye a mejorar la satisfacción del usuario, aumentar la rentabilidad del oferente y eficientizar a los competidores, generando un funcionamiento dinámico en la economía.

La aplicación de modelos endógenos de crecimiento económico argumenta la importancia y los efectos derrames del conocimiento y de las nuevas tecnologías (Varga y Schalk, 2004). Bajo esta concepción, las economías comienzan a desarrollar ecosistemas emprendedores dinámicos generadores de cambios positivos disruptivos, como ocurre en California (EEUU) e Israel, por ejemplo.

Estos ecosistemas dinámicos están compuestos de emprendimientos que surgen como iniciativas empresariales impulsadas por equipos de emprendedores con alto nivel de formación, que identifican una oportunidad de negocio regional o global y que tienen un alto potencial de crecimiento apalancado principalmente en las tecnologías exponenciales.

Para un territorio, la aglomeración de este tipo de emprendimientos intensivos en tecnología, son clave para dotar de una mayor complejidad, dinamismo y valor agregado a su matriz productiva. En otras palabras, en volumen, estas organizaciones realizan un importante aporte sobre indicadores socioeconómicos como nivel de productividad e ingreso, teniendo un alto potencial de contribución sobre el desarrollo económico local.

Algunas de las principales características distintivas de los emprendimientos dinámicos son las siguientes: a) alcanzan altos niveles de facturación y obtienen importantes volúmenes de inversión privada durante los primeros años de vida; b) exhiben un crecimiento exponencial a lo largo del tiempo; c) poseen una clara voluntad de acumulación de tecnología y conocimiento; y, d) presentan un alto grado de diferenciación e innovación.

Estas organizaciones son conocidas también como "emprendimientos gacelas", una metáfora del reino animal planteada por David Birch (1987), la cual intenta reflejar el ciclo de vida de las empresas y su impacto sobre la creación de riqueza y puestos de trabajo. Según este autor, al inicio los emprendimientos son como los ratones, hay muchos, pero no crecen y entonces no impactan significativamente en la creación de riqueza y nuevos empleos. Luego, aparecen las gacelas, que son las empresas jóvenes de rápido crecimiento. Y, finalmente, están las grandes empresas, que se mueven lento y generan muy pocos nuevos puestos de trabajo, por eso las asemeja a los elefantes.

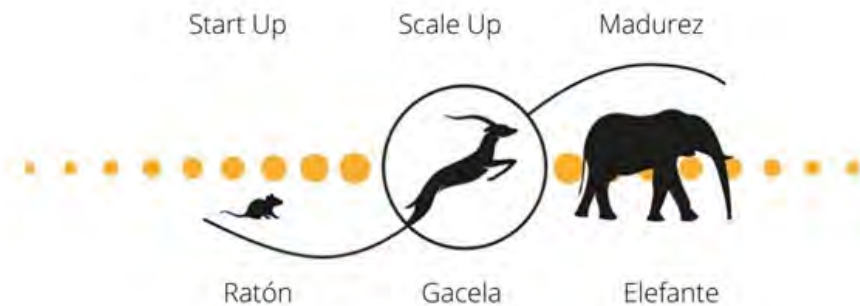


Figura 1: El Ciclo de las compañías. Fuente: Elaboración propia en base a Birch (1987)

Como se observa, existen diferentes acepciones sobre los emprendimientos tecnológicos, sin embargo, todas ellas tienen como elemento común la posibilidad de escalar rápidamente y generar innovación. Teniendo en cuenta esto, podemos definir a un emprendimiento tecnológico, o startup, como una empresa emergente que, a través del uso de tecnología, ofrece productos o servicios innovadores con un modelo de negocio de crecimiento rápido y escalable.

Teniendo en consideración entonces la importancia que tienen los emprendimientos tecnológicos surge la pregunta acerca de cómo promover en un territorio el surgimiento o crecimiento de estos. En este sentido, Daniel Isenberg (2011), en base a un análisis del modelo de Israel, definió que debe implementarse una “estrategia de ecosistema emprendedor” para el desarrollo económico. La estrategia consiste en agrupar seis factores: a) mercado; b) políticas; c) financiamiento; d) apoyos; e) cultura; y, f) capital humano.

De acuerdo con un estudio de Kantis y Angelelli (2020), existen factores impulsores para los emprendimientos como: la motivación de abordar una oportunidad de mercado; los recursos y financiamientos disponibles; y, los enlaces, vinculaciones y alianzas que puedan generarse en el territorio. Sin embargo, a nivel macroeconómico, influyen también los factores políticos, sociales, culturales y tecnológicos.

Un complemento a estas conclusiones son las propuestas por Patiño y García de León (2018), quienes plantean factores que impulsan, en términos generales, el desarrollo empresarial: a) inversión pública en infraestructura: incluye desde el acceso a tecnología hasta caminos y vías para el movimiento de los productos; b) facilidades fiscales: incentivos que el gobierno puede otorgar para fomentar cierto sector o actividad; c) inversión en innovación y educación: formación del talento local en conocimientos que contribuyan a la actividad emprendedora; d) Estado de derecho y seguridad: generar un clima de negocio ágil y sin incertidumbres legales en el que se respeten los derechos de propiedad y que se puedan apropiar de sus innovaciones.

Un emprendimiento tecnológico, como cualquier empresa, no solo depende del talento de sus socios fundadores sino también de su entorno o ecosistema. Esto es lo que se llama ventaja comparativa: que la ubicación sea mejor que otras ubicaciones en cuanto a la existencia de apoyo a la competitividad de las empresas. En tales aspectos, el sector público tiene un desempeño fundamental.

En América Latina, particularmente desde la segunda década del siglo 21, el fenómeno de los emprendimientos tecnológicos ha atraído una atención creciente por parte de medios de comunicación, académicos, inversionistas privados y de formuladores de políticas. Entre 2012 y 2015 las políticas de apoyo a los emprendimientos tecnológicos se han introducido en varios países, como por ejemplo Chile, Colombia, México y Perú (OCDE, 2013), pero también en Uruguay, Argentina y Panamá, entre otros (OCDE, 2016). Estas políticas, a diferencia de otras intervenciones más tradicionales de apoyo a la competitividad empresarial, han evolucionado rápidamente, y en pocos años se han generado cambios importantes en su lógica, enfoque y estructura. Un ejemplo claro de ello es la aparición de programas de inversión pública en emprendimientos tecnológicos a través de modalidades de coinversión con el sector privado (matching-fund).

Los emprendimientos tecnológicos tienen un rol fundamental en el desarrollo económico de un territorio, ya sea desde el punto de vista de la generación de empleo de calidad y valor agregado como así también, por la generación de innovaciones que impactan positivamente sobre el bienestar social. Asimismo, estos emprendimientos tienen una gran relevancia productiva, pues sus innovaciones tecnológicas afectan transversalmente a una multitud de industrias y sectores. En definitiva, el desarrollo y consolidación de emprendimientos tecnológicos en el entramado productivo genera múltiples impactos sobre la economía de un territorio. De allí la importancia del apoyo a estos ecosistemas de “emprendimientos tecnológicos”, que son verdaderamente agentes de cambios productivos, económicos y sociales.

III. La importancia del entramado institucional para el desarrollo de emprendimientos tecnológicos

Se entiende como ecosistema al sistema en el cual interactúan organizaciones, individuos y otros elementos tangibles e intangibles. El modelo más antiguo y utilizado es el denominado “triple hélice” de Etzkowitz y Leydesdorff (2000). El mismo se basa en entender al ecosistema como la interacción entre los actores del sector privado, gobierno y academia. Más adelante, se incorpora al modelo una cuarta hélice que incluye a la sociedad civil.

En la actualidad, esta clasificación resulta aún incompleta al momento de profundizar y comprender las dinámicas complejas que suceden dentro de los ecosistemas modernos, ya que se centran en una clasificación sectorial más que en las funciones mismas que se cumplen dentro del ecosistema. Por ello, hay una evolución donde se destacan 5 hélices, o más, y por lo tanto ya se denomina la N-tuple hélice.

Como señala Castillo-Vergara (2020), “la quintuple hélice representa una interacción colectiva, un intercambio de conocimiento que incluye cinco subsistemas o hélices: (1) Sistema Educativo; (2) Sistema Económico; (3) Entorno Natural; (4) el Público basado en los medios de comunicación y en la cultura y/o sociedad civil y (5) el sistema político”.

Para comprender en un sentido más amplio a los ecosistemas, se tornó útil utilizar herramientas de mapeos que permiten identificar los actores integrantes que van a interactuar y generar sinergias. Estos mapeos llevaron a una nueva concepción de ecosistema: el modelo basado en actores que se compone de seis pilares y seis tipos de actores. Los seis pilares son: a) identificar; b) capacitar; c) conectar y sostener; d) financiar; e) habilitar; y, f) celebrar. Mientras que los seis tipos de actores que interactúan sobre esos pilares son: a) Articuladores: son los que aseguran la creación de espacios y plataformas propicias para que los diferentes actores no solo “hablen” entre sí, sino que colaboren activamente en iniciativas conjuntas.

b) **Habilitadores:** proveen recursos al ecosistema para apoyar la generación y el desarrollo de nuevos emprendimientos tecnológicos. Los habilitadores son todos aquellos agentes que proveen herramientas y recursos como formación, talento, consultoría, recursos financieros, infraestructura y espacios, entre otros. Éstos permiten al ecosistema incrementar el nivel de recursos disponibles para que tanto actores como emprendedores puedan reducir las barreras de entrada que el mismo ecosistema y/o mercado tienen naturalmente. Independientemente de las inversiones monetarias, los habilitadores aportan recursos tan estratégicos como los fondos en sí.

c) **Vinculadores:** Conectan emprendedores, empresas y actores dentro del ecosistema para crear nuevas relaciones. Dichas relaciones institucionales, fomentan la colaboración y la compartición de conocimiento sobre el mercado y mejores prácticas, y permiten enfrentar oportunidades y problemas de manera conjunta, fortaleciendo la posición de estas instituciones.

d) **Generadores de conocimiento:** Instituciones públicas y privadas que generan nuevo conocimiento, que a su vez pueden impulsar la creación de nuevos proyectos, tecnologías, innovación y emprendimientos de alto impacto.

e) **Promotores:** Divulgan y promueven el emprendimiento de alto impacto, local e internacionalmente, para apoyar la escalabilidad de los proyectos y fomentar la cultura de emprendimiento e innovación.

f) **Comunidades:** Organizaciones civiles formales o no que comparten conocimiento, colaboran y dan dinamismo al ecosistema de emprendimiento de alto impacto. Las Comunidades, si bien pertenecen a la sociedad civil, generalmente en su nacimiento son “no organizadas”, ya que nacen no como instituciones formales, sino como entes con el propósito puro de compartir el conocimiento, de apoyarse mutuamente y de enriquecerse a partir de intereses únicos comunes. Son organizaciones que persisten más allá de las políticas públicas de los gobiernos de turno, por lo que son actores del ecosistema que le dan sostenibilidad y continuidad al mismo.

La Ewing Marion Kauffman Foundation (2014),

en línea con los ecosistemas emprendedores basados en actores, define el rol que estos juegan en el ecosistema. Sostiene que el ecosistema debe contener: a) emprendedores que aspiran a crear y desarrollar nuevos negocios; b) talento que puede ayudar a las compañías a crecer; c) personas e instituciones con conocimiento y recursos para ayudar a emprendedores; d) individuos e instituciones que sean defensores de los emprendedores y el ecosistema; e) puntos de acceso al ecosistema para que cualquiera y todos participen; f) intersecciones que faciliten la interacción entre personas, ideas y recursos; g) historias que las personas cuentan sobre sí mismas y su ecosistema; h) cultura que es rica en capital social, colaboración, cooperación, confianza, reciprocidad y con enfoque en el bien común.

IV. El ecosistema de emprendimientos tecnológicos en la ciudad de Córdoba

El apoyo a emprendimientos tecnológicos ha adquirido en los últimos años una importancia significativa en las principales ciudades del mundo. La justificación de ello radica en el gran impacto que los mismos generan sobre la economía local a través de diferentes vías. Como se señaló anteriormente, estos emprendimientos contribuyen con la dinamización de la matriz productiva local, no sólo por el alto nivel de productividad que presentan, sino también por la innovación, tecnología y agilidad que aportan al resto del entramado productivo. Además, el sector tecnológico brinda oportunidades laborales de calidad en forma directa e indirecta, con el potencial de favorecer el ascenso social de la ciudadanía a través del círculo virtuoso que implica la reasignación de recursos desde actividades menos productivas hacia actividades más sofisticadas.

La Ciudad de Córdoba cuenta con un ecosistema emprendedor tecnológico en donde diferentes organizaciones públicas, privadas y del tercer sector trabajan de forma mancomunada para apoyar el nacimiento y crecimiento de emprendimientos tecnológicos. El relevamiento publicado por Crisafulli y Parisi (2020) muestra que, entre estas organizaciones, aparecen asociaciones empresarias y

fundaciones de larga trayectoria que desarrollan en forma permanente diversas actividades que contribuyen con la generación de comunidades conformadas por emprendedores, empresarios, inversores, referentes sociales y académicos.

También es significativo el rol que desempeñan las incubadoras de emprendimientos, la mayoría de ellas dependientes de Universidades, que acompañan a los emprendedores a través de actividades de capacitación, vinculación y asistencia técnica. Estas acciones favorecen la transferencia de conocimiento desde el sector académico al sector productivo en el ecosistema local.

La Ciudad de Córdoba cuenta con instituciones de capital de riesgo, algunas de ellas reconocidas a nivel internacional, que invierten en emprendimientos tecnológicos en diferentes estadíos.

Finalmente, el Estado también cumple un rol activo a través de la implementación de políticas públicas nacionales, provinciales y locales que impulsan al sector.

Esta densidad institucional genera un entorno favorable para el nacimiento y crecimiento de emprendimientos tecnológicos, generando un impacto directo sobre la economía local.

A partir de los resultados del Startup Córdoba Monitor publicados en la plataforma de gobierno abierto de la Municipalidad de Córdoba, se puede conocer que el 64% de los emprendimientos tecnológicos de la ciudad obtuvo algún tipo de apoyo de parte de alguna institución del ecosistema. De estos emprendimientos, el 48,5% señaló que obtuvo apoyo por más de una institución.

En cuanto al financiamiento obtenido en el ecosistema, el 75% de los emprendimientos tecnológicos de la Ciudad de Córdoba logró algún tipo de apoyo económico. De los que accedieron a financiamiento, la primera fuente fue la de programas públicos en un 42,4%, luego préstamos de familiares y amigos en un 30,4% y en tercera posición inversores ángeles con el 21,7%.

Tabla 1. Fuentes de financiamiento

Fuente	%
Programas de gobierno	42,4%
Préstamos familiares y amigos	30,4%
Inversores ángeles	21,7%
Préstamos bancarios	14,1%
Venture capital	7,6%
Corporate venture	6,5%
Crowdfunding	2,2%
Otro	1,1%

Fuente: Elaboración propia en base a Startup Córdoba Monitor

Solo el 28,5% de los emprendimientos tecnológicos han recibido en Córdoba inversión de capital de riesgo. De ese grupo, el 54,3% recibió más de 100 mil dólares y un 14,3% recibió más de 1 millón de dólares. Los emprendimientos tecnológicos que recibieron este capital de riesgo se caracterizan por estar consolidadas: el 78% está exportando y el 79% cuenta con más de 8 empleados. Además, el 95% recibió el apoyo de alguna institución a lo largo de su crecimiento.

Por último, con relación a los factores de crecimiento, se les consultó a los emprendimientos cuáles eran los más determinantes teniendo en cuenta las siguientes categorías:

- **Financiamiento:** que incluye la oportunidad y facilidad de acceder a capital.
- **Contexto macroeconómico:** condiciones económicas externas a las empresas, pero que afectan su funcionamiento.
- **Recursos humanos competentes:** Posibilidad de acceder y mantener recursos humanos capacitados para las actividades que desarrolla el emprendimiento.
- **Infraestructura tecnológica:** Accesibilidad a tecnologías necesarias para validar o comercializar el producto o servicio brindado.
- **Carga impositiva:** Cantidad y monto de impuestos de las distintas jurisdicciones (nacionales, provinciales y municipales).
- **Trámites gubernamentales:** Conjunto de requerimientos para poder formalizar el emprendimiento.
- **Instituciones de apoyo:** Programas y servicios ofrecidos por instituciones con el objetivo de fortalecer habilidades, vínculos y cono-

cimientos de los emprendedores que tienen dirigen un emprendimiento tecnológico.

En el relevamiento, el emprendimiento debía evaluar cada una de las categorías en una escala del 1 al 10, en donde los valores más altos representan los factores que más inciden en la evolución del emprendimiento.

Entre los factores de crecimiento considerados más importantes, predomina poder contar con recursos humanos competentes (7,3) y con infraestructura tecnológica (7,3), luego aparece el contexto macroeconómico (6,9) y, en cuarto lugar, la carga impositiva (6,2).

Dado que el promedio podría estar distorsionado por valores extremos, se analizó la cantidad de respuestas para cada puntaje (valor modal), dando los mismos resultados que recién con la excepción del financiamiento, que intercambia de lugar con el factor de carga impositiva.

Tabla 2. Factores de crecimiento

Factor	Promedio
Recursos humanos	7,3
Infraestructura tecnológica	7,3
Contexto macroeconómico	6,9
Carga impositiva	6,2
Financiamiento	6,0
Trámites gubernamentales	5,7
Instituciones de apoyo	5,6

Fuente: Elaboración propia en base a Startup Córdoba Monitor

V. Los emprendimientos tecnológicos en la ciudad de Córdoba

En esta sección se muestran los resultados del primer relevamiento de emprendimientos tecnológicos de la Ciudad de Córdoba realizado por el Laboratorio de Innovación Pública y Social de la Ciudad de Córdoba, CorLab, con el acompañamiento de las siguientes instituciones del ecosistema tecnológico local durante los meses de septiembre y octubre del año 2020.

El estudio incluyó a 167 emprendimientos que cumplieron con los siguientes criterios:

- Estar ubicados en la Ciudad de Córdoba y alrededores;
- Se encuentran en etapa de comercialización o bien en validación con prototipo terminado; y,
- Ofrecen soluciones de base tecnológica.

A continuación, se presentan las principales características del perfil de los emprendimientos tecnológicos de la Ciudad de Córdoba.

V.1 Perfil de los emprendimientos tecnológicos

En cuanto a su oferta, sobresalen los emprendimientos tecnológicos que ofrecen exclusivamente productos y servicios de software, llegando a representar el 75,3% del total. En un

porcentaje inferior, el 24,7% ofrece una solución que incluye software y hardware.

En cuanto a las etapas de los emprendimientos relevados, el 67,1% se encuentra comercializando productos y/o servicios, mientras que el 32,9% restante está en etapa de validación con prototipo terminado (algunos de ellos ya se encuentran formalizados).

En la Figura 2 y 3 se muestran los resultados sobre la formalización de los emprendimientos. El 76% se encuentra constituido formalmente, mientras que el 24% restante indicó que aún lo tiene pendiente. En cuanto a la forma jurídica elegida, la gran mayoría se distribuye entre SAS con el 40% y en monotributistas con el 31%. En porcentajes inferiores se encuentran las SA, SRL y SH.

Figura 2: ¿Está formalizada?

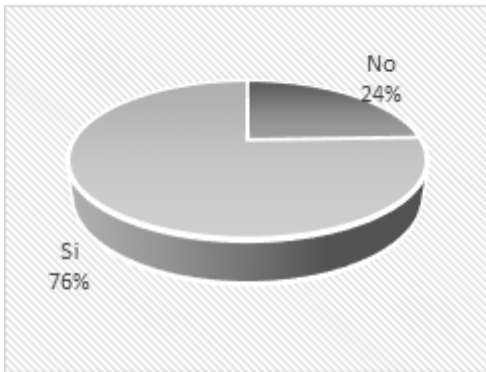
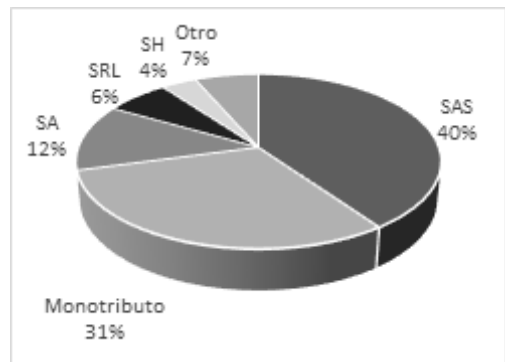


Figura 3: Forma Jurídica



Fuente: Elaboración propia en base a Startup Córdoba Monitor

Respecto a la antigüedad de los emprendimientos, se observa que más de la mitad tiene menos de 3 años de actividad y tan solo el 19% supera los 5 años. La mayor proporción de los emprendimientos tecnológicos tienen entre 1 a 3 años. El apoyo público y privado al sector puede contribuir a que cada vez más compañías logren superar el famoso "valle de la muerte" para luego facilitar un crecimiento exponencial en los mismos.

En la Ciudad de Córdoba, como indica la Tabla 3, existe una importante diversificación de los sectores tecnológicos al que pertene-

cen los emprendimientos tecnológicos, con más de 17 rubros presentes sin predominar ninguno en particular. Sin embargo, si se contemplan los 5 primeros, se encuentra que el 79,8% de los emprendimientos tecnológicos desarrollan productos o servicios en las verticales de Software factory, Comercio electrónico, Salud, Educación y Finanzas. Cabe mencionar que la suma de porcentajes de la Tabla 3 puede superar el 100% debido a que un emprendimiento tecnológico puede desarrollar y ofrecer productos vinculados a más de una vertical.

Tabla 3. Vertical del emprendimiento

Vertical	%
Software factory	19.8%
Comercio Electrónico	19.8%
Salud (E-health)	16.2%
Educación (Ed-Tech)	13.2%
Finanzas (Fintech)	10.8%
Sustentabilidad	9.6%
Marketing	9.6%
Agro (Agtech)	9.0%
Construcción (PropTech)	7.2%
Transporte y movilidad	6.6%
Logística	6.0%
Redes sociales	4.8%
Accesibilidad	4.2%
RR.HH.	3.6%
Videojuegos	3.0%
Seguros (insurtech)	3.0%
Seguridad	2.4%
Otras industrias tecnológicas	22.2%

Fuente: Elaboración propia en base a Startup Córdoba Monitor

Entre las principales tecnologías bajo las cuales se apalancan los emprendimientos, en la Tabla 4 puede observarse que sobresale la tecnología de soluciones móviles. También son importantes las tecnologías de big data, nube e inteligencia artificial.

Tabla 4. Tecnología utilizada

Tecnología	%
Soluciones móviles	48%
Big Data / Data Analytics	31%
Computación en la nube	28%
Inteligencia artificial	28%
Internet de las cosas	18%
Blockchain	12%
Robótica	9%
Realidad aumentada	7%
Ciberseguridad	7%
Impresión 3D	6%
Simulación	4%
Automatización	4%
Otras	15%

Fuente: Elaboración propia en base a Startup Córdoba Monitor

Por último, en cuanto al modelo de negocio o fuente de monetización, el más elegido es el B2B (business to business) en el que sus clientes son otras empresas con el 53,7% del total. El modelo B2C (business to consumer) orientado a particulares asume el 37,2% del total y el 26,2% orienta sus ventas tanto a empresas como a particulares (B2B2C). Además, existe un 22,6% de emprendimientos B2G (business to government), es decir, aquellos que tienen como clientes los gobiernos. La suma de los porcentajes es superior al 100% porque algunos emprendimientos cuentan con múltiples fuentes de monetización.

V.2 Perfil de los emprendedores tecnológicos

La cantidad de emprendedores fundadores de los emprendimientos tecnológicos relevados asciende a 534 en la Ciudad de Córdoba. Es decir, el promedio de fundadores por emprendimiento en el ecosistema local es de 3,2. Otro dato a considerar es que más del 60% son equipos formados por dos o tres integrantes.

En cuanto a la composición por género, sobresale que la gran mayoría de los fundadores son hombres, precisamente el 86,4%, mientras que tan solo el 13,6% son mujeres. La brecha de género en el sector tecnológico de Córdoba es notable, tan solo el 2% de los emprendimientos son fundados íntegramente por mujeres, subiendo a 29% para el caso de equipos mixtos. Es necesario profundizar en programas que favorezcan y promuevan la participación de más mujeres en el ecosistema tecnológico.

Los equipos emprendedores muestran un importante nivel educativo. El 78% de los fundadores cuentan con estudios universitarios o de posgrado, mientras que tan solo un 11,6% de los fundadores cuentan con estudios secundarios. Es evidente que el nivel de estudios contribuye a la conformación de emprendimientos tecnológicos.

La edad promedio de los fundadores es de 34 años, donde tres cuartos de los emprendedores tienen más de 31 años. Solo un 6,4% emprende con menos de 25 años y, en el otro extremo, aproximadamente un cuarto supera los 40 años.

V.3 Aporte de los emprendimientos tecnológicos a la economía local

En lo que respecta al empleo directo que generan los emprendimientos tecnológicos en la Ciudad de Córdoba, dos de cada tres emprendimientos tienen empleados, mientras que el tercio restante es gestionado completamente por sus fundadores. El 41% tiene entre 1 y 3 empleados mientras que tan solo el 4.8% supera los 30 empleados. El número total de empleos generados se estima en 854 que, sumados a la cantidad de fundadores, asume el valor de 1.371 personas trabajando en emprendimientos tecnológicos en la Ciudad de Córdoba.

En cuanto a los niveles de facturación, del total de emprendimientos que ya cuentan con un producto final, el 15% aún no logró facturar, mientras que aproximadamente un 49% solo facturó menos de 35 mil dólares anuales. Luego, solo el 16% de los emprendimientos que están comercializando superaron los U\$D 134 mil anuales de facturación. Del estudio se desprende que la facturación anual de los emprendimientos tecnológicos en la Ciudad de Córdoba es aproximadamente de U\$S 5.4 millones de dólares, un monto relativamente bajo si se tiene en cuenta el alto potencial de este tipo de organizaciones.

Dentro del grupo que más facturaron, se encuentra que el 87,5% de los emprendimientos ha logrado exportar, el 56% cuenta con más de 5 años de antigüedad y el 81% contó con el apoyo de alguna institución del ecosistema.

Del total de emprendimientos que se encuentran facturando, un 84% aumentó su facturación en el 2020 respecto al 2019 y un 27% logró que su facturación suba más del 100%. De estos proyectos, un poco más de la mitad tiene una antigüedad de entre 1 a 3 años y cerca de dos tercios ya se encuentran exportando.

Respecto a los mercados en el que venden sus productos o servicios, la mayoría de los emprendimientos aún permanecen en el mercado nacional: el 89,2% opera en Córdoba y el 78,5% en el mercado nacional. Solo el

23,7% de los emprendimientos tecnológicos ya se encuentran en la etapa de internacionalización, la mayoría de éstos, 95,5%, opera en mercados latinoamericanos, el 31,8% en el mercado europeo, el 22,7% en el mercado norteamericano y, finalmente, el 4,5% logró vender a otras regiones como Asia. Estos datos revelan un bajo perfil global de los emprendimientos cordobeses, sin dudas un aspecto a tratar en el ecosistema.

Además de generar más de U\$S 5 millones de dólares de facturación anual y más de 1300 puestos de trabajo, se les consultó a los emprendimientos cuál era su consideración respecto al impacto de sus compañías en el entorno. El 68% considera que ha logrado desarrollar una solución innovadora. El 47% manifiesta que su emprendimiento tiene impactos positivos en el ambiente y el 41% en lo social, ya sea porque contribuye a la accesibilidad de personas en situación de discapacidad, o bien, porque contribuye con la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica.

Tabla 5. Impacto de los emprendimientos tecnológicos

Categorías	Nº
Facturación anual	U\$S 5 millones
Empleo	1371
Solución disruptiva	54%
Mejora medioambiental	47%
Impacto social positivo	41%

Fuente: Elaboración propia en base a Startup Córdoba Monitor

Por último, como se mencionó anteriormente, los emprendimientos tecnológicos generan importantes externalidades positivas sobre la estructura económica de un territorio, puesto que tienen el potencial de dotar de nuevas tecnologías e innovaciones al resto de los sectores productivos. En la Ciudad de Córdoba, este es un aspecto importante si se tiene en cuenta que más del 50% de los emprendimientos tecnológicos desarrollan específicamente soluciones para empresas, presentando un modelo de negocio B2B

(business to business). Las vinculaciones emprendimiento-empresa promueven la modernización de los procesos productivos de las empresas, como así también permiten la diversificación en la cartera de productos, con el potencial de capitalizar canales de ventas ya desarrollados e incrementar los ingresos.

VI. Comparación de los emprendimientos tecnológicos cordobeses con otros ecosistemas

La Ciudad de Córdoba es reconocida regionalmente por su ecosistema emprendedor tecnológico. Su aparato productivo, junto con su entramado institucional compuesto por incubadoras, aceleradoras y fundaciones, favorecen la proliferación de una gran cantidad de emprendimientos tecnológicos con alto potencial de crecimiento e impacto.

Según uno de los informes más completos a nivel global, el "Global Startup Index Report 2021" que publica anualmente la organización "Startup Blink" de Israel, en el que establece un ranking entre los ecosistemas de emprendimientos tecnológicos de 100 países y 1.000 ciudades de todo el mundo, el ecosistema de emprendimientos tecnológicos de Argentina se encuentra entre los líderes regionales en innovación, clasificado en el puesto número 3 de Latinoamérica. A nivel mundial se posiciona número 39 (bajando 1 puesto respecto al 2020). Más aún, hay 5 ciudades clasificadas en Argentina entre las mil mejores en el mundo: la Ciudad de Buenos Aires encabeza el listado en el puesto 60 a nivel mundial; le siguen la Ciudad de Córdoba en el puesto 297, luego Mendoza (516), Rosario (872) y Sunchales (975). La Ciudad de Córdoba muestra un impulso positivo el último año con un aumento de 22 puestos respecto al año 2020. Además, ocupa el puesto número 2 en Argentina y el número 13 en Latinoamérica. El mapa global de Startup Blink también destaca en la Ciudad de Córdoba la existencia de 132 emprendimientos tecnológicos, 2 aceleradoras y 16 organizaciones de apoyo.

En este artículo, para realizar una comparación con otros ecosistemas, se han elegido los ecosistemas de emprendimientos tec-

nológicos de España y Alemania debido al relevamiento y publicación de datos que se realizan en dichos países, al igual que en la Ciudad de Córdoba. En este punto, cabe remarcar la escasez de datos existente a nivel ciudades en Latinoamérica en términos de emprendimientos tecnológicos.

En la Tabla 6 se presentan algunos puntos de comparación de los ecosistemas mencionados para el año 2020. En la primera categoría, se muestra la cantidad promedio de socios fundadores por emprendimiento en el que Córdoba muestra un valor de 3,2 integrantes, mientras que España tiene un promedio de 3 integrantes y los emprendimientos tecnológicos alemanes son las que se conforman con un menor número promedio de 2,4 integrantes.

Respecto a la edad de los fundadores se encuentra que en los tres ecosistemas tienen fundadores con edad promedio de 34 años. Sin embargo, se observa una brecha de género que es compartida en los tres casos cuando se analiza el porcentaje de mujeres fundadoras. Si bien la Ciudad de Córdoba tiene el valor más desfavorable con 14% de mujeres fundadoras, no se encuentra tan alejado de España y Alemania, donde los porcentajes son del 18% y 15,7% respectivamente.

En cuanto al número de empleados, los emprendimientos tecnológicos de Alemania presentan el mayor número promedio con 13,3 empleados. Luego, le sigue Córdoba con 9,3 y, por último, España con 6,4. Cabe aclarar que, al ser un promedio, los valores pueden tener un sesgo cuando existe un emprendimiento con un número importante de empleados. Más allá de los promedios, la mayoría de los emprendimientos tecnológicos tienen entre 1 y 3 empleados en los tres casos analizados.

Respecto al financiamiento, el 75% de los emprendimientos tecnológicos de Córdoba accedieron a financiamiento, principalmente fondos públicos, mientras que en España y Alemania el porcentaje se reduce al 53% y 55,3% respectivamente, pero donde principalmente son fondos privados. Si bien la

estadística no muestra el valor absoluto del financiamiento obtenido, de todos modos, este indicador demuestra la existencia de programas de apoyo económicos para emprendimientos en la Ciudad de Córdoba.

Las tecnologías más utilizadas por los emprendimientos tecnológicos están bien diversificadas en los tres territorios, siendo las soluciones móviles, la computación en la nube, la inteligencia artificial y el internet de las cosas las principales.

Por último, en cuanto a la composición por rubros, aparecen algunas diferencias, aunque en los tres casos existe una gran diversificación. En el caso de Córdoba los emprendimientos de software factory y el comercio electrónico son los que tienen mayor parti-

cipación, seguidos por los emprendimientos tecnológicos de salud, educación y finanzas. En España, los cinco sectores con mayor participación son los emprendimientos de finanzas, de bienestar, educación, software factory y los orientados al impacto social. Finalmente, en Alemania, la composición de los de mayor participación es distinta, siendo software factory, alimentación, salud, automoción y logística y recursos humanos los cinco primeros.

Comparando con otros ecosistemas internacionales, específicamente con el español y alemán, no se encuentran grandes diferencias en los perfiles de los emprendimientos. Ello obedece a que se trata de organizaciones de perfil global que funcionan con modelos de negocios exponenciales apalancados en las nuevas tecnologías.

Tabla 6. Cuadro comparativo con otros ecosistemas

Categorías	Córdoba	España	Alemania
Socios Fundadores	3,2	3	2,4
Edad promedio de los fundadores	34	34	34
% de mujeres fundadoras	14%	18%	15,7%
Empleados por emprendimiento	9,3	6,4	13,3
Nivel de estudios universitarios o superior	78,3%	95%	81,7%
Acceso a financiamiento	75%	53%	55,3%
Principal tecnología	Soluciones móviles (48%) Big Data (31%) Inteligencia artificial (28%)	Soluciones Móviles (31%) Inteligencia artificial (29%) Blockchain (26%)	Inteligencia artificial (40%) Realidad virtual (24,4%) Blockchain (22,1%)
Verticales principales	Software factory (19,8%) E-commerce (19,8%) E-health (16,2%) Edtech (13,2%) Fintech (10,8%)	Fintech (21%) Healthcare (19%) Educación (14%) Software Factory (13%) Impacto Social (12%)	Software factory (30,2%) Alimentación (10,6%) Salud (8,5%) Automoción y logística (6,7%) Recursos Humanos (4,2%)

Fuente: Elaboración propia en base a Startup Córdoba Monitor

Conclusiones

Los emprendimientos tecnológicos constituyen eslabones fundamentales en el desarrollo económico y social. Por lo que ha comenzado a fomentarse la creación y consolidación de ecosistemas de apoyo al emprendimiento en el sector tecnológico impactando en aspectos económicos, culturales y sociales.

La introducción de productos y servicios intensivos en conocimiento fomenta la creación de empleo de alto valor agregado, genera mejoras en la experiencia usuario, contribuye a la accesibilidad y por consiguiente aumenta la calidad de vida de los ciudadanos. De igual forma, el progreso tecnológico afecta al desarrollo social y económico en cuanto al efecto innovador que puede implicar para muchas otras industrias.

El presente artículo intentó dar cuenta del perfil del ecosistema de emprendimientos tecnológicos de la Ciudad de Córdoba, remarcando la importancia del mismo para la economía local. Como conclusión, se extrae que la Ciudad de Córdoba cuenta con un entramado institucional apto para la proliferación de emprendimientos tecnológicos. Además, se observa un significativo número de ellos ya funcionando y creciendo en la ciudad.

Como principales aspectos a mejorar del ecosistema local puede señalarse la necesidad de generar un crecimiento del capital de riesgo, una mayor incorporación de mujeres al sector tecnológico, incrementar los niveles de facturación de los emprendimientos y favorecer la internacionalización de estos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Birch, David G.W. (1987), Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496185>
- Castillo-Vergara M. (2020) "La teoría de las N-hélices en los tiempos de hoy" J. Techno-

gy Management and Innovation 2020. Volume 15, Issue 3.

- Crisafulli, L. y Parisi, D. (2020): El ecosistema emprendedor tecnológico de Córdoba, Municipalidad de Córdoba.
- Crisafulli, L. y Parisi D. (2020): Emprendimientos tecnológicos en la ciudad de Córdoba, Municipalidad de Córdoba.
- Ewing Marion Kauffmann Foundation (2014) The importance of young firms for economics growth. Entrepreneurship Policy Digest, September 25.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Research Policy, 29(2), 109-123.
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneur ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Babson Global, s/n.
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2016). Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico 2016. Programa de Desarrollo Emprendedor PRODEM.
- Kantis, H., Angelelli, P. (2020) Emprendimientos de base científico-tecnológica en América Latina: Importancia, desafíos y recomendaciones para el futuro, BID, mimeo
- OCDE (2013) Startup América Latina: Promoviendo la Innovación en la Región, OECD Development Centre Studies, Paris, France.
- OCDE (2016) Startup América Latina: Construyendo un Futuro Innovador. OCDE Development Centre Studies, Paris, France.
- Patiño, D. y García de Leon, V. (2018): "4 elementos necesarios para que la economía crezca". Expansión. Volumen 21.
- Schumpeter, J. A. (1942). Capitalismo, socialismo y democracia. Barcelona, Orbis, 1983.
- Solow, R. (1957). Technical change and the aggregate production function. Review of Economics and Statistics, 39, 312-320.
- Varga, A., Schalk, H.J. (2004). Knowledge spillovers, agglomeration and macroeconomic growth: An empirical approach. Regional Studies, 38(8), 977-989.
- West P. G., Bamford C. (2005) Creating a Technology-Based Entrepreneurial Economy: A Resource Based Theory Perspective. Journal of Technology Transfer, 30(4), 433-451.

LA “MARCA CIUDAD” Y SU COMUNICACIÓN COMO VECTOR DE DESARROLLO

The City Brand and its communication as a vector of development

Carlos Granda Tandazo¹

Recibido: 05/11/2021 - **Aceptado:** 30/11/2021

RESUMEN:

Este trabajo de investigación parte de la premisa de que los territorios urbanos tienen una identidad cultural subyacente y distintiva; que cuenta además con ciertas potencialidades y recursos que pueden generarle posibilidades concretas de desarrollo. Parte de la certeza de que un territorio no puede reinventarse de cero, como sí podría hacerlo un producto/servicio si es que cuenta con recursos suficientes.

Los territorios responden a una identidad en constante evolución, dotada de plasticidad adaptativa que se conforma de acuerdo a la acción de sus ciudadanos, la historia que los define, el impacto de los cambios sociales en sus rasgos singulares y su capacidad de adaptación e innovación frente a las nuevas condicionantes de orden mundial. El objeto de la investigación considera distintos enfoques sobre planificación y desarrollo económico, así como el papel de los gobiernos locales en la gestión y desarrollo de las ciudades, enfocándose en aquellas de países en desarrollo.

A lo largo del trabajo se considera que las ciudades y las regiones se ven abocadas a gestionar directamente los recursos para satisfacer eficientemente las necesidades de su población. En este contexto, se analiza y propone la concepción, construcción y desarrollo de una marca de ciudad (*place branding*) o marca de destino (*destination branding*), que represente y proyecte a la ciudad, a la vez que se constituya en una manifestación del poder comunicativo del espacio, cuya gestión de imagen, resulta decisiva como generadora de recursos, facilitadora de bienestar para sus pobladores, así como para su crecimiento y desarrollo sustentable a largo plazo.

ABSTRACT

This research work is started from the premise that urban territories have an underlying and distinctive cultural identity; that it also has certain potentialities and resources that can generate concrete possibilities for development. It starts from the certainty that a territory cannot reinvent itself from scratch, as a product/service could if it has sufficient resources.

The territories respond to an identity in constant evolution, endowed with adaptive plasticity that is shaped according to the action of its citizens, the history that defines them, the impact of social changes on their unique features and their capacity for adaptation and innovation in the face of the new conditions of world order. The object of the research considers different approaches to

¹ Doctor en Comunicación e Información Contemporánea Universidad Técnica Particular de Loja- Ecuador. cwgranda@utpl.edu.ec

planning and economic development, as well as the role of local governments in the management and development of cities, focusing on those in developing countries.

Throughout the work, it is considered that cities and regions are forced to directly manage resources to efficiently satisfy the needs of their population. In this context, the conception, construction and development of a city brand (place branding) or destination brand (destination branding), is analyzed and proposed, which represents and project to the city, at the same time be constituted in a manifestation of the communicative power of the space, whose image management is decisive as a generator of resources, facilitator of well-being for its inhabitants, as well as for their growth and long-term sustainable development.

PALABRAS CLAVE: identidad territorial, marca ciudad, marketing de ciudad, marketing de destinos, comunicación de ciudad.

KEYWORDS: territorial identity, city brand, city marketing, destination marketing, city communication.

Para las ciudades, regiones o países, convertirse en marcas no es una opción, sino una condición necesaria e ineludible.

S. Anholt. 2005

Introducción

Las ciudades, como eje central del desarrollo posmoderno, están obligadas a encontrar respuestas efectivas a las demandas del futuro, a gestar propuestas de valor para la vida mejor de sus ciudadanos y de todas las organizaciones que operan en ellas. Como se ha señalado, en la dinámica actual, aparte de ser el hábitat natural de sus residentes, las ciudades buscan ser *elegidas*, preferidas, percibidas, como el *territorio ideal*, para el turismo, la inversión empresarial, el aprendizaje, el emprendimiento, el arte y cada actividad que en ellas sea posible y beneficiosa.

Las ciudades cambian, invierten, se renuevan, se hacen más accesibles y por tanto también más complejas. En esa dinámica, que implica un reto para sus administradores, pero también para sus habitantes, las ciudades recurren a las prácticas de la gestión administrativa, la comunicación corporativa y a la innovación tecnológica, como elementos que les permitan crear y promover ventajas dentro de un sistema competitivo aparente-

mente inevitable. Para Losada y Correyero (2007, p.213): “una localización geográfica es convertida en un valor comercial basado en una serie limitada de atributos asignados”. Las ciudades van forjando así su imagen, modificando su entorno, creando *marca*. En tales circunstancias se hace preciso citar a los mismos autores cuando mencionan que:

Cualquier análisis que tenga como centro a la marca como concepto socio-comercial, debe partir de una reflexión más amplia sobre el contexto económico y social sobre el que se asienta y sobre el que alcanza el sentido actual. Este renovado sentido, más allá de los límites precisos marcados en su momento por la mercadotecnia, tiene mucho que ver con el actual contexto social de globalización en el que se halla buena parte del planeta. Es punto de arranque que no es posible eludir (Losada y Correyero, 2007, p.208).

Como hemos dicho antes, el marketing, la publicidad y el branding, entre otros, se convierten en estrategias primordiales ya

no solo de visibilidad de los territorios, sino de su gestión integral y, como expone Bau-drillard (1985), de entrada, en un mercado competitivo de orden global, regido por determinadas estrategias de la mercadotecnia y la comunicación.

En tales condiciones, la diferenciación clara en la mente de los públicos que podrían demandar o aprovechar sus atractivos (económicos, legales, de infraestructura, mercados, vialidad, conectividad, audiencia, etc.) se convierte en un imperativo que posibilitará, a través de la generación de valor, su sostenimiento y desarrollo futuros. Todo esto nos conduce al terreno de la construcción de marcas y su estrecha relación con la realidad institucional, la comunicación y la intervención en los activos emocionales (Losada Díaz, 2004).

Para la OMT (2011) la marca del destino es la esencia que le confiere una identidad propia y lo distingue de los demás lugares, con lo cual puede destacar entre la competencia en la pugna por ganarse la atención de los posibles visitantes. Es importante entender que ésta existe en la medida en que alguien la percibe. Tiene que ser creíble y real y no se puede manufacturar.

Desde esta perspectiva, Alameda y Fernández (2012) proponen que las ciudades o territorios, se configuran como actores clave en las relaciones socio-económicas modernas porque en ellas confluyen múltiples intercambios y, al mismo tiempo que deberían ser mejores lugares para vivir, también se están convirtiendo en productos que compiten entre sí, en marcas y objetos de consumo, de acuerdo con sus identidades.

Como cita Miquel de Moragas por su parte, la marca ciudad es un concepto totalmente necesario para entender las ciudades posmodernas o ciudades globales; para este autor la marca ciudad es:

Un fenómeno complejo que se debe ir actualizando y adaptando a los cambios culturales y a los movimientos del mercado, con dos grupos principales de desti-

natarios (targets): el público interior -los ciudadanos locales- y el público exterior o visitantes- en sus diversas modalidades (turistas, inversores, estudiantes, empresarios) (Moragas, 2016, p. 63).

Tal como se plantea desde el caso de Barcelona (que es además icónico para casi todas las investigaciones relacionadas al tema) desde el punto de vista del marketing y la publicidad, los nombres de las ciudades son marcas que las definen, contienen sus valores y cultura, su identidad. "En la economía globalizada, cada vez más alejada de las fronteras estatales y más articulada a una red de megalópolis, la reputación de una ciudad se ha convertido en un activo estratégico. Por tanto, la imagen de estas marcas se ha de gestionar con visión multisectorial y pensando en una gran multiplicidad de públicos, para favorecer su competitividad" (Barcelona Metrópolis, 2013, p.98).

Desde el punto de vista de su diseño, como expresión gráfica y simbólica, la marca de las ciudades parece seguir patrones comerciales que intentan impactar en sus públicos y generar diferenciación, en base a su historia, valores, eventos deportivos, festivales culturales, monumentos históricos, ferias, exposiciones, encuentros, atractivos naturales, etc.:

Las ciudades han desarrollado de diferente forma su identidad visual, siguiendo en muchos casos los criterios de simplicidad, originalidad, carácter simbólico y función asociativa que deben siempre tenerse en cuenta al desarrollar el concepto de marca; la simplicidad de los rasgos y la originalidad del mensaje, porque ambos ayudan a recordar más fácilmente la marca, y el carácter simbólico de la identidad visual, porque es un factor que implica para el observador una reflexión sobre lo que estos símbolos le sugieren, y que le servirán siempre para recordar la marca. Por último, el carácter asociativo que tienen algunas de ellas trata de expresar aquellos elementos con los que se desea que se las identifique (Elizagarate, 2003, p.166)

Pero definitivamente la concepción de la marca ciudad como la entendemos, va más allá de su identidad visual y debe fundamentarse en el ideal y el futuro que sus gestores están llamados a planificar y construir, en comunión y relación directa con las aspiraciones de los ciudadanos.

La manera en que un destino cultiva, desarrolla y presenta sus características básicas a sus principales públicos es lo que le permite forjarse, consolidar o incluso alterar su reputación. A eso se denomina también “proceso de branding”. El Branding es un proceso mediante el

cual una organización dota de significado a la marca que la representa. Cada territorio tiene ya una identidad de partida, histórica, basada en atributos diversos, y que no puede obviarse. Sí pueden, en cambio, plantearse modificaciones e intervenciones que acerquen la identidad actual a la identidad deseada y que contribuyan a mejorar a la competitividad global del destino (Fernández, 2011).

A continuación, exponemos a modo de ejemplo algunas marcas gráficas de distintas ciudades del mundo, de diferente tamaño, historia y con sus propios objetivos.



Figura 1: Marcas gráficas de distintas ciudades del mundo.
Fuente: <https://lamula.pe/media/uploads/97a0504e-d75e-4ed2-9195-3063510a77c7.jpg>

Para llevar adelante la estrategia de marca ciudad Losada y Correyero (2007, p.213) señalan como imprescindibles algunos pasos: 1) Seleccionar un concepto único con el que posicionar la ciudad, considerando los escenarios estratégicos donde se mueve -su competencia- y potenciar la dimensión emocional que favorece la apreciación y elección de los públicos. 2) Elegir los mejores medios para hacerlo llegar, es decir seleccionar los mensajes y los instrumentos de distribución pertinentes. Adicionalmente, recomienda cuidar especialmente factores de la cons-

trucción de la marca como: Aspectos legales; aportes de las fuerzas e instituciones públicas; hábitos, costumbres y valores de la población; cuestiones económicas, tecnológicas y medioambientales y; comunicaciones alternativas al discurso oficial: arquitectura, simbología y mensajes.

En teoría, las marca-destino o marca-territorio, a diferencia de las marcas comerciales, buscan poder contribuir a la identificación de todos los públicos del territorio en cuestión y —en su di-

mención estratégica— promover el desarrollo de aspectos tan particulares y disímiles como el turismo, el comercio, la cultura, las inversiones, la educación, entre otros (Devalle, 2015, p.172).

Desde esta perspectiva, la marca ciudad debe definir y promover la personalidad de una determinada localidad, integrándola en un concepto que involucre todos los aspectos culturales de sus habitantes donde se incluyan sus valores, su historia, sus creencias y sus nuevas costumbres desde una óptica positiva. Como cita Tony Puig (2009), el city-marketing es el concepto actual para debatir, trabajar y gestionar las ciudades que apuestan por ser diferentes, que buscan ser mejores destinos para sus stakeholders. Y cada ciudad debe decidir cómo desea proyectarse al mundo. Debe definir si destacar, ser un referente y convertirse en una marca potente, que además impulse su competitividad, entendida como el camino para situarla allí donde sus ciudadanos quieran estar. Para Elizagarate (2003, p.43), la principal finalidad del marketing de ciudades es, por una parte, responder a las necesidades de los ciudadanos y de la actividad de la región y por otra, mejorar a corto plazo la calidad global de la ciudad y su posición competitiva.

Para Huertas (2010), una marca de ciudad exige satisfacer dos funciones principales:

Por una parte, debe servir como dispositivo de identificación que permita una atribución de simbología y valores singulares a una determinada ciudad. Por otra, ha de desarrollar una función de diferenciación como misión principal y tradicional asignada a una marca de cualquier tipo. Si bien, en un primer nivel de análisis, la marca de ciudad debe implicar identificación y diferenciación de un territorio, existen dos conceptos estrechamente vinculados a la idiosincrasia de la marca en entornos urbanos o metropolitanos: la identidad y la imagen de marca. Una vez identificado aquel valor diferencial, debe dimensionarse el propósito y alcance de su ges-

ción, ya que no todas las ciudades pueden ni deben proyectarse en la misma escala. No serán iguales los objetivos y prioridades de una gran metrópoli, que las de una pequeña ciudad trasantina, por ejemplo. No obstante, los beneficios buscados si deben tener en cuenta las aspiraciones y metas de sus habitantes, empresas, organizaciones sociales, y por supuesto, las de sus instituciones de gobierno (Huertas, 2010, en San Eugenio, 2014, p22).

En opinión de Paz (2005), las ciudades contemporáneas necesitan desarrollar estrategias de posicionamiento con el objetivo final de crear propuestas de valor para sus consumidores. En ese sentido, este autor sostiene que la marca de ciudad encabeza, dirige y unifica las acciones promocionales del territorio para alcanzar una deseada reputación internacional. Por esto, la marca se convierte en el principal activo a partir del cual trasladar la ciudad a una nueva esfera global de competitividad entre territorios.

Complementariamente, el dónde y cómo promover la marca depende también de aquello que se quiere mostrar y potenciar, sea esto un evento deportivo o cultural, cierto tipo de industria, un destino turístico o un destino de inversión que permita captar recursos y generar desarrollo. Queda claro que, el alcance de la marca debe trascender el ámbito del negocio turístico con el que usualmente se la asocia. La promoción y posicionamiento de la marca ciudad debe ir de la mano de la macro planificación de la urbe y de lo que se quiere para ella como entidad en constante cambio.

Como consecuencia de lo anterior, en una estrategia de gestión de marca ciudad, habrá que definir a quién vamos a comunicar y cuándo vamos a hacerlo. Esto implica el análisis del entorno, las circunstancias locales y nacionales, la definición de mercados prioritarios y su comportamiento, la realidad económica y política e incluso, la actividad desarrollada por las ciudades competidoras.

Según cita el colombiano Juan Carlos Mar-

tínez Castro (2017) en cuanto a la forma de diferenciarse y posicionarse, de la marca de cada urbe, esto dependerá de las características de cada ciudad, de manera que se tengan en cuenta factores como el tamaño de la urbe, su ubicación, sus características geográficas, la gastronomía, la industria, el comercio, lugares de esparcimiento, ferias, museos, bibliotecas, arquitectura y en sí, todo lo que hace parte de la ciudad material o inmaterialmente.

Cada marca hace referencia a la identidad de la ciudad, a las características históricas, a la vocación de su gente, a su producción característica y a los hitos que ella va forjando en el día a día. Por eso es diferente en cada caso y puede ser una estrategia utilizada por localidades de distinto tamaño y naturaleza. Ciudades eminentemente comerciales o con ventajas intrínsecas para los negocios como Ámsterdam, Barcelona o Milán; ciudades patrimoniales, como Quito o Santiago de Compostela, ciudades donde la educación superior tiene un espacio preponderante como Córdoba, Boston, Lovaina o Salamanca; y ciudades para el juego y la diversión como Las Vegas, todas encuentran en la gestión de marca, una estrategia de atracción para sus grupos objetivos, cuyas expectativas tratan de cubrir.

Definir su valor diferenciador y establecer estrategias en las cuales los ciudadanos se sientan identificados requiere de un amplio estudio, sobre todo de su identidad, de aquellos rasgos que los ciudadanos consideran representativos, sus símbolos, espacios, tradiciones, personajes, eventos históricos, íconos arquitectónicos, etc. Cada táctica generada en su comunicación será una acción que fortalezca una identidad y esta debe estar validada de acuerdo con un sustento real.

Por todo ello, el desarrollo de una marca ciudad debe ser incluido dentro de la planificación de la ciudad e incorporada como parte de la gestión de sus instituciones, empresas y organizaciones sociales. En tal sentido Seisdedos (2007) sostiene que la aplicación de los enfoques del marketing a la ciudad no debe entenderse como algo complementario, sino que el marketing ha de incorporarse

con normalidad a modo de filosofía de gestión urbana. El marketing, debe formar parte de la gobernanza del territorio, para efectos de reconducir su gestión hacia una visión empresarial, segmentada y de orientación al cliente.

La ciudad construye reputación en el día a día, en cada actividad ejecutada, en sus planes y proyectos, con sus eventos y tradiciones; y el desarrollo de su marca tiene el propósito de consolidarla. El reto está en la gestión adecuada, desde las instituciones encargadas como el cabildo, como las asociaciones empresariales, el sector turístico, los medios de comunicación y las organizaciones sociales. Así, "la marca y la reputación se retroalimentan, ya que la gestión de la reputación es la base para construir una marca sólida en el tiempo" (Fuentes, 2007).

Según Huertas (2010), el proceso de creación de una marca de ciudad y por extensión, el diseño de una estrategia de branding pasa por tres etapas fundamentales: una primera fase de concienciación interna, en la que los políticos e instituciones responsables acuerdan, de forma consensuada, la creación de una marca de ciudad. Un segundo paso que consiste en evaluar las potencialidades del territorio a partir de las cuales se puede crear marca, es decir, el desarrollo de un DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades). Finalmente, se impone la segmentación, la identificación del público interesado al que se dirigirá la marca.

Lo anterior no implica, de ninguna manera, una visión reduccionista con sentido mercantil, ni la banalización comercial de la ciudad y su patrimonio cultural o histórico. Por el contrario, la incorporación de la marca a la gestión de la ciudad conlleva potenciar sus mayores fortalezas, en lo referente a valores cultivados por sus ciudadanos, su capacidad de gestión, de innovación, el desarrollo de nuevos proyectos y planes urbanos, así como la proyección de sus tradiciones más significativas. Diseñar una marca y potenciarla, es a la vez encontrar un propósito o varios, para la diferenciación con sentido, el crecimiento sostenido y sostenible, el diálogo entre sec-

tores sociales, la diversidad cultural, la educación de calidad y una política más cercana a los ciudadanos. La marca bien manejada, posiciona, muestra, lleva hasta los diferentes públicos nuestro mensaje, nuestros propósitos, nuestros anhelos. La marca nos reta, nos impone un ritmo, una filosofía, unos compromisos como ciudadanos, como organizaciones y a sus autoridades, la marca nos distingue, nos propone y por supuesto, nos une.

Comunicación y marca ciudad

La comunicación pretende provocar la reacción de un público objetivo para que piense o actúe de un modo determinado establecido con anterioridad. Para influir en los patrones de conducta, y convencer al público, la comunicación debe ser persuasiva (Altés, 2001, citado en Falcón, Rodríguez Fernández y Rodríguez Vásquez, 2013, p. 3).

De acuerdo con Daniel Badenes (2007, pag.1) “pensar la ciudad desde la comunicación y la cultura no es nuevo, mas sí reciente. En nuestra región data de los años ochenta, como parte de ese corrimiento del objeto de estudio que se sintetizó en el pasaje de los medios a las mediaciones, según la consagrada expresión utilizada por Martín-Barbero (1987)”.

Por otro lado, debemos entender la naturaleza de la ciudad como centro del desarrollo y ente comunicante, así:

La ciudad ocupa hoy un lugar estratégico en el cruce de los debates teóricos con los proyectos políticos, de las experimentaciones estéticas y las utopías comunitarias. Lo cual nos está exigiendo un pensamiento nómada, capaz de burlar los compartimentos de las disciplinas y convocar los diversos lenguajes de las ciencias y las artes, confrontar la índole de los diferentes instrumentos teóricos, descriptivos, interpretativos, e integrar saberes y prácticas: la comunicación con el drama urbano, la música con el ambiente y el paisaje, la arquitectura con los trayectos y los relatos, el diseño con memoria y la ciudad (Jesús Martín-Barbero, 1987, citado en Bade-

nes, 2007)

Es un hecho que la ciudad es un ente comunicativo y comunicante por naturaleza. Todos quienes componen las ciudades permanecen en constante intercambio de mensajes, cada vez en mayor cantidad y con mayor rapidez. La comunicación de la ciudad trasciende los objetivos de las instituciones que la gobiernan o los de las empresas que en ella tienen su actividad. Tampoco es potestad exclusiva de los medios de comunicación o de las organizaciones sociales. Según el mismo Badenes (2007) “esto se debe a que las ciudades son lugares de simbolización o representación de la existencia; cristalizaciones de procesos políticos y culturales”. Por tanto, todos los sectores concretan o aspiran concretar en ella sus objetivos. La pregunta siempre vigente, es ¿quién o quiénes comunican e informan en la urbe? Y consecuentemente ¿quiénes son los receptores? Más aún cuando, las propias tecnologías de comunicación e información parecen haber trastocado esos roles.

Evidentemente, la ciudad comunica, se entrelaza y proyecta, desde cada uno de sus ciudadanos, en sus formas arquitectónicas en sus modos de educarse y hacer comercio. La ciudad comunica aún cuando duerme, con sus conflictos y con sus fiestas. La ciudad transmite ideas, proyectos, historia, acciones, cultura, sueños, problemas y soluciones; en cada día, con todos y para todos los que interactúan en y para ella. De esta manera, las ciudades van forjando su identidad y su imagen trascendentes, que muchas veces, para ciertos temas, requiere de una orientación y organización técnica formal, desde las instituciones oficiales pero que, ante todo, es una construcción colectiva, dinámica y a veces desordenada, de cuyo entendimiento, debería partir todo intento de posicionamiento y todo modelo de gestión que pretenda su desarrollo. Al respecto, la visión de García Canclini resulta bastante esclarecedora:

(...) Las identidades nacionales y locales pueden persistir en la medida en que las resituemos en una comuni-

cación multicontextual. La identidad, dinamizada por este proceso, no será sólo una narración ritualizada, la repetición monótona pretendida por los fundamentalismos. Al ser un relato que reconstruimos incesantemente, que construimos con los otros, la identidad es también una coproducción. (...) Una teoría de las identidades y la ciudadanía debe tomar en cuenta los modos diversos en que estas se recomponen en los desiguales circuitos de producción, comunicación y apropiación de la cultura (García Canclini, 1999, pp.114 y 115).

A la ciudad la constituyen espacios de “producción, circulación, consumo y reproducción de sentidos socialmente construidos. La ciudad entendida no exclusivamente desde su imperativo territorial, ni como la suma de acciones ciudadanas aisladas, sino fundamentalmente como red de interacciones, como trama social que interpela de diversas maneras a actores ubicados históricamente, estructurándolos y siendo estructurados por ella” (Varela, 2003: 147-148).

Uno de los factores centrales en la discusión de la comunicación de la ciudad son sin duda los destinatarios, los receptores de la información. En este apartado, nos encontramos con un amplísimo espectro de actores, que tienen como base sustancial al ciudadano común, pero que pasa por las organizaciones de todo tipo y rango, hasta el visitante, el inversionista externo, el estado central, los medios y todos los entes relacionados a la ciudad en todas sus formas. Lo que la ciudad comunica en su día a día tiene evidentemente una connotación, un impacto, unas consecuencias y reacciones desde estos públicos e influye necesariamente en su desarrollo.

Resulta estratégicamente importante para la comunicación, el posicionamiento y la gestión de la marca ciudad, el definir prioridades y objetivos, primero en cuanto a los receptores de información y evidentemente, a lo que se intentará decir de la ciudad para lograr una respuesta favorable, atención activa, visitas, inversiones, consumo, apoyo político, participación ciudadana, pago de

impuestos, cumplimiento de normativa, emprendimientos, etc.

Concomitantemente, la otra gran pregunta es ¿quién comunica sobre la ciudad? En esta parte, deberíamos tener claro que siempre van a existir actores públicos y privados que tienen sus propios objetivos naturales. Iniciando por la propiedad de los medios tradicionales de comunicación que operan en las ciudades, porque más allá de informar, entretener y educar, su labor influye directamente en la opinión pública y en la agenda social, productiva y política. Todavía más importante y decisivo, resulta actualmente el alcance y poder de las redes y los medios digitales cuyo origen, propiedad, orientación y objetivos son mucho más diversos y dinámicos. Son por tanto todos los medios agentes protagónicos en lo que se hace y dice en la ciudad y, vectores importantes en su desarrollo y en la generación de su identidad.

En el mundo, el crecimiento de la industria mediática ha sido incluso eje del desarrollo de ciudades como Atlanta, México, Miami o Londres, por citar algunos ejemplos en los que las empresas de comunicación señalan en gran parte el sendero por el que se encaminan la ciudad y sus habitantes. Para San Eugenio (2014) la comunicación de una determinada imagen territorial implica entonces, la llegada de un proceso de comercialización o producción simultánea, de una versión monolítica orientada al consumo del imaginario urbano, vinculado a la marca de ciudad. En este sentido, la reproducción de unos determinados imaginarios urbanos a menudo ha sido interesada, especialmente con el surgimiento de la metrópoli capitalista y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que han ampliado las posibilidades de promoción y representación de las ciudades. Asimismo, la llegada de una política urbana con imaginario corporativo sería para el autor, el resultado directo de la acción de un grupo de empresarios que, entre las décadas de 1960 y 1970, disponían de un capital cultural suficiente para promocionar, entre la clase media, una nueva visión de la ciudad, circunscrita en un tablero de juego denominado medios de comunicación.

Por otro lado, está el rol y el interés de las entidades públicas, de las organizaciones sociales y políticas, de los gremios empresariales y profesionales, cuya voz e intereses también se reflejan en las acciones comunicacionales que ejecutan y que hacen parte de la construcción de la ciudad y su imagen hacia los ciudadanos y hacia el mundo.

La comunicación de marca debe en este contexto, desde una visión coordinada e integradora, recoger esos intereses y expectativas y tratar de proyectar de la manera más armónica posible, lo que la ciudad propone a los distintos públicos desde su diversidad y complejidad.

Adicionalmente, el “Acceso a Información y Comunicaciones”, y el “Acceso a Educación Superior” se consideran índices claves del desarrollo social, especialmente en países del llamado tercer mundo y están liderando un cambio positivo en los mismos. Según el “Análisis Tendencias globales en el progreso social 2014–2017” publicado en el “Índice de progreso social 2017” por Michael E. Porter y Scott Stern (Pag.42) muchos más países de bajos ingresos están obteniendo acceso generalizado a cobertura de telefonía móvil, aumentando el número de suscripciones y coincidiendo con países de ingresos mayores donde el nivel de suscripciones ya es alto. Muchos países también están mejorando en términos de la habilidad de sus universidades de ingresar a los rankings globales.

El mayor acceso a la comunicación por diversos dispositivos electrónicos y a través de la red internet, sin duda aporta a la dinamización de la comunicación en las ciudades y facilita la labor de todos los ciudadanos como actores comunicantes que pueden aportar o interferir en los programas o proyectos de comunicación de la urbe y su marca.

Igualmente, un estudio realizado por la organización privada eMarketer en 2017 señala que, durante ese año, el 74.7% de los usuarios que acceden a internet desde su dispositivo móvil, lo utilizaron para acceder

a redes sociales y que la actividad global en redes sociales está conformada en 82.5% por conexiones móviles. Adicionalmente, se estima que hay 11 nuevos usuarios de redes sociales en cada segundo. Finalmente, según datos de la misma empresa We Are Social: Facebook, YouTube, WhatsApp, Messenger y Wechat, son las 5 redes con más usuarios y juntas, tienen más de 7 mil millones de personas enlazadas en el mundo. Por todo ello, lo que sucede en las redes sociales, su intensa dinámica, comprensión y aprovechamiento para fines del marketing, es el reto principal de todas las organizaciones y por supuesto de las ciudades en la era actual (Díaz-Campo & Granda, 2018).

La marca ciudad tiene, por tanto, en los medios masivos, convencionales y en línea, un elemento potenciador de sus cualidades, de sus distintivos, de su identidad, principalmente porque ellos son parte integral de la misma. Al mismo tiempo, tiene en ellas un gran reto que enfrentar sobre todo porque los usuarios tienen autonomía sobre aquello que, en calidad de información, comparten, asumen, creen, desechan, replican, emiten y rechazan.

De otra parte, la definición de los distintivos que colocarán a la ciudad en posición competitiva frente a otras localidades, el desarrollo de su imagen gráfica, la interacción con los diversos mercados y, el cumplimiento de los objetivos comerciales y sociales, están supeditados evidentemente a un proceso de comunicación que estará también sujeto a las prioridades, intereses, capacidad operativa e incluso la creatividad de los diversos sectores sociales que hacen parte de la urbe.

Muñiz y Cervantes ya en 2010 decían que el proceso de dirección estratégica y de marketing debe incluir la comunicación de las estrategias y políticas urbanas, para difundir entre los diversos colectivos y mercados, la imagen de la ciudad. Se podría culminar la estrategia de comunicación con la eventual creación y proyección de una imagen de marca de la ciudad que se relacione directamente con su identidad. Es necesario por tanto concebir estos elementos como la fase

final de un proceso estratégico y de marketing, y mantener en el tiempo la estrategia de comunicación, más allá de un mandato político. La política de comunicación servirá para trasladar a los públicos objetivos el posicionamiento que la ciudad haya decidido.

Huertas (2010) propone tres modelos de comunicación para la marca de ciudad, concretados en:

1. Comunicación de marketing: campañas y acciones de comunicación marcadas por la definición previa de una estrategia de marketing y en función de un posicionamiento deseado. Es una comunicación de tipo informativo y persuasivo.
2. Comunicación aleatoria de elementos del territorio que ayudan a crear una determinada imagen de marca: determinación y aprovechamiento de un conjunto heterogéneo de activos del territorio que tienen capacidad de comunicación y, por lo tanto, contribuyen a la fijación de una deseada proyección de imagen de marca de la ciudad. Se incluyen la comunicación turística, las decisiones políticas, los productos de elaboración propia característicos del territorio (denominaciones de origen) y el carácter de los residentes, por ejemplo.
3. Comunicación orgánica o espontánea del territorio: representa, en esencia, la capacidad de comunicación del territorio por se y, en sentido amplio, es decir, el retorno comunicativo que se obtiene como resultado de decodificar imaginarios, significados y símbolos provenientes de la experiencia en primera persona e in situ con la ciudad. Esa variante se fundamenta en el valor de comunicación de la vivencia y el intangible geográfico, y en ese sentido el paisaje se posiciona a modo de imagen de marca de territorio.

Desde las diferentes perspectivas aquí citadas, queda expuesta la importancia de la gestión de comunicación de la marca de cualquier ciudad latinoamericana teniendo como eje central la planificación técnica de la urbe, su desarrollo y por supuesto al ciudadano como su fin último.

Conclusiones

Las ciudades son definitivamente el centro del desarrollo humano. Las necesidades y requerimientos de sus pobladores son los generadores de grandes dicotomías, problemas y retos para el crecimiento sostenido y sustentable de la humanidad, pero también son, el motor generador de investigación, emprendimiento e innovación, que tienen como propósito generar soluciones viables para superar esos desafíos. La gestión responsable de las ciudades, en armonía con el entorno natural y con respeto a la diversidad cultural, es el gran reto de los administradores locales y de los gobiernos nacionales. Con ese objetivo, se ven abocados a poner en marcha algunas prácticas y utilizar ciertas herramientas de la gestión empresarial, como el marketing, el branding y la comunicación comercial, que les permitan afrontar ese desafío de cara al futuro.

Actualmente, las naciones y las ciudades compiten entre sí para generar las condiciones que hagan posible atraer y potenciar proyectos, turistas, inversionistas, investigadores, eventos y otros elementos, que generan los recursos necesarios para solventar sus planes de desarrollo. La gestión de una marca ciudad, es por tanto una opción viable, que permitiría potenciar las condiciones naturales, los valores y recursos propios de un territorio, para proyectarlos al mundo a través de estrategias dirigidas a los diversos grupos de interés y desarrollar un posicionamiento estratégico, para hacer viable mejores condiciones para sus habitantes y las instituciones que conviven en ella.

Como mencionan muchos teóricos e investigadores de la gestión urbana, intentar rediseñar una ciudad y su marca desde la visión única de la planificación urbanístico-arquitectónica, o la imposición de modelos icónicos y acartonados, constituyen grandes equivocaciones. Las "recetas", junto con los anhelos de trascendencia de los gobernantes o las imposiciones del consumismo voraz, suelen terminar en más de una ocasión, en grandes fracasos. Por ello debemos comprender y asumir que son las personas, los

habitantes de los barrios, los empresarios pequeños y grandes, los visitantes nacionales y extranjeros, los que le dan uso y significado a cada desarrollo urbanístico, a cada evento deportivo o cultural propuesto, a los monumentos, a los espacios verdes, a las calles y plazas, a los mercados, a los rincones más luminosos y a los más sombríos de la urbe. El rediseño es sin duda, más que un proceso de desarrollo arquitectónico o de ingeniería, una construcción social y por lo tanto humana y política. Va más allá de los requerimientos económicos o de las estrategias de marketing de los lugares. Va más allá de la coyuntura política o de las efemérides. Trasciende las épocas de bonanza y las grandes crisis financieras. Rediseñar la ciudad es involucrar a todos en el proceso constante de innovar, de cambiar, de mejorar.

El rediseño de una ciudad de marca, se fundamenta y opera a través de un sistema de comunicación interna y externa, que juega un papel clave antes, durante y después de que se van cumpliendo los hitos que las fuerzas sociales se proponen. Hay que decir también que muchos de los avances o los nuevos íconos del proceso son incluso espontáneos, no planificados desde la administración local o los gestores responsables de la marca, ejemplo de ello son la intervención y apropiación masiva de los ciudadanos de los espacios, la participación en eventos culturales y deportivos, los grandes saltos tecnológicos generados por innovadores, emprendedores sociales y empresariales. Todo cuenta, todo influye, todo genera un efecto sobre la ciudad construida, sobre la ciudad imaginada, sobre la ciudad percibida. Todo hace parte del rediseño constante de la urbe y construye ese imaginario colectivo con el que la ciudad se posiciona en el contexto mundial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

• Alameda, D. Fernández, E. (2012). La comunicación de las marcas territorio. Actas IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Tenerife, España: Universidad de

La Laguna.

- Anholt, S. (1/03/2005). Some important in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(2), 116-121. doi://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990011
- Appadurai, A. (2001). *Aquí y ahora. La modernidad desbordada*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Artopoulos A. (2005). "Municipios, empresas y nueva economía en la era digital", en Fienquelievich, S. (coord.). *Desarrollo local en la sociedad de la información*. Buenos Aires, Argentina: La Crujia.
- Atkins, D. Bates, I. Drinnan, L. (2006). *Reputation risk. A question of trust*. Londres, Inglaterra: Les50ns Professional Publishing.
- Ayuntamiento de Barcelona (2013). *Barcelona Inspira. Barcelona Metrópolis*, (90). Recuperado de: <http://lameva.barcelona.cat/bcnmetropolis/wpcontent/uploads/2013/12/BMM90.pdf>
- Baker, B. (2007). *Places: The New Brand Frontier. Total Destination Management*: recuperado de: www.DestinationBranding.com.
- Baudrillard, J. (et al). (1985). *La posmodernidad*. Barcelona, España: Kairós,
- Baudrillard, J. (2007). "La cultura mediática" en *La sociedad de consumo*. Madrid, España: Siglo XXI.
- Beloso, J. C. (2013). *Construir marca, hacer ciudad*. Barcelona Metrópolis, (90) p. 96. Recuperado de: <http://lameva.barcelona.cat/bcnmetropolis/wpcontent/uploads/2013/12/BMM90.Pdf>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona, España: Ariel.
- Castells, M. (1998). *La Era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura. El Poder de la Identidad Vol.2*. Alianza Editorial, S.A. Madrid.
- Correa, A. (2010). *Ciudades, turismo y cultura*. Argentina. La Crujia Ediciones.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Cruz, M. (2013). *Escritos sobre la ciudad (y alrededores)*. Madrid, España, Catarata.
- Devalle, V. (2015). *Marca-ciudad e identidad cultural*. En *Letra. Imagen. Sonido* I.I.S. Ciudad Mediatizada. Año VII (14), pp. 167-180. Buenos Aires, Argentina.
- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciuda-*

des. Madrid, España: ESIC – Pirámide.

- Fariña J. (01/04/2015). Identidad y Marca Ciudad. El Blog de José Fariña. Recuperado de: <https://elblogdefarina.blogspot.com.es/2015/04/identidad-y-marcaciudad.html>
- Fernández-Cavia, J. (2011). Ciudades, regiones y países como marcas: luces y sombras del place branding, en San Eugenio (coord.) Manual de comunicación turística. De la información a la persuasión, de la promoción a la emoción. Girona, Ed. Documenta Universitaria. pp.103-114.
- Fernández-Cavia, J. Díaz-Luque, P. Huertas, A. Rovira, C. Pedraza-Jiménez, R. Sicilia, M. Gómez, L. Míguez M. (2013). Marcas de destino y evaluación de sitios web: una metodología de investigación. Revista Latina de Comunicación Social, (68), 622-638. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81928785027>
- García Canclini, N. y Moneta, C. (1999). Las Industrias Culturales en la Integración Latinoamericana. Ciudad de México, México: Grijalbo.
- Hernández Sampieri, R. (1991): Medios de comunicación en las organizaciones, en Fernández Collado (Ed.). La Comunicación en las Organizaciones. Ciudad de México, México: Trillas.
- Hesmondhalgh, D. (2013), The Culture Industries. Londres, UK: Sage.
- Huertas, A. (2014). Las claves del city branding. Portal de la Comunicación InCom-UAB, recuperado de: http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/57_esp.pdf
- Illas, E. (2007). Short Stories against Barcelona's Urban Transformation. Trans-text (es), Transcultures, (3), recuperado de: [IETT. <transtext.revues.org/246>](http://transtext.revues.org/246)
- Indovina F. (2013). Ciudad Metropolitana o Ciudad de Ciudades. Barcelona Metròpolis. (90), p.93 Recuperado de: <http://lameva.barcelona.cat/bcnmetropolis/wp-content/uploads/2013/12/BMM90.pdf>
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. (2005). "City Branding: an Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?". Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 96, pp. 506-514.
- Kotler, P. Gertner, D. Rein, I., & Haider, D. (2007). Márketing internacional de lugares y destinos. Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica. México, D.F. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. Haider, D. Rein, I. (1992) Mercado-tecnia de Localidades. México: Pearson.
- López - Lita, R. & Benlloch, M. T. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. Recerca, Revista de Pensament i anàlisi, 5, pp. 87-100.
- Losada, J.C. Coord. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona, España: Ariel.
- Losada, J.C. y Correyero, B. (2007). La marca ciudad a través de Internet. En Balandrón, A.J. Et al. (coord.). Publicidad y ciudad. Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones, pp. 208-229.
- Marzano, G. (01/06/2012). Marca país: un enfoque metodológico. Revista Polémika-Revista del Instituto de Economía USFQ, (9), pp. 26-29.
- Mattelart, A. (2000). La publicidad. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Moragas Spà, M. (2016). Barcelona, Ciudad Simbólica. Barcelona, España: Ajuntament de Barcelona.
- Muñoz, N. (2007). Marketing de ciudades: de la gestión estratégica y de infraestructuras a la creatividad de los valores. En Balandrón A. Et al (dir.) Publicidad y ciudad, Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones, pp.149- 171.
- Muñoz, N. y Cervantes, M. (2010). Marketing de ciudades y 'Place Branding', en Pecunia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. N° Extraordinario 1. Universidad de León. pp.123-149.
- Organización Mundial del Turismo y Comisión Europea de Turismo (2011). Manual sobre branding de destinos turísticos. Madrid y Bruselas, OMT y CET.
- Paz, S. (2005): Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades: La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. Revista Venezolana de Gerencia, v.10 n.30. Maracaibo, Venezuela. Obtenido de: e.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000200002
- Porter M. & Stern S. (2017) Análisis Tendencias globales en el progreso social 2014 -2017. Índice de progreso social 2017. Social Progress Imperative, Washington
- Puig, T. (2009). Marca Ciudad. Barcelona, España: Paidós

- San Eugenio, J. (2014). Comunicación y territorio. Manual de Comunicación Turística. De la información a la persuasión, de la promoción a la emoción. Girona, Ed. Documenta Universitaria. pp.53-72.
- San Eugenio, J. (2010). Intervenciones de identidad territorial en el proceso global de construcción de imagen de marca de los destinos turísticos. Barcelona, España Universidad de Vic. Obtenido de: http://dspace.uvic.cat/xmlui/bitstream/handle/10854/1562/artconlli_a2010_saneugenio_jordi_intervenciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Seisdedos, G. (2007). Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Madrid, España: Financial Times - Prentice Hall
- Sousa, S. (20/02/2009). "El territorio como marca". *Carácter emprendedor*. 09 (1) pp. 22-23.
- Subirana, J. (2013). Imaginar una Ciudad. *Barcelona Metrópolis*. (90), p.91. Recuperado de: <http://lameva.barcelona.cat/bcnmetropolis/es/hemeroteca/>
- Tresserras M. (2007). Comunicación y Ciudad, en Balandrón, A. J. et all. (dir.). *Publicidad y ciudad*, pp. 17-30. Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones.
- Varela, A. (2003). La ciudad. Un posible mapeo de la mirada, en: Saintout, F. (edit.). *Abrir la comunicación. Tradición y movimiento en el campo académico*. La Plata, Argentina: Ediciones de Periodismo y Comunicación, UNLP.

UN MODELO DE LIDERAZGO PARA LA RETENCIÓN DE ENFERMEROS/AS PROFESIONALES

A leadership model for the retention of professional nurses

Marina Olmos¹

Recibido: 27/08/2021 - **Aceptado:** 26/10/2021

RESUMEN:

En el ámbito de Recursos Humanos es escaso el conocimiento sobre la implicancia de las características del fenómeno del Liderazgo en la retención del talento, en lo referido particularmente a la población de enfermeros/as profesionales. Este estudio empírico basado en un diseño no experimental de alcance descriptivo, tuvo por objetivo general evaluar si existe relación entre las estrategias de intervención enfocadas en el equipo de trabajo que desarrollan los Jefes de Unidad de Enfermería, y la retención del recurso humano de enfermería del Hospital Privado de Comunidad de la ciudad de Mar del Plata (Argentina), para generar una propuesta competitiva y sostenible de retención de Recursos Humanos basada en un modelo de liderazgo ajustado a las necesidades de los colaboradores.

ABSTRACT

In the field of Human Resources, there is little knowledge about the implication of the characteristics of the Leadership phenomenon in the retention of talent, particularly in relation to the population of professional nurses. This empirical study based on a non-experimental design with a descriptive scope, had the general objective of evaluating whether there is a relationship between the intervention strategies focused on the work team developed by the Heads of Nursing Unit, and the retention of the nursing human resource of the Private Community Hospital of the city of Mar del Plata (Argentina), to generate a competitive and sustainable proposal for the retention of Human Resources based on a leadership model adjusted to the needs of employees.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, gestión del desempeño, competencias, retención del talento, enfermero/a profesional.

KEYWORDS: leadership, performance management, competences, talent retention, professional nurse.

¹ Magíster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Universidad Blas Pascal, Córdoba, Argentina. Licenciada en Psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina.

Especialista en selección de personas, en particular puestos de liderazgo; en salud laboral, gestión del desempeño y desarrollo de las personas y empresas. Consultoría y asesoramiento a emprendedores y pymes en Gestión Humana y planificación estratégica. Orientación vocacional y laboral. Asesoramiento a jóvenes profesionales. marinacandelaolmos@gmail.com

Introducción

Las organizaciones del rubro Salud a nivel mundial se ven afectadas cíclicamente por la escasez de enfermeros/as, quienes constituyen el grupo más numeroso de dispensadores de atención de salud siendo que sus servicios son esenciales para la prestación de cuidados seguros y eficaces. Por cual, podemos definir al puesto de enfermeros/as como crítico y clave para las Instituciones de Salud.

La presente investigación, ejemplifica la problemática mencionada en una empresa privada del rubro Salud de la ciudad de Mar del Plata.

En simultáneo, en la actualidad nos encontramos inmersos en un mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Podemos decir que, este contexto impulsó en la gestión de Recursos Humanos el cambio del paradigma centrado en los resultados a una gestión centrada en las personas. Este enfoque considera a las personas como creadoras de valor, potenciales a desarrollar y como claves del éxito organizacional. En este contexto, el desafío hoy para las organizaciones del rubro Salud es lograr una eficiente gestión de sus talentos como generador de ventajas competitivas sostenibles. Desde esta perspectiva, el presente estudio se propuso brindar una solución integral enfocada en generar estrategias de retención de los recursos valiosos de enfermería, haciendo énfasis en el rol fundamental que ejerce el Liderazgo en el capital humano.

Liderazgo

El fenómeno del Liderazgo es un tema que ha sido estudiado ampliamente por variedad de disciplinas y autores, por cual posee definiciones y niveles de análisis diversos. A continuación, se detalla un recorrido del concepto desde sus inicios hasta la actualidad.

En una primera etapa, las investigaciones se centraron en identificar las cualidades personales inherentes que los individuos poseían para ser considerados como líderes exitosos. Luego, se enfocaron en el estudio de los comportamientos que los líderes demostra-

ban y se añadieron estudios, relacionados con variables situacionales o de contingencia que moderan la relación comportamiento-resultado del liderazgo. Luego, se sumaron estudios que buscaban asociar la visión del liderazgo exitoso a la competencia de eficacia. Podemos decir que, se pensaba el liderazgo en términos de resultados; así como, una relación asimétrica entre líder y subordinado basada en la orientación a logros y productividad. En estas etapas, los valores asociados eran el compromiso y la responsabilidad. En un principio, las investigaciones vincularon mayormente el liderazgo a factores intrínsecos al individuo. Aunque, luego la mirada se amplió incluyéndose los factores extrínsecos y el impacto de estos en el liderazgo. Desde esta perspectiva, se plantean las siguientes teorías:

- Teoría de los rasgos
- Teorías del comportamiento
- Teorías de contingencia sobre el liderazgo
- La eficacia y el liderazgo eficaz

Luego, el fenómeno del liderazgo se desarrolló desde enfoques contemporáneos. En el mundo VICA actual (volátil, incierto, complejo y ambiguo) una gestión eficiente requiere en los líderes el desarrollo de nuevas competencias. Podemos decir que este contexto trajo consigo el cambio del paradigma centrado en los resultados, a una gestión centrada en las personas. Estos tiempos nos invitan a construir colectivamente.

El líder se sustenta de metodologías efectivas, integrales y con un abordaje estratégico bajo una mirada de sustentabilidad organizacional. En la actualidad, el líder se posiciona como promotor del bienestar y desarrollo de las personas, con capacidad de escucha activa, ofreciendo su ayuda y apoyo al otro. Asimismo, emergen líderes con habilidades comunicacionales de tipo asertivas, enfocados en comunicar con claridad las expectativas y objetivos a sus equipos, brindando retroalimentación continua y constructiva; líderes dispuestos a delegar y alentar la cooperación, promoviendo espacios de diálogo compartidos y consenso de las modalidades de trabajo; líderes con actitud resiliente fren-

te a los contextos adversos y cambiantes, que se enfocan en los logros más que en los resultados.

Desde este enfoque, pensamos al empleado en términos de colaborador siendo este un capital humano fundamental; consideramos a las personas como creadoras de valor, potenciales a desarrollar y como claves del éxito organizacional.

Hoy día, los valores que se difunden son el trabajo en equipo, la innovación, la integridad y el desarrollo.

Las teorías que encuadran en este enfoque son las siguientes:

- Liderazgo transformacional- transaccional
- Liderazgo carismático-visionario
- Liderazgo de equipos
- Liderazgo de servicio
- Liderazgo y efectividad
- Liderazgo en tiempos actuales

La presente investigación, desarrolló el fenómeno del liderazgo de acuerdo con lo propuesto por los modelos del liderazgo transformacional, de servicio y a los enfoques de los tiempos actuales. De este modo, se alejó de la concepción tradicional de jefatura basada en la gestión verticalista y orientada netamente al cumplimiento de objetivos.

Siguiendo este lineamiento la investigación se encuadra en la concepción del Liderazgo Transformacional y de Servicio. Según Daft (2006) citado en Polifrone (2018), el liderazgo transformacional sirve para cambiar el statu quo, dado que articula, para los seguidores, los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. Por otro lado, los líderes transformacionales pueden provenir de distintos niveles de la organización. Por lo tanto, en una empresa puede haber muchos líderes de este tipo. El liderazgo transformacional lleva a los seguidores a convertirse en líderes. Los seguidores poseen mayor libertad para controlar su conducta. El líder transformacional agrupa a la gente entorno a una misión y define el marco dentro del cual los seguidores pueden operar con relativa

libertad para alcanzar las metas de la organización. El líder transformacional despierta la conciencia de sus seguidores respecto a diversos problemas y asuntos, y ayuda a las personas a ver las cosas bajo distintas ópticas para así poder conseguir cambios en la producción o servicios. Asimismo, retomando las palabras de Polifrone (2018) este liderazgo está fundado en los valores, creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

El liderazgo de servicio se relaciona con el liderazgo transformacional en tanto se enfocan en delegar autoridad en los seguidores para que ejerzan el liderazgo con el fin de alcanzar las metas de la organización. La teoría de liderazgo tradicional destaca la estructura entre líder y seguidor, en la cual este acepta la responsabilidad de parte del líder y es responsable ante él. Sin embargo, desde la óptica no tradicional del liderazgo se percibe al líder como un servidor de la gente y la organización. En el liderazgo de servicio se trata menos de dirigir o controlar, y más de concentrarse en ayudar a los seguidores a realizar su labor, y no en hacer que estos ayuden a los jefes a hacer la propia (Lussier y Achua, 2008, citado en Polifrone 2018).

Competencias

De acuerdo con Cravino (2018), las competencias son: “el conjunto de conocimientos habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto determinado, en una empresa determinada, en un contexto determinado y se encuentran definidos y descriptos mediante patrones de comportamiento observable”.

Desde una aproximación más contemporánea Cravino (2018), define a la gestión de competencias, como la aplicación del modelo de competencias (documentación formal, habitualmente a través de un manual, de cuáles son las competencias de una organización) en una herramienta de gestión con tres finalidades principales: orientar la propia gestión de las personas; orientar la gestión de recursos humanos; orientar la gestión de los líderes.

Por su parte, Cravino (2003) define a la gestión de Recursos Humanos basada en competencias como una metodología efectiva, integral, con un abordaje estratégico, que permite aumentar significativamente la satisfacción y el compromiso de las personas y produce resultados económicos eficientes bajo una mirada de sustentabilidad. Este enfoque considera a las personas como creadoras de valor, potenciales a desarrollar y como claves del éxito.

De este modo desde este abordaje actual, el modelo de gestión por competencias brinda coherencia y dirección a todas las acciones transversales de Recursos Humanos generando una visión compartida.

Desde esta perspectiva, es la gestión por competencias el vector conductor de los procesos de Recursos Humanos, representados en tres fases diferentes y consecutivas: flujo de ingreso (reclutamiento, selección, inducción y coaching), flujo interno (evaluación del desempeño, desarrollo, programas de capacitación, asesoramiento a Líderes, comunicación interna, clima laboral y beneficios) y flujo de salida (desvinculación, jubilaciones y renuncias).

Siguiendo la visión anteriormente expresada, las políticas del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Privado de Comunidad de la ciudad de Mar del Plata (HPC) se enmarcan en la gestión basada en competencias. El Dpto. de RRHH se apoya en el concepto de competencias como aquellas características individuales de conocimiento, capacidad, aptitud o personalidad que influyen directamente en el rendimiento laboral de una persona.

Caso Hospital Privado de Comunidad de la ciudad de Mar del Plata

El presente trabajo estudió la población de enfermeros/as profesionales con diferentes niveles de formación académica del Hospital Privado de Comunidad de Mar del Plata. Esta Institución de Salud fue seleccionada dado que es la Institución médica privada de mayor complejidad de la ciudad y región, anualmente se realizan 664.247 consultas y 14.372

intervenciones quirúrgicas (Estadística anual Hospital Privado de Comunidad de Mar del Plata, 2019).

Desde la gestión de Recursos Humanos se observó una fuga de talentos. Se registró que entre el período de mayo 2018 a abril 2019 hubo 22 renuncias de enfermeros/as con formación técnico profesional como también licenciados en enfermería y entre Abril 2019 a principios de Noviembre 2019 hubo 20 renuncias de enfermeros/as de diferentes niveles académicos.

Según el Organigrama, los profesionales de Enfermería reportan a los Jefes de Unidad. Si bien este término resulta un tanto obsoleto, en la actualidad la Organización está mutando hacia la mirada de la gestión por competencias, procesos, mejora continua y Visión de Líder.

Por su parte, es importante señalar que se observaron acciones aisladas de retención del talento gestionadas por el Departamento de Recursos Humanos del HPC aunque actualmente no posee formalmente un programa de políticas de retención del talento. A su vez, el mismo no se haya asociado a la política de remuneraciones de la empresa. Por tanto, esta investigación se constituye como el punto de partida para visibilizar y concientizar acerca del lugar estratégico de las políticas de retención del talento siendo una herramienta eficiente en el marco del desarrollo sustentable organizacional.

Numerosos informes sugieren que las inversiones en la aplicación y mantenimiento de políticas y prácticas eficaces de gestión de los recursos humanos pueden contribuir de manera muy positiva a los resultados de la organización. La gestión eficaz de los recursos humanos puede estar relacionada con el personal y con los resultados de los cuidados en los pacientes (CIE, 2006).

A partir de lo expuesto se planteó como problema de investigación: ¿Existe relación entre las estrategias de intervención enfocadas en el equipo de trabajo que desarrollan los Jefes de Unidad de Enfermería y la retención

del recurso humano de Enfermería del Hospital Privado de Comunidad de la ciudad de Mar del Plata?

Objetivo general:

El objetivo general consistió en determinar si existe relación entre las estrategias de intervención enfocadas en el equipo de trabajo que desarrollan los Jefes de Unidad de Enfermería y la retención del recurso humano de Enfermería del Hospital Privado de Comunidad de la ciudad de Mar del Plata.

Objetivos específicos:

Respecto a los objetivos específicos se buscó identificar las estrategias de intervención enfocadas en el equipo de trabajo que desarrollan los Jefes de Unidad de Enfermería.

Definir la percepción del Liderazgo que desarrollan los Jefes de Unidad según los profesionales enfermeros/as del Hospital Privado de Comunidad de Mar del Plata.

Desarrollar una propuesta competitiva y sostenible de retención de Recursos Humanos basada en un modelo de Liderazgo ajustado a las necesidades de los colaboradores.

Conclusiones

En vista de los objetivos específicos 1 y 2, podemos decir que los enfermeros/as perciben en los jefes un Liderazgo enfocado en los objetivos y resultados, acentuando como fortaleza el sólido conocimiento técnico necesario para orientarlos en su labor. Asimismo, identifican un líder receptivo frente a las sugerencias de mejora en los procesos de trabajo y destacan que les brinda la posibilidad de realizar la labor bajo criterios y experticia profesional. No obstante, los colaboradores depositan en los líderes otras expectativas y necesidades que hoy no están plenamente satisfechas. Partiendo de la premisa del objetivo general, podríamos inferir que esta relativa desconformidad en las intervenciones de los jefes impacta de manera desfavorable en el bienestar del enfermero/a, lo cual podría disminuir la intencionalidad de permanecer en el puesto de trabajo en el establecimiento actual. Por su parte, al analizar las entrevistas de los enfermero/as se detecta que ellos perciben el trabajo con sus compañeros como trabajo en equipo. Siguiendo la

línea de Solorio (2012), el trabajo en equipo remite al conjunto de personas, con capacidades complementarias, que se organizan en forma determinada para lograr un objetivo común; refiere al conjunto de estrategias, acciones, técnicas y procedimientos que utiliza el grupo para alcanzar las metas.

En términos generales, se constata que los diferentes enfermero/as profesionales poseen marcadas expectativas sobre el accionar de su líder. Principalmente relacionadas con aspectos de la comunicación efectiva, escucha activa, gestión del desempeño, capacitación continua, desarrollo profesional, estimulación y motivación. A priori, es posible relacionar estas competencias y estrategias de gestión con los estilos de liderazgo configurados como contemporáneo, entre ellos se encuentran el Liderazgo transformacional, Liderazgo de servicio y líderes emocionalmente inteligentes.

Desde una perspectiva actual, Cravino (2003) expone que hoy se espera que los líderes ajusten su estilo a las características de sus colaboradores y también, asuman formas diferentes en función de la cambiante evolución contextual. Lo cual denomina líderes situacionales o líderes situacionales al cuadrado. De este modo, la competencia de adaptabilidad y flexibilidad asume un lugar vital en el rol del líder a fin de brindar respuestas ajustadas a las necesidades de los enfermero/as.

Partiendo de la mirada de Davis y Newstrom (2011) que plantean que el Liderazgo es un proceso de influencia, donde se influye en el comportamiento de los colaboradores hacia la consecución de logros y objetivos organizacionales, será a través de ese proceso que el enfermero/a se desarrolle y posicione como profesional, siendo por ello tan significativo para el colaborador las intervenciones que realice su líder. Podemos inducir que la autorrealización profesional de los enfermero/as se sustenta fuertemente en la satisfacción que les genera brindar calidad de atención al paciente y también, en el vínculo que posea y construya con su líder. En esta línea Robbins y Coulter (2009), visualizan a los

líderes frente al reto de construir y reconstruir la confianza y la credibilidad de sus seguidores. Estos autores nos plantean que los seguidores juzgan la credibilidad de un líder en términos de su honestidad, competencia y habilidad para inspirar.

Con relación al trabajo en equipo, si bien los enfermero/as subrayan que se desempeñan con equipos de trabajo basados en el compañerismo y colaboración, no se evidencian marcadas expectativas que pudieran impactar directamente en la entereza del profesional. Aunque destacan que prefieren un clima organizacional de tipo participativo, donde se pueda intercambiar conocimientos e ideas en todos los niveles de la Institución. Hoy consideran que es un desafío por desarrollar, a pesar de que la organización estructuralmente es un hospital escuela.

Otro dato de interés resulta del hecho que los resultados permiten presumir que para los Jefes de Unidad como para los enfermero/as, son igual de importantes las estrategias configuradas en relación a la gestión de la comunicación, del desempeño y desarrollo; como también, potenciar un clima organizacional de tipo participativo. En concordancia, los jefes están interesados en maximizar la comunicación entre ellos con el resto de los líderes de la estructura del Departamento de Enfermería en lo que refiere a rotación interna de colaboradores a fin de acompañar de modo eficiente al colaborador en ese proceso.

Sin embargo, existen discrepancias entre la intencionalidad de liderar de los Jefes de Unidad y la percepción de los enfermero/as, específicamente respecto a las metodologías utilizadas para promover un clima participativo, generar posibilidades de desarrollo y gestionar la comunicación de modo eficaz. A partir de las entrevistas, se observa que los métodos utilizados por los jefes son diferentes, con escasa integración de intervenciones entre ellos y carece de un criterio unificado alineado a una visión estratégica de la gestión de personas.

A modo consecuente, los enfermeros perciben el ejercer de los jefes como discrecional

siendo que gran parte de sus reflexiones resultan de observar lo que dice y hace el jefe. De acuerdo con un relevamiento reciente, la consistencia de los líderes entre lo que dicen y lo que hacen, la participación de los empleados en un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar son algunas de las características que distinguen a las mejores empresas para trabajar y aquello que se busca en el momento de evaluar una marca empleadora (Cardozo et al., 2012).

En simultáneo, se refuerza la gestión centrada en la persona que ocupa el puesto de trabajo. Así, esta modalidad de liderar se aleja de una gestión centrada en una visión estratégica transversal, que pone el foco en el posicionamiento del rol del líder.

Finalmente, la mayoría de los estudios dedicados a la rotación y retención del personal de enfermería se ha focalizado en la vinculación de este aspecto con incentivos no monetarios (autonomía laboral, desarrollo profesional, empleo flexible, elección de los turnos laborales y más días de descanso laboral), incentivos monetarios (retribuciones directas e indirectas, como salarios o sueldos, bonificaciones, pensiones, seguros, primas, becas, préstamos y reembolso de gastos de docencia) y características etarias, de género y nivel de formación académica y factores contextuales (mercado laboral, el apoyo de la familia y la ubicación del puesto de trabajo).

Visto las conclusiones pertinentemente realizadas y el 3er objetivo específico que plantea desarrollar una propuesta competitiva y sostenible de retención de Recursos Humanos basada en un modelo de Liderazgo ajustado a las necesidades de los colaboradores, en este apartado se expone una propuesta de intervención que pretende *brindar herramientas y acompañamiento a los jefes en el proceso de desarrollo del liderazgo transformacional y de servicio*, alineado a las expectativas organizacionales y en lo particular a las necesidades de los enfermero/as profesionales. Para tal fin, se planteó desarrollar un plan de intervención denominado **Programa Elegirnos versión EP** (enfermero/as

profesionales). A continuación, se detalla la descripción de las fases:

Fase 1:

Se comenzó por generar **espacios de sensibilización en relación con el propósito de abordar la problemática de la fuga de enfermero/as profesionales**. Esta metodología tiene como objetivos promover la adaptación a los cambios tanto para los líderes como colaboradores, transmitir sentido de urgencia frente a la problemática de fuga de talentos, generar espacios de construcción colaborativa y de valor agregado. Como así, motivar a los líderes a apropiarse y ser parte del proceso de cambio de la cultura organizacional, pudiendo materializar y profesar el propósito. La modalidad de intervención es el taller, el cual está destinado al directorio y todos los líderes del Departamento de Enfermería; siendo los moderadores los responsables de RRHH.

Fase 2:

Si bien la Institución ya cuenta con la definición de las competencias genéricas, surge como recomendación la formalización precisa y detallada de las competencias específicas, tareas críticas, objetivos y requisitos técnicos para diseñar el **perfil de puesto de enfermero/a según el área hospitalaria** que desempeñe (ejemplo: Perfil enfermero/a Urgencias; Perfil enfermero/a áreas críticas).

Esta fase permite sentar las bases para luego desarrollar las otras herramientas organizacionales relacionadas con la gestión del desempeño.

Fase 3:

La fase 3 se denomina gestión del desempeño dado que provee al líder diferentes herramientas relacionadas con la valoración del desempeño de los colaboradores y el *feedback* entre líder y colaborador.

Asimismo, está orientada a dar respuesta a la necesidad de los enfermeros/as de contar con más espacios de retroalimentación por parte del líder y, así maximizar la circulación de ideas y conocimientos en todos los niveles de la organización.

Se plantea brindar al líder un marco de evaluación del desempeño del colaborador basado en una metodología eficiente y con un criterio unificado. Esto permite lograr una mayor objetividad en el proceso de evaluación, lo cual impactará positivamente en los enfermero/as siendo que la gran mayoría visualiza al sistema de evaluación del desempeño y a los criterios de rotación interna de puestos como poco claros e incluso discrecionales. El enfermero/a tendrá una guía para saber hacia dónde orientar su desempeño de acuerdo con las expectativas del líder e institución.

Para el desarrollo del proceso de evaluación, se planteó en la fase anterior crear los perfiles de puestos según área hospitalaria. En este punto, se sugiere seguir los criterios de Cravino (2018) y se propone implementar un **proceso de evaluación del desempeño** basado en tres momentos temporales reflejados en un ciclo del desempeño: planeamiento, seguimiento y evaluación propiamente dicha.

A fin de acompañar a los líderes en el fortalecimiento de la gestión del desempeño, resulta de gran importancia realizar **capacitaciones de entrenamiento en el proceso de evaluación y administración del instrumento** y posterior retroalimentación de la misma a los colaboradores.

Otra metodología propuesta en esta fase es el **programa de inducción al puesto de trabajo**.

En esta línea, se considera favorable incluir desde el área de RRHH la práctica de administrar **entrevistas de seguimiento** con los enfermero/as en los periodos iniciales a su ingreso a la Institución. Como ya se ha expuesto, las intervenciones que desarrollan los jefes actualmente carecen de estas herramientas, al menos de manera explícita y conectada de forma directa con el objeto de estudio.

Fase 4:

Las metodologías de esta fase son desarrollar un **plan de sucesión de puestos de liderazgo**, trabajando con los líderes en la detección de potenciales candidatos al puesto.

Y un **plan de rotación interno de puestos según áreas hospitalarias**, configurado de acuerdo los requisitos que debe contar un enfermero/a para rotar de un área a otra.

Es importante señalar que estos planes brindan a Recursos Humanos un marco para abordar el proceso de selección de cobertura de puestos críticos de manera anticipada y planificada.

Fase 5:

En esta fase, se propone generar un **plan de entrenamiento de habilidades de liderazgo** de tipo transformacional, de servicio y basado en la visión planteada por la inteligencia emocional. Y un **plan de entrenamiento de habilidades de comunicación asertiva**. En simultáneo, se llevará a cabo un plan de coaching a líderes a fin de acompañarlos en su rol el cual será moderado por los responsables de RRHH.

Otra intervención es generar un **programa de inducción al puesto de líder** a fin de crear un marco que guíe al jefe respecto de lo que se espera de su función, adquiera progresivamente el conocimiento de sus responsabilidades y fortalezca la confianza en su rol.

En esta fase se sugieren implementar dos estrategias destinadas a estimular a los enfermero/as asistenciales a futuro ocupar puestos de jefatura, potenciar el desarrollo de las personas, estimular un ambiente colaborativo del aprendizaje y promover la formación continua solicitada por los enfermero/as. En esta línea, se propone abrir **espacios académicos internos a la Institución** (ejemplo: ateneos) **moderados por los enfermero/as profesionales**.

Por último, se propone resignificar y formalizar la práctica de acompañamiento al ingresante, el jefe de unidad deberá elegir a aquel **enfermero/a** apto según su desempeño y valores para ocupar el **rol de coach al ingresante**.

Las metodologías anteriormente expuestas de las fases 2 a la 5, serán desarrolladas

según los criterios establecidos por los responsables de RRHH, consensuados con jefe y supervisor técnico del Departamento de Enfermería. Y también, se convocará al jefe de unidad de cada área.

A modo de resumen, el **programa elegirnos versión EP** busca ensamblar herramientas de gestión y de liderazgo bajo una metodología eficiente, sustentable, integral, estratégica y transversal a la gestión de las personas y aportar lo específico y necesario para atraer a los enfermero/as profesionales. Dado el recorrido del presente estudio y el contexto y cultura organizacional de la Institución, se estima una favorable receptividad de las propuestas realizadas por parte de los actores estratégicos, como así también, una implementación exitosa con resultados extraordinarios. Es importante aclarar que aún el programa no se ha implementado, está en vías de aplicación para el 2022.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anito, Oshiro y Otero (2012). Retención del capital humano valioso en consultoras globales en Argentina. Recuperado en: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/3904>
- Batzan, P. (1987). Dirección de personal. Organización y técnicas. Barcelona, España. Editorial Hispano Europea.
- Benavides Almeida, P. (2017). La fórmula del talento. Definiciones, forma de medirlos y su integración. Palermo Business Review Palermo Business Review. Fundación Universidad de Palermo. Graduate School of Business.
- Bennis, W y Nanus, B. (2008). Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz. España: Paidós.
- Borracchia, C. (2016). Los jóvenes no sueñan con compañías. Por qué debés gestionar tu marca empleadora. Buenos Aires, Argentina: Nicolás Agustín Di Candia.
- Branham, W. (2010). The new HR Analytics de Jac Fitz Enz. Recuperado en: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5257/GRANJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardozo, Barash, Bocci, Cravino, Arteche, Lanfranco Rio. (2012). Desarrollo Humano en

las Organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Temas.

- Castello R., Garbancho L., Scafidi H. y Morlegan L. (2008). *Capital Humano: Una mirada crítica sobre un futuro complejo*. Buenos Aires, Argentina: Edicon.

- Castillo, S. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de RRHH*. DF, México. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de RRHH*. DF, México. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento*. DF, México: Mc GRAW HILL Educación.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA.

- CIE (1987). *Definición de enfermera*. Recuperado de: <https://www.icn.ch/es/politica-de-enfermeria/definiciones>

- CIE (2006). *Escasez mundial de enfermeras sectores prioritarios de intervención*. Informe CIE. Recuperado de: <https://www.consejogeneralenfermeria.org/internacional/cie/send/25-cie/358-14-la-escasez-mundial-de-enfermeras-sectores-de-intervencion-prioritaria>

- Cravino, L. (2003). *Un trabajo feliz*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.

- Cravino, L. (2018). *Administración del Desempeño*. Buenos Aires, Argentina. A.O Consulting S.A

- Cravino, L. M. (2018). *Gestión del Desempeño*, C.A.B.A., Argentina: Editorial Académica Español.

- Dalmau, C. y Carbonell, M. (2013). *Caso de estudio de la aplicación de la Teoría de la Motivación de Pink Daniel*. Recuperado de:

- Davis, K. y Newstrom, J. (2011). *El comportamiento humano en el trabajo*. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12141/Liderazgo%20y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Latinoamerica%20%20Luis%20Rivera%20Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1>

- Dychtwald, Erickson y Morison (2007). *Retención del Talento*. Madrid, España: Editorial LID.

- Estadística anual Hospital Privado de Co-

munidad (2018). Mar del Plata, Argentina. Recuperado de: <https://www.hpc.org.ar/hpc-en-numeros/>

- Estadística del OPS (2019). Recuperado de: <https://www.eldia.com/nota/2019-5-12-19-17-0-argentina-tiene-una-de-las-tasas-mas-bajas-de-la-region-en-cantidad-de-enfermeros-informacion-general>.

- Figueroa, H. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 61-77.

- Furnham, A. (2011). *Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. Alfaomega.

- Goleman D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairos

- Gan, F. y Soto, R. (2006). *Carrera Profesional: Claves, competencias y vitaminas*. Madrid :Díaz de Santos.

- Hatum, A. (2018). *El anti líder. Por qué las personas no renuncian a las empresas sino a sus jefes*. Buenos Aires, Argentina: Editorial: PenguinRandomHouse.

- Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento: Gestión del talento para sobrevivir a la crisis*. Buenos Aires: Temas UADE.

- Hidalgo, H. (2011). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica. <http://epidauro.com.ar/la-situacion-de-la-enfermeria-en-argentina/> <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2810/1/108747.pdf>

- Jericó, P. (2011). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Madrid, España: Pearson Educación

- Jiménez, A. (2016). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*. *Capital humano*, No 8.

- Lyle Spencer y Signe Spencer (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo. Modelos para un Desempeño Superior*. Boston, Estados Unidos.

- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España. Editorial: Harper

- Michaels, E., Axelrod B. Handfield-Jones H. (2003). *La Guerra por el talento. La gestión del talento, fuente principal de ventaja competitiva*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

- Mina, P. (2001). *Atracción y retención del*

- talento. Problemática en empresas IT Argentina. Tesis de Maestría. Universidad Blas Pascal. Buenos Aires, Argentina.
- Molina, Y. (2016). Revisión literaria del periodo 2013-2018, entorno al abordaje de cultura organizacional en organizaciones de América Latina (Tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia, Popayán.
 - Nardelli, C. F. (2018). El potencial uso del coaching ontológico en el ejercicio del Mando Militar. (Tesina de certificación como Coach Ontológico). Escuela de Formación de Líderes, C.A.B.A.
 - Paradiso, G. (s/f). Organizando un proceso efectivo de feedback. Recuperado de: <file:///C:/Users/Marina/Downloads/Organizando%20un%20proceso%20efectivo%20de%20feedback.pdf>
 - Peña Batzan (1990). Dirección de personal. Organización y técnicas. Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.
 - Pink, D. H (2009). Drive: the surprising truth about what motivates us. Ney York, NY: Riverhead Books.
 - Polifrone, E. (2018). Recuperado en: file:///C:/Users/Marina/Downloads/Liderazgo_Transformacional_y_Liderazgo_de_Servicio.pdf
 - René D. y González M. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. , pp. 45-72
 - Repiso, J. (2019). La situación de la enfermería en la Argentina. Recuperado en:
 - Robbins, S. y Coulter, M (2009). Administración. Décima edición. México: Pearson Educación.
 - Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall.
 - Rothwell, W. (2005). Planificación de sucesión efectiva. New York, Estados Unidos: Amacom.
 - Sánchez, S. (2017). Detección, atracción, selección y retención del talento en RRHH (Tesis Maestría). Universidad MURH ICADE, España.
 - Sarasqueta, G. y otros (2010). Liderazgo y negociación. Capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
 - Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores. P.
 - Solorio, R. (2012). Trabajo en equipo. Estados Unidos Mexicanos.
 - Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (s.f.). Evaluación de Competencia en el Trabajo: Modelos para un Desempeño Superior., (s.l.): (s.n.).
 - Stegmann, T; Troncoso, R. y Gallardo, V. (2001) Proposición de un Modelo de Evaluación de Desempeño para la Gestión Actual de los Recursos Humanos tesis para optar al Grado de Magíster en Administración y Dirección de Recursos Humanos. Santiago de Chile, Chile: USACH.
 - Watzlawick P, Beavin J. y Jackson D. (1991). Teoría de la comunicación humana. Barcelona, España: Herder.
 - Zurn, Dolea y Stilwell (2006). Contratación y retención de las enfermeras: formación de unos recursos humanos motivados. La iniciativa de análisis mundial de enfermería. Ginebra, Suiza.

EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE CÓRDOBA: UN ANÁLISIS SISTÉMICO

The entrepreneurial ecosystem of Córdoba: a systemic analysis

Silvia Aisa¹, Daniel Parisi²

Recibido: 16/09/2021 - **Aceptado:** 09/12/2021

RESUMEN:

La Provincia de Córdoba, Argentina, es reconocida nacional e internacionalmente por sus emprendimientos y sus instituciones de apoyo. Con el objetivo de cuantificar y dimensionar el ecosistema se realizó un relevamiento a instituciones de la provincia para analizar siete dimensiones: cultura emprendedora, sistema educativo, demanda local, capital social, entorno de los emprendedores, políticas públicas e infraestructura y RR.HH. del modelo elaborado por PRODEM y adaptado para este trabajo. Los resultados son diferenciados entre instituciones que están ubicadas en la ciudad capital de la provincia o en el interior, como así también el sector al que pertenecen.

ABSTRACT

The Province of Córdoba, Argentina, is nationally and internationally acknowledged for its entrepreneurs and its support institutions. With the aim of quantify and size the entrepreneur ecosystem, a survey was carried out on institutions to analyze seven dimensions: entrepreneurial culture, educational system, local demand, social capital, environment, public policies and infrastructure and human resources of the model developed by PRODEM and adapted for this work. The results obtained are differentiated between institutions that are located in the capital city of the province or in the inland, as well as the sector they belong to.

PALABRAS CLAVE: emprendedores – ecosistema emprendedor – desarrollo económico – emprendimiento

JEL: L26 – O38

KEYWORDS: entrepreneur – entrepreneurial ecosystem – economic development – entrepreneurship

JEL: L26 – O38

¹ Profesora Facultad de Ciencias Económicas UNC. Córdoba, Argentina. silvia.aisa@gmail.com

² Profesor Asistente. Facultad de Ciencias Económicas UNC. UES21. Córdoba, Argentina. danielparisi@unc.edu.ar

Introducción

Los gobiernos han apostado a los emprendedores como un instrumento catalizador de desarrollo económico que, al fomentar la inversión, genera empleos y multiplica el bienestar. Sin embargo, en sí mismo, el gobierno no es determinante para que surja el emprendimiento. Se requiere de más elementos, actores e interacciones adecuadas para que puedan darse las condiciones óptimas que lo hagan posible. Aunque han existido diversos esfuerzos para impulsar actividades económicas, como clústeres, políticas industriales y el mismo fomento al emprendimiento, los emprendedores requieren algo más que un espacio físico y programas de apoyo y promoción. Para mantener a flote el desarrollo económico y consolidar la creación de nuevas empresas, los principales actores del ecosistema de emprendedores deberán interactuar entre sí y vincular sus estrategias.

Un ecosistema emprendedor se refiere a algo más que una cercanía física, ya que un emprendedor requiere formación, financiamiento y talento humano, así como un contexto cultural y social apropiado, además de un mercado abierto e infraestructura.

Cada ecosistema emprendedor tiene sus particularidades ya que dependen del entorno local en el que se desempeñan, de la historia de la región y la cultura de la sociedad. Sin embargo, al pensar en el emprendedor como parte de la estrategia de desarrollo de una región, éste se ubica en el centro de la dinámica económica.

El desarrollo de la comunidad emprendedora requiere un esfuerzo mancomunado: apoyo técnico y económico, fomento del espíritu emprendedor, trabajo conjunto entre el sector público y el privado y valorización de la actividad empresarial como motor del crecimiento.

Ciudades como San Francisco, Nueva York, Tel Aviv, Londres, Ámsterdam y Bangalore, han experimentado un importante crecimiento gracias a sus políticas y condiciones que han impulsado la innovación y el emprendimiento. Silicon Valley (California,

Estados Unidos) es en la actualidad uno de los ecosistemas de innovación y emprendimiento más fuertes y poderosos a nivel mundial. En el caso de Tel Aviv, posee un ecosistema con la experiencia y capacidad de producir emprendedores seriales, que crean, posicionan y venden empresas de alto valor. Londres es considerado el tercer ecosistema más importante del mundo, pues ha experimentado un importante crecimiento de sus industrias de base tecnológica, especializándose en Fintech. Bangalore, la quinta ciudad más poblada de la India, ha impulsado fuertemente empresas de base tecnológica (Bernal, 2019). América Latina, en comparación con otras regiones, tiene una alta propensión al emprendimiento, pero bajos resultados en innovación y en cantidad de emprendimientos de base tecnológica exitosos, ninguna empresa figura dentro de las mayores empresas globales de tecnología y las exportaciones de bienes y servicios digitales de la región son aún bajas.

La Ciudad de Córdoba, Argentina, es la segunda en orden de importancia del país, con una población de 1.3 millones de habitantes. Su ubicación estratégica en el corredor bioceánico y la presencia de universidades le permiten contar con recursos humanos calificados que le han permitido desarrollar un importante sector productivo. Esta diversificación productiva permitió desarrollar una red institucional que da apoyo y soporte al mundo emprendedor y empresarial que en los últimos años se fue fortaleciendo hasta alcanzar más de un centenar de organizaciones que contribuyen con el desarrollo al mundo de los negocios.

El objetivo del presente artículo es cuantificar y dimensionar el ecosistema emprendedor de Córdoba a través del análisis de siete dimensiones: cultura emprendedora, sistema educativo, demanda local, capital social, entorno de los emprendedores, políticas públicas e infraestructura y RR.HH. Para ello, se realizó un relevamiento a instituciones de apoyo emprendedor (incubadoras, aceleradoras, entre otras) de la provincia con el fin de calcular el puntaje de cada dimensión y clasificar al ecosistema emprendedor según

su estadio: situación consolidada (puntaje de 7 a 10), intermedia (puntajes 5 y 6) y rezagado (puntajes 1 a 4)

Este artículo se organiza de la siguiente forma: en la primera sección se presentan conceptos y modelos teóricos sobre ecosistemas emprendedores. Luego, se muestra el perfil y composición de las instituciones de apoyo emprendedor relevadas. A continuación, se detalla el relevamiento llevado a cabo con el resultado de las percepciones o valoraciones, que hacen las instituciones del ecosistema emprendedor cordobés, sobre las siete dimensiones del enfoque sistémico. Finalmente, se discuten los hallazgos del trabajo y se sugieren los futuros abordajes de la temática.

I. Conceptos y modelos teóricos sobre ecosistemas emprendedores

Los ecosistemas emprendedores: tipologías

En el estudio de lo que debe entenderse por ecosistema del mundo emprendedor, el modelo más antiguo es el denominado modelo de la triple hélice. Se basa en entender el ecosistema emprendedor como la interacción entre los actores del sector privado, el gobierno, y la academia (Etzkowitz y Leydesdorff, 1995). En una segunda versión de este modelo se incorporó una cuarta hélice: la de la sociedad civil. Este modelo ha sido utilizado por décadas, principalmente aplicado a la generación de políticas públicas y posteriormente se comenzó a utilizar, y se continúa haciendo, para medir e impulsar la innovación abierta.

Este modelo fue cuestionado por resultar incompleto al momento de intentar profundizar y comprender las dinámicas complejas que suceden dentro de los ecosistemas modernos de emprendimiento, ya que se centran en una etiqueta sectorial más que en la función que cumplen dentro del ecosistema.

Para comprender en un sentido más amplio a los ecosistemas emprendedores se tornó útil utilizar las herramientas de mapeos, que permiten identificar los actores participantes con los cuales van a interactuar y generar si-

nergias. Estos mapeos llevaron a una nueva concepción de ecosistemas: el modelo basado en actores que se compone de seis pilares y seis tipos de actores. Los seis pilares son: (1) Identificar, (2) capacitar, (3) conectar y sostener, (4) financiar, (5) habilitar y (6) celebrar, mientras que los seis tipos de actores son: (1) Articuladores, (2) Habilitadores, (3) Vinculadores, (4) Generadores de Conocimiento, (5) Promotores y (6) Comunidades. Para cada una de estas tipificaciones se asumen roles y valores, de ahí que suele conocerse también como modelo basado en actores, roles y valores.

En otra línea, los ecosistemas emprendedores están relacionados con los clústeres, sistemas regionales de innovación y redes. Bajo esta visión se identifican diez atributos culturales, sociales y materiales en los ecosistemas que son: cultura de apoyo, historias de emprendimiento y talento de los trabajadores, capital de inversión, redes, mentores y modelos a seguir, política y gobernanza, universidades, servicios de apoyo, infraestructura física y mercados abiertos (Spigel, 2017). Más allá de las visiones, está claro que el ecosistema emprendedor no se limita al conjunto de emprendedores, sino que incorpora una red más amplia e incluye actores como las instituciones de apoyo emprendedor, hasta valores y redes de la sociedad. Así, una de las características principales es que los ecosistemas emprendedores se han destacado por la capacidad que tienen de generar un tejido económico más competitivo e incrementar la riqueza y prosperidad de un área geográfica (García Cabrera, 2010).

En América Latina, el problema de la expansión del autoempleo informal en la región podría deberse, en parte, a la escasa creación de empresas dinámicas que sean capaces de generar empleo (Angelelli et al., 2006). Los gobiernos, habiendo reconocido el impacto que tienen en el desarrollo local y el empleo, han comenzado a impulsar los ecosistemas emprendedores e incluso han generado instituciones de carácter público como incubadoras y aceleradoras. En este marco, la creación de nuevas empresas puede fortalecerse a través de cinco características como son: políticas

gubernamentales y procedimientos, condiciones socioeconómicas, habilidades emprendedoras y de negocios, apoyo financiero y asistencia no financiera (Marulanda, 2016).. En el mismo sentido, los factores claves para el fortalecimiento de un ecosistema son la diversidad de talento, minimizar barreras sociales, gran motivación, normas sociales que promuevan la velocidad, la colaboración y experimentación entre individuos (Hwang y Horowitz, 2012). Estos autores afirman que los ecosistemas son un sistema biológico y que el talento, las ideas y el capital son sus nutrientes. A su vez, coinciden en que existen diversas características y factores que conforman a un ecosistema de emprendimiento.

Finalmente, uno de los autores cuyas investigaciones han sobresalido en los últimos años es Daniel Isenberg quien desarrolló un diagrama en donde presenta los dominios que componen el ecosistema de emprendimiento: política, finanzas, cultura, soporte, capital humano y mercados (Isenberg, 2011).

Enfoque sistémico de los ecosistemas emprendedores

El modelo planteado por PRODEM se basa en siete dimensiones claves que inciden sobre la cantidad y calidad de las nuevas empresas que se crean. Permite detectar la incidencia de aquellos factores estructurales específicos particularmente importantes para los países en desarrollo, como los latinoamericanos (por ejemplo, condiciones sociales, estructura empresarial, capital social, cultura).

La primera de ellas es la existencia de emprendedores capaces de construir propuestas de valor potentes: el Capital Humano emprendedor. El proceso de surgimiento de estos emprendedores está influido por distintas cuestiones tales como, por ejemplo, los valores y creencias que conforman la Cultura, las Condiciones sociales de las familias donde las personas nacen y se forman y el funcionamiento del Sistema educativo. Más tarde en la adultez, las empresas en las que trabajan completarán una trayectoria de formación continua.

El enfoque sistémico también considera a aquellos factores que influyen sobre la existencia de oportunidades de negocios tales como las condiciones de la demanda, el tamaño y dinamismo del mercado, el perfil de las firmas que conforman la estructura empresarial y los esfuerzos registrados en el campo de la ciencia y tecnología, a los que el PRODEM denomina Plataforma de ciencia y tecnología para la innovación. La conversión de los proyectos en empresas, y su posterior desarrollo, dependen en buena medida de las capacidades de los emprendedores, pero es fundamental que ellos puedan acceder a una oferta apropiada de financiamiento para crear y hacer crecer el emprendimiento (para etapas tempranas, para expansión, capital de trabajo).

Otro factor clave es la existencia de Capital Social, es decir, de un ambiente de confianza que facilite la construcción de puentes para tejer redes de contacto con otros actores clave (empresarios, instituciones, etc.) y el acceso a recursos que, de otra manera, dificultarían la creación y el desarrollo del emprendimiento.

Por último, el proceso del emprendimiento se ve afectado por el contexto de Políticas y Regulaciones. Los gobiernos establecen distintas normas (por ejemplo, habilitaciones y permisos, impuestos y regulaciones al comercio exterior) que pueden resultarles más o menos amigables a los emprendedores. También implementan políticas que, por acción u omisión, acaban incidiendo sobre los emprendedores y sus empresas.

Así, el enfoque sistémico plantea que un ecosistema emprendedor consolidado debe tener desarrollado siete dimensiones: (1) Cultura emprendedora, (2) Sistema educativo, (3) Infraestructura y RR.HH., (4) Capital Social, (5) Demanda local, (6) Entorno de los emprendedores y (7) Políticas Públicas. Al fomentar estos aspectos, las condiciones resultan más favorables para que surjan nuevos emprendedores, se creen más y mejores empresas y que éstas logren desarrollarse y crecer. Las condiciones sistémicas para el emprendimiento en los diferentes países y

su tasa de fertilidad empresarial, están positivamente correlacionadas. Por lo general, a mejores condiciones sistémicas le corresponden mayores tasas de creación de empresas, aunque no sea una relación lineal ni perfecta y esté sujeta a desfases temporales. Además, el nivel de condiciones sistémicas para el emprendimiento de los distintos países y su grado de desarrollo, también están altamente correlacionados. Los más desarrollados son los que tienen mejores condiciones para emprender y viceversa (Kantis, et al., 2012). Por lo tanto, dada la mayor capaci-

dad de generar emprendimientos de calidad que tienen las naciones más avanzadas, es muy probable que las brechas de desarrollo tiendan a profundizarse de no mediar estrategias orientadas a mejorar las condiciones sistémicas del resto de los países.

Para caracterizar un ecosistema que abarque de manera óptima todas las dimensiones, las mismas deben ser valoradas con el máximo puntaje, por ejemplo 10 si la escala de cuantificación va de 1 a 10, según se muestra en la Figura 1 a continuación.

Figura 1. Cuantificación óptima de las dimensiones de un ecosistema emprendedor.



Fuente: Elaboración propia en base a PRODEM

II. Perfil y composición de las instituciones de apoyo emprendedor.

A los fines de desarrollar el trabajo, se conformó una base de datos de instituciones a partir de información provista por actores claves tales como Ministerio de Promoción del Empleo y de la Economía Familiar, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba y el IERAL. El estudio se llevó a cabo a través de una encuesta a la cual respondieron el 81% del total resultando una cantidad de 101 instituciones de apoyo emprendedor de la Provincia de Córdoba.

En la Tabla 1 se muestra la información de la cantidad de instituciones que participaron del relevamiento, la cantidad de incubadoras y el empleo directo e indirecto generado distribuido según ubicación y sector.

En cuanto a la distribución geográfica, el 54% de las instituciones relevadas están ubicadas en el interior provincial, mientras que el 46% restante se ubican en la Ciudad de Córdoba. En cuanto al sector al que pertenecen, el 40% son instituciones públicas y el 60% restante se encuadra en instituciones privadas, mixtas o académicas, que en adelante se las denominará "instituciones no públicas".

Tabla 1. Perfil de las instituciones que acompañan a emprendedores de la Provincia de Córdoba

	Total	Capital	Interior	Pública	No pública
Instituciones	101	46	55	40	51
Incubadoras	30	19	11	6	24
Empleo directo	910	658	252	234	676
Empleo indirecto	1761	1382	379	275	1486

En cuanto al empleo que generan, se identificó que trabajan de forma directa en las instituciones unas 910 personas, la mayoría de ellas se encuentra en la capital cordobesa y en instituciones que no forman parte del sector público. Si se incluye el empleo indirecto que generan las instituciones, conocida como la red de la institución, incluyendo capacitadores, mentores, asesores contables o legales, coaches, entre otros, el número casi se duplica, precisamente alcanza 1.761 personas. De esta manera, el empleo directo e indirecto que generan las instituciones de apoyo emprendedor supera los 2.500 trabajadores.

Los servicios relevados que ofrecen las instituciones a los emprendedores, son los siguientes: capacitación y/o sensibilización (86%), vinculación (67%), financiamiento (34%), incubación / aceleración (30%) y otros como mentoreo, asesoramiento (para aplicar a programas de financiamiento, exportación, entre otros), espacio físico / coworking, difusión / visibilización / posicionamiento.

En cuanto a la forma jurídica de las instituciones relevadas, la principal figura elegida son fundaciones (24%), luego asociaciones civiles (11%) y tan solo el 9% son sociedades comerciales.

El público con el que trabajan las instituciones puede ser el emprendedor, en general (60%), o bien un tipo de emprendedor específico (40%). En este grupo, los servicios se especializan en alguna vertical o sector de los emprendimientos. En el relevamiento realizado sobresalen aquellas instituciones que apoyan únicamente a emprendedores tecnológicos (41%), luego aquellas que se orientan a mujeres emprendedoras (25%) y

en tercer lugar las que se especializan en emprendimientos de triple impacto (22%).

En cuanto a la propiedad del lugar donde las instituciones realizan sus operaciones, se encuentra que la mitad son dueños del espacio en el que trabajan y un 20% utiliza un espacio cedido por otra institución. Por otro lado, existe un 21% que alquila, mientras que existe un 7% de instituciones que no posee espacio, llevando a cabo sus operaciones de forma virtual o en espacios de terceros.

III. Resultados de la cuantificación de las dimensiones del enfoque sistémico del ecosistema emprendedor de Córdoba

Resultados Generales

En esta sección se presentan los resultados de la encuesta llevada a cabo a instituciones de apoyo emprendedor como incubadoras, aceleradoras, capacitadoras de emprendedores y toda aquella que tenga alguna acción o programa en fomento de emprendimientos de la Provincia de Córdoba en el mes de noviembre del año 2020.

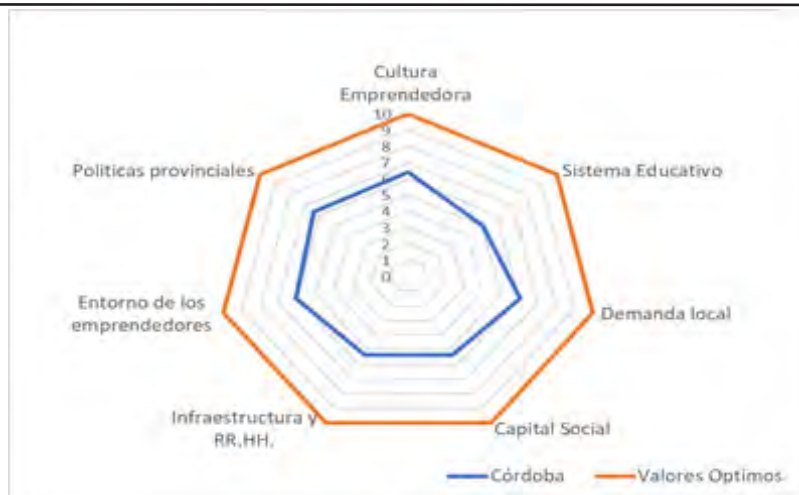
Para dimensionar el ecosistema emprendedor de Córdoba se siguió el enfoque sistémico propuesto por Kantis et al. (2012), en el que se evalúan a través de preguntas de percepción que responden los referentes de las instituciones las siete dimensiones del enfoque. Cada una es evaluada en un puntaje del 1 al 10 y de su resultado resulta la siguiente clasificación: en situación consolidada (puntaje de 7 a 10), intermedia (puntajes 5 y 6) y rezagado (puntajes 1 a 4).

Las dimensiones que propone el enfoque sistémico para analizar un ecosistema emprendedor incluye: la cultura emprendedora,

el sistema educativo, demanda local, capital social, infraestructura y RR.HH., entorno de los emprendedores y las políticas públicas. Para poder medirlas y cuantificarlas, los referentes de las instituciones respondieron una encuesta de 65 preguntas, separadas en 7

secciones, en la cual debían indicar el grado de acuerdo de una lista de afirmaciones con un puntaje del 1 al 10. Luego, para cada dimensión se calculó el promedio de los puntajes recibidos que se observan en el Figura 2.

Figura 2. Cuantificación de las dimensiones sistémicas del ecosistema emprendedor de Córdoba (unidades en puntos en escala del 1 al 10)



En la Figura 2 se muestran los resultados promedio de cada una de las dimensiones analizadas. Se observa que la cuantificación más alta en el territorio cordobés es el de la cultura emprendedora, (con un puntaje promedio de 6,42); en segundo lugar, el de las políticas provinciales (con un puntaje de 6,37), y en tercer lugar el entorno emprendedor (puntaje 6,20). Cabe aclarar que ninguna dimensión superó el puntaje de 7, que indica una alta valoración y conformidad con la realidad, lo

que se denomina un ecosistema emprendedor consolidado. Las dimensiones menos valoradas por las instituciones locales son el capital social, la infraestructura y RR.HH. y el sistema educativo.

En la Tabla 2 se detallan los valores de toda la muestra, observándose una gran concentración de puntaje entre los valores 5 y 6, lo cual da una idea que la realidad emprendedora de Córdoba resulta de un nivel intermedio. El aná-

Tabla 2. Dimensiones sistémicas del ecosistema emprendedor de Córdoba (unidades en puntos en escala del 1 al 10)

Dimensión	Total	Capital	Interior	Pública	No pública
Cultura Emprendedora	6,42	6,90	6,01	6,20	6,60
Sistema Educativo	5,03	5,20	4,89	4,90	5,20
Demanda local	6,03	6,95	5,21	5,40	6,40
Capital Social	5,37	5,38	5,38	5,10	5,60
Infraestructura y RR.HH.	5,35	5,68	5,05	5,50	5,30
Entorno de los emprendedores	6,09	6,94	5,56	6,00	6,40
Políticas Provinciales	6,37	6,57	5,81	6,40	6,00

lisis se realiza distinguiendo entre instituciones que se ubican en la ciudad capital de Córdoba (capital) con aquellas que se ubican en el interior provincial (interior). También se analiza las instituciones por sector público (públicas) que son todos los organismos del gobierno provincial y/o municipal con programas y acciones de apoyo del emprendedor y las instituciones de otros sectores (no públicas) que pueden ser: privadas, académicas (como las incubadoras de las universidades) o mixtas.

Realizando un análisis por tipo de instituciones, se observa una diferencia entre las de capital con las del interior. Los puntajes promedios de las primeras son mayores en todas las dimensiones que las segundas, por lo que se puede concluir que el ecosistema emprendedor de la Ciudad de Córdoba está más consolidado que el del interior. En el análisis por sector, son las instituciones "no públicas" quienes perciben mejor las dimensiones, salvo en la de políticas provinciales, en el que las instituciones públicas lo valoran más positivamente.

Resultados por Dimensión

Para profundizar el análisis de los resultados anteriormente expuestos, se analiza en esta sección cada dimensión, desagregándolas en los puntos que incluye cada una, de manera que permita identificar los fuertes y débiles al interior de cada una de ellas.

• Dimensión Cultura Emprendedora

Se entiende por cultura emprendedora al conjunto de valores y creencias que contribuyen a que el emprendimiento sea una alternativa ocupacional deseable (por ejemplo, las actitudes frente al riesgo y al fracaso, la

presencia de modelos de rol y pymes destacadas locales) así como también el de las instituciones educativas, que pueden desarrollar las competencias para emprender. Las preguntas que se incluyeron en la encuesta para medir esta dimensión fueron:

1. ¿En qué medida, en su ciudad los empresarios locales son reconocidos y valorados por la sociedad?
2. ¿En qué medida, en su ciudad la gente considera a la opción emprendedora como una alternativa ocupacional relevante?
3. ¿En qué medida, en su ciudad el fracaso se considera una fuente de aprendizaje y no se lo sanciona socialmente?
4. ¿En qué medida, en su ciudad existen emprendedores/as y empresarios/as destacados/as que sirven como modelos de rol (figuras inspiradoras)?
5. ¿En qué medida, en su ciudad los medios de comunicación locales relevantes difunden casos de emprendedores y empresas jóvenes exitosas y se interesan por el tema?

En la Tabla 3 se observan los resultados para cada una de las preguntas anteriores. El aspecto más valorado sobre la cultura emprendedora en Córdoba es que existen emprendedores/empresarios modelos que inspiran a otros (puntaje de 7,12) y casi con un puntaje similar la cuantificación sobre la opción emprendedora como una alternativa de vida (puntaje 7,10). En contraste, los factores menos valorados abordan sobre la difusión en medios locales de casos de emprendedores (puntaje de 5,94) y que el fracaso no es sancionado socialmente y es una fuente de aprendizaje (puntaje de 5,94).

Tabla 3. Cuantificación sobre la Cultura Emprendedora

(unidades en puntos en escala del 1 al 10)

¿En qué medida, en su ciudad...	Total	Capital	Interior	Pública	No pública
1. Empresarios reconocidos y valorados	6,76	7,04	6,49	6,40	7,00
2. Opción de vida "emprender"	7,10	7,42	6,83	7,10	7,10
3. Fracaso no es sancionado	5,22	5,38	5,09	5,40	5,10
4. Emprendedores modelos que inspiran	7,12	8,00	6,34	6,70	7,40
5. Temática emprend. en los medios	5,94	6,66	5,28	5,40	6,30

Las instituciones de la capital cordobesa resaltan aún más la presencia de emprendedores/empresarios modelos, ya que la valoración promedio de este punto alcanza el 8. En el interior este punto se posiciona en tercer lugar con un puntaje de 6,34 siendo el primero, para este grupo de instituciones, el de emprender como una opción de vida. Ambos grupos de instituciones ubicaron al punto de que el fracaso como fuente de aprendizaje en la última posición. Cabe aclarar que todos los puntos de la dimensión cultura emprendedora tienen un promedio mayor para Ciudad de Córdoba que para el interior. En la distinción por sector, los resultados no son tan claros aunque en la mayoría de los puntos las valoraciones promedios son mayores para las instituciones que no forman parte del sector público.

• Dimensión Educación

En la dimensión de Educación se analiza la opinión de las instituciones sobre la educación formal que atraviesan los jóvenes en los cursos del secundario y superior en cuanto a contenidos que sean útiles para el mundo emprendedor. Las preguntas que se incluyeron en la encuesta para medir esta dimensión fueron:

1. ¿En qué medida, en su ciudad los institutos terciarios y universidades tienen cursos o programas orientados al desarrollo de las capacidades emprendedoras de sus estudiantes?
2. ¿En qué medida, en su ciudad los cursos o programas realizados por los institutos terciarios y universidades contribuyen de una manera significativa al desarrollo de

las capacidades emprendedoras de sus estudiantes?

3. ¿En qué medida, en su ciudad estos cursos o programas realizados por los institutos terciarios y universidades alcanzan a una porción mayoritaria de los estudiantes de ese nivel?
4. ¿En qué medida, en su ciudad las escuelas secundarias tienen cursos o actividades educativas orientadas al desarrollo de las capacidades emprendedoras de sus estudiantes?
5. ¿En qué medida, en su ciudad los cursos o actividades educativas realizadas por las escuelas secundarias contribuyen de una manera significativa al desarrollo de las capacidades emprendedoras de sus estudiantes?
6. ¿En qué medida, en su ciudad estos cursos o actividades educativas realizadas por las escuelas secundarias alcanzan a una porción mayoritaria de los estudiantes de ese nivel?

En la Tabla 4 se analiza el resultado de cada una de ellas diferenciando entre educación superior, que incluye estudios terciarios y universitarios, con los de la educación secundaria. Entre los resultados resalta que la educación superior como formadora de potenciales emprendedores es mejor valorada que la educación secundaria, con puntajes de 5,43 contra 4,64 respectivamente. Sin embargo, en el interior (puntaje de 5,07 para la educación secundaria y 4,72 para la educación superior) y para las instituciones públicas (puntaje de 5,07 para la educación secundaria y 4,72 para la educación superior) ocurre lo contrario.

Tabla 4. Cuantificación sobre la Educación (unidades en puntos en escala del 1 al 10)

¿En qué medida, en su ciudad...	Puntaje	Capital Interior	Pública	No pública	
Educación superior	5,43	6,51	4,72	4,53	6,10
1. Disponibilidad de cursos y programas	5,66	6,56	4,87	4,40	6,50
2. Contribución al desarrollo emprendedor	5,70	6,46	5,02	4,80	6,30
3. Alcance de los cursos sobre emprendedor	4,94	5,70	4,26	4,10	5,50
Educación secundaria	4,64	4,15	5,07	5,33	4,23
4. Disponibilidad de cursos y programas	4,78	4,30	5,21	5,60	4,30
5. Contribución al desarrollo emprendedor	4,72	4,08	5,28	5,40	4,30
6. Alcance de los cursos sobre emprendedor	4,42	4,08	4,72	5,00	4,10

Las instituciones de capital en los tres puntos de cada nivel que incluye la dimensión consideran mejor a la educación superior que la secundaria como herramienta formadora de emprendedores, incluso en algunos la diferencia en los valores se aproxima a los 2 puntos. Ocurre lo contrario con las instituciones del interior en el que valoran más la educación secundaria que la superior.

En cuanto al análisis por sector de la institución, la educación superior es más valorada en las instituciones no públicas mientras que la educación secundaria lo es para las instituciones públicas.

En lo que respecta al punto sobre la disponibilidad de cursos y programas que ofrece la educación superior y secundaria nuevamente se observa el mismo patrón. La primera (educación superior) es mejor vista que la segunda (educación secundaria) para el total de respuesta aunque para las del interior y las públicas ocurre lo contrario.

El aspecto menos valorado es el alcance de los cursos de formación emprendedora que ofrece el sistema educativo (puntaje de 4,42) y esta posición se obtiene en todos los subgrupos analizados.

Si bien existe esta diferencia entre la educación secundaria y superior los puntajes que esta dimensión obtiene son bajos, llegando en algunos casos a apenas superar el puntaje de 4. Por ello podemos decir que las instituciones del ecosistema emprendedor de Córdoba perciben que la educación formal está rezagada en gran partes de los temas

relacionados al mundo emprendedor.

• Dimensión Demanda local

Se entiende por Demanda local al espacio de oportunidades locales formado por las condiciones de mercado, empresas, proveedores, clientes, entidades y otros dinamizadores. Las preguntas que se incluyeron en la encuesta para medir esta dimensión fueron:

1. ¿En qué medida, en su ciudad las actividades económicas principales (y sus cadenas de valor) generan nuevas oportunidades y demandas que pueden ser aprovechadas por los emprendedores y empresas jóvenes locales?
2. ¿En qué medida, en su ciudad se realizan ferias o encuentros donde participan empresarios de otras provincias, regiones o países?
3. ¿En qué medida, en su ciudad existen proyectos y/o empresas nuevas y jóvenes con potencial de crecimiento basados en ideas o tendencias observadas en otras ciudades, regiones o países?

En la Tabla 5 se encuentran las valoraciones promedios para cada una de estas preguntas. El punto más fuerte de esta dimensión es el las oportunidades de mercado locales (puntaje de 6,30) mientras que el punto más débil la existencia de feria donde participan emprendedores de otros lugares (puntaje de 5,60). Analizando por cada una de las categorías, se observa que la participación en ferias locales está más consolidada en la Ciudad Capital que en el interior. Por el lado del sector de la institución, son las que no forman parte del sector público la que mejor valoran la demanda local de Córdoba.

Tabla 5. Cuantificación sobre la Demanda local
(unidades en puntos en escala del 1 al 10)

¿En qué medida, en su ciudad...	Puntaje	Capital	Interior	Pública	No pública
1. Hay oportunidades de mercado	6,30	6,76	5,89	6,20	6,40
2. Participación de emprendimientos de otros lugares en ferias locales	5,60	6,80	4,53	4,90	6,10
3. Emprendimientos basados en ideas de otros lugares	6,20	7,30	5,21	5,20	6,90

• Dimensión Capital Social

La dimensión Capital Social, que representa el conjunto de redes entre emprendedores, entre emprendedores e instituciones formales e informales, como así también a la facilidad para acceder a las mismas es analizada en la Tabla 6. Las preguntas que se incluyeron en la encuesta para medir esta dimensión fueron:

1. ¿En qué medida, en su ciudad es común que la gente confíe en las personas que no forman parte de su círculo más cercano?
2. ¿En qué medida, en su ciudad es común que las personas se relacionen entre sí sin importar los segmentos sociales a los que pertenecen?

A continuación, en la Tabla 6, se muestran las valoraciones de estas preguntas para el total de respuestas y para los subgrupos de instituciones que se vienen analizando. Como puede verse, la confianza con personas que no forman parte de su círculo para realizar proyectos en conjunto o bien establecer redes obtuvo un puntaje de 5,50 siendo superior para las instituciones del interior (puntaje de 5,55) que de la capital (puntaje 5,46) mientras que el punto sobre si las personas se relacionan entre sí sin importar el segmento social obtuvo un puntaje de 5,24 siendo superior para el grupo de instituciones de la Capital (puntaje de 5,30) y que no forman parte del sector público (puntaje de 5,40).

Tabla 6. Cuantificación sobre la Dimensión Capital Social

(unidades en puntos en escala del 1 al 10)

¿En qué medida, en su ciudad...	Puntaje	Capital	Interior	Pública	No pública
1. Confianza en personas que no forman parte del círculo cercano	5,50	5,46	5,55	5,20	5,70
2. Interrelación entre personas de diferentes segmentos sociales	5,24	5,30	5,21	5,00	5,40

Dado que los valores son todos superiores a 5 el capital social del ecosistema emprendedor está en una situación intermedia aunque sus valores están muy cerca del límite inferior de esta clasificación.

• Dimensión Infraestructura y RRHH

La dimensión Infraestructura y RR.HH incluye los factores que promueven la creación y el desarrollo de los emprendimientos como la tecnología, servicios disponibles, el transporte y la distribución y la presencia de personas idóneas para incorporar al emprendimiento. Las preguntas que se incluyeron en la encuesta para medir esta dimensión fueron:

1. ¿En qué medida, en su ciudad conseguir y retener recursos humanos de calidad es un obstáculo para las empresas jóvenes y proyectos de emprendimiento?
2. ¿En qué medida, en su ciudad el acceso a telecomunicaciones e internet de calidad es un obstáculo para las empresas jóvenes y proyectos de emprendimiento?
3. ¿En qué medida, en su ciudad el acceso a

servicios de logística, transporte y rutas adecuados es un obstáculo para las empresas jóvenes y proyectos de emprendimiento?

4. ¿En qué medida, en su ciudad el acceso a servicios públicos (agua, electricidad, gas) adecuados es un obstáculo para las empresas jóvenes y proyectos de emprendimiento?

Según las respuestas de las instituciones a estas preguntas, el principal obstáculo que tiene un emprendedor es el de conseguir y retener recursos humanos de calidad (puntaje de 6,76) siendo la valoración superior en las de capital (puntaje de 7,20) que en las del interior (puntaje de 6,34). Luego, el acceso a internet, servicios de logísticas y servicios públicos no son valorados como un obstáculo importante para el ecosistema emprendedor dado que sus puntajes apenas superan los 5 puntos, salvo en la Ciudad de Córdoba que la valoración de los servicios de transporte alcanzó el 5,82. En la Tabla 7 se observan estos resultados.

Tabla 7. Cuantificación sobre Infraestructura y de RR.HH.

(unidades en puntos en escala del 1 al 10)

¿En qué medida, en su ciudad existen los obstáculos...	Total	Capital Interior	Pública	No pública
1. Conseguir y retener RR.HH idóneos	6,76	7,20	6,34	6,80
2. Acceso a telecomunicaciones e internet de calidad	4,94	5,04	4,83	5,30
3. Acceso a servicios de logística, transporte y rutas adecuados	5,20	5,82	4,64	5,10
4. Acceso a servicios públicos (agua, electricidad, gas) adecuados	4,50	4,64	4,38	4,90

• Dimensión Entorno Emprendedor

El entorno de los emprendedores incluye los apoyos que la localidad ofrece a los emprendedores para fortalecer y crecer en sus proyectos. Las preguntas que se incluyeron en la encuesta para medir esta dimensión fueron:

1. ¿En qué medida los apoyos de actores locales (empresarios, sector público e instituciones) contribuyen efectivamente a capacitar y entrenar a los emprendedores y empresarios jóvenes para el desarrollo de sus negocios?

2. ¿En qué medida estos apoyos contribuyen efectivamente a acompañar y asistir a los emprendedores y empresarios jóvenes en el planteo y validación de sus modelos de negocios?

3. ¿En qué medida estos apoyos contribuyen efectivamente a vincular a los emprendedores y empresarios jóvenes con programas públicos de apoyo (provinciales o nacionales)?

4. ¿En qué medida estos apoyos contribuyen efectivamente a vincular a los emprendedores y empresarios jóvenes con fuentes de financiamiento privadas?

5. ¿En qué medida estos apoyos contribuyen efectivamente a vincular a los emprendedores y empresarios jóvenes con potenciales clientes y proveedores?

6. ¿En qué medida estos apoyos contribuyen efectivamente a ayudar a que las empresas nuevas y jóvenes crezcan?

En la tabla 8 se muestran cada una de las valoraciones a estas preguntas. El mayor puntaje para las instituciones fue el punto que los apoyos contribuyen a capacitar y entrenar a emprendedores y empresarios jóvenes (puntaje 6,66). Luego, con poca diferencia, se ubica el punto de que los apoyos contribuyen a vincular a los emprendedores con programas públicos de apoyo (puntaje de 6,58).

Tabla 8. Cuantificación sobre el entorno de los emprendedores

(unidades en puntos en escala del 1 al 10)

¿En qué medida, en su ciudad los apoyos locales (empresas, gobierno e instituciones) contribuyen...	Total	Capital Interior	Pública	No pública
1. A capacitar y entrenar a los emprendedores	6,66	7,58	5,81	6,40
2. Al planteo y validación de modelos de negocios de emprendedores	6,30	7,42	5,28	5,90
3. A vincular a los emprendedores con programas públicos de apoyo	6,58	6,96	6,23	6,70
4. A vincular a los emprend. con fuentes de financ. privadas	5,06	5,62	4,57	5,00
5. A vincular a los emprendedores con potenciales clientes y proveedores	5,84	6,46	5,28	5,60
6. efectivamente a ayudar a que los emprendimientos crezcan	6,12	6,92	5,40	5,90

En contraposición, el punto con menos puntaje fue el de que los apoyos contribuyen a vincular con fuentes de financiamiento privado (puntaje de 5,06) y también el de los apoyos permiten vínculos con clientes y proveedores (puntaje de 5,84) ambos con puntajes menores a 6 puntos.

Los resultados muestran que el entorno emprendedor es más valorado en la Capital que en el interior provincial ya que todas sus valoraciones son más altas. A su vez las instituciones públicas valoraron con menor puntaje esta dimensión que las instituciones que no forman parte del gobierno, en la mayoría de los puntos.

• Dimensión Políticas Públicas

Por último, en cuanto a las políticas públicas, los resultados se muestran en la Tabla 9. Las preguntas que se incluyeron en la encuesta para medir esta dimensión fueron:

1. ¿En qué medida el apoyo a los emprendedores con potencial y a las pymes jóvenes está presente en la agenda de políticas y acciones de la provincia?

2. ¿En qué medida existen programas públicos provinciales que brindan apoyo no financiero (p.ej. capacitación, tutorías, asesoramiento, etc.) para aquellos emprendedores con potencial y pymes jóvenes?

3. ¿En qué medida existen programas públicos provinciales que financian a emprendedores con potencial del crecimiento (p.ej. capital semilla)?

4. ¿En qué medida existen programas públicos provinciales de financiamiento para pymes jóvenes en etapa de crecimiento?

Los programas de apoyo no financiero del gobierno (provincial y municipal) son considerados una fortaleza para las instituciones del ecosistema emprendedor ya que, salvo las del interior, sus valoraciones superan los 7 puntos. En contraposición, los programas de financiamiento tanto para emprendedores como para Pymes jóvenes fueron valorados con puntajes alrededor de los 6 puntos. Las instituciones del interior fueron las que peor puntuaron esta dimensión. En la tabla 9, se observan todos los resultados de esta dimensión.

Tabla 9. Cuantificación sobre políticas públicas

(unidades en puntos en escala del 1 al 10)

¿En qué medida, en su ciudad...	Puntaje	Capital	Interior	Pública	No pública
1. El apoyo a emprendedores está presente en la agenda pública	6,98	7,62	6,38	6,80	7,10
2. Existen programas que brindan apoyo no financiero	7,02	7,54	6,57	7,10	7,00
3. Existen programas públicos que financian a emprendedores	5,94	6,30	5,62	6,20	5,80
4. Existen programas públicos de financiamiento para pymes jóvenes en etapa de crecimiento	5,54	5,88	5,25	6,00	5,30

IV Conclusión

Los ecosistemas emprendedores conforman un conjunto de actores que contribuye a mejorar las condiciones de contexto dentro de las cuales se desarrolla el emprendimiento. El acceso a fuentes de financiamiento, personal capacitado, entramado institucional y las redes que puede desarrollar son algunos de los principales factores que resultan relevantes tanto al momento de creación de un

emprendimiento como en sus primeros años de vida. La Provincia de Córdoba es una de las referentes del país en el tema emprendedor debido a la existencia de un gran número de incubadoras, aceleradoras e instituciones de formación emprendedora que ofrecen un conjunto de servicios para el crecimiento y consolidación de los emprendedores.

En este trabajo se analizaron los resultados

de un relevamiento de más de 100 instituciones de apoyo emprendedor de la Provincia de Córdoba, las cuales valoraron distintos aspectos que conforman el ecosistema emprendedor provincial. La mayoría de éstas ofrecen servicios relacionados a la formación emprendedora como actividades de capacitación y sensibilización. Otro punto destacado son sus acciones de vinculación y networking que llevan a cabo y que resultan muy valoradas por los emprendedores.

Las instituciones valoraron siete dimensiones del enfoque sistémico propuesto por Kantis et al. (2012) que sirven para dimensionar, cuantificar y analizar el funcionamiento del ecosistema emprendedor de Córdoba.

Los hallazgos principales fueron que el ecosistema emprendedor de Córdoba, valorado por las instituciones que lo conforman, se encuentra en un estadio intermedio (dado que, el promedio de cada una de las siete dimensiones, se encuentran en un rango entre 5 y 6 en una escala de 1 a 10 puntos). Los mejores puntajes surgieron en la cultura emprendedora (6,42), entendiéndola como aquellos valores y creencias que contribuyen a que emprender sea una opción de vida, y el entorno emprendedor (6,09), aquella red de vínculos y de apoyo. Entre las dimensiones valoradas con menor puntaje están: el sistema educativo como formador de emprendedores, el capital social y la infraestructura y RR.HH, siendo estas dimensiones las que debieran promoverse en futuras políticas públicas o acciones que encaren las instituciones educativas o incluso el propio sector emprendedor.

Sin embargo, entrando en detalles en las partes que componen a cada dimensión, existen algunos aspectos que se encuentran consolidados (aquellos con puntaje promedio superior a 7), como la existencia de emprendedores modelos que inspiran, que la idea de que emprender es una opción de vida o que existen suficientes programas de apoyo no financieros. En el otro extremo, los aspectos más rezagados se encuentran relacionados con la educación formal (secundaria y universitaria) como formadora de empre-

dores con puntajes promedios inferiores a 5.

Analizando subgrupos de las instituciones, se encontró que el ecosistema emprendedor de la Ciudad de Córdoba (Capital) está en mejor posición que el del interior provincial, dado que todas las dimensiones estuvieron mejor valoradas para el primer grupo. En cuanto a las instituciones del sector público que conforman el ecosistema emprendedor, sus valoraciones sobre las dimensiones analizadas son menores que las del sector privado y académico. Esto significa que el sector que no forma parte del sector público tiene una mejor perspectiva del funcionamiento del ecosistema emprendedor de Córdoba.

Dado que el ecosistema emprendedor se compone principalmente de instituciones y de emprendedores, es importante avanzar en el estudio sobre las valoraciones que hagan éstos de las dimensiones. A su vez, es importante replicarlo en el tiempo, así como también poder llevarlo a cabo en otras provincias que permita su comparación.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Angelelli, P., Moury, R. y Llisterra, J. J. (2006). "Analysis of National Capacities to Support Small Enterprises in Latin America". (Sustainable Development Department, NSN N° 136). Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Interamericano de Desarrollo -BID- (2018) "Doing Business. Full Report" Ed. 15, Washington DC.
- CAF (2013) "Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva". Disponible en: publicaciones.caf.com Bogotá, Colombia.
- Engel, J. S. (2015). Global Clusters of Innovation: Lessons from Silicon Valley. *California Management Review*, 57(2), 36-65.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1995). The Triple Helix - University -Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *Glycoconjugate Journal* January 1995 14(1):14-9
- García Cabrera, A. M., García Soto, M. G. (2010). Ecosistema emprendedor para las empresas de base tecnológica. *TEC empre-*

sarial, 4(1), 8-21.

- Global Entrepreneurship Monitor — GEM (2013). Monitor Global de la Actividad Emprendedora. Informe 2013. Disponible en: <https://www.cise.es/wp-content/uploads/GEM-2013-Global-Report.pdf>
- Hwang, V., & Horowitz, G. (2012). The rainforest. Los Altos Hills, California: Regenwald.
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneur ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Babson Global, s/n.
- Kantis, H., Federico, J. y Menéndez, C. (2012). "Políticas de fomento al emprendimiento dinámico: Tendencias y desafíos". Documento de Trabajo CAF N° 2012/09. Caracas: CAF
- Kantis H.; Federico, J.; Ibarra García S. et al. (2016) "Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico 2016: novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región" 1° ed . - Rafaela : Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2016.
- Kantis H.; Federico J.; Ibarra García S. (2015) "Ciudades para emprender" documento de Presidencia de la Nación. Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. Buenos Aires, Argentina.
- Marulanda Valencia, F. A. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. Revista Escuela de Administración y Negocios (EAN), 60(81), 12 - 28.
- Mejía, J. (2017). El modelo de Israel start-up. Nueva Revista, (143), 29 -36.
- Sánchez, Y., García, F., & Mendoza, J. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. Estudios Gerenciales, 31(136), 243-252.

REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE CÓRDOBA MANAGEMENT SCHOOL

PAUTAS PARA LOS AUTORES

1/ Los temas de interés principal de los contenidos a publicar son: Administración, Innovación, Marketing, Finanzas, Economía, Capital Humano, Contabilidad Gerencial, Comercio Internacional, Sostenibilidad y temas afines. Son de alto interés para la revista los enfoques interdisciplinarios.

2/ Los artículos a publicar en la revista, serán ensayos más bien breves, que hagan un análisis conciso y una exploración reflexiva sobre las tendencias que se perfilan en la problemática o aspectos abordados. Serán escritos de tal modo que ayuden al lector a tener una visión sintética de la temática tratada y de sus perspectivas, y a reflexionar sobre ello.

3/ Una vez recibido el texto, el equipo editorial de la revista lo revisa en los siguientes quince días y si lo considera de interés y cumple con los criterios de aceptación, señalados a continuación, es enviado a dos revisores o árbitros para su evaluación.

4/ Se publicarán los artículos, en la medida que su contenido, calidad y características se ajusten a los objetivos y perfil editorial de la revista. En ningún caso la recepción de material supone necesariamente la aceptación para su publicación.

5/ La revisión o arbitraje lo llevan a cabo tanto docentes e investigadores de la Universidad como de otras Universidades

locales e internacionales. Antes de enviar un trabajo a los árbitros el editor realiza una evaluación preliminar verificando la pertinencia del contenido con los objetivos de la revista y los aspectos formales. Cuando sea necesario, el editor o el director de la revista podrán contactarse con el autor para acordar mejoras en la redacción, en los aspectos formales o en el contenido del texto enviado para su publicación.

6/ Los criterios para la revisión de los artículos son: pertinencia, calidad científica, originalidad, claridad en la argumentación y cumplimiento de condiciones de las pautas de presentación.

7/ Al enviar un artículo los autores adquieren el compromiso de garantizar la originalidad de su trabajo y de la inexistencia de plagios en su texto, incluido el auto-plagio o publicación duplicada. Los autores no harán gestiones para su publicación en otros medios hasta no haber recibido respuesta de la dirección de la revista acerca de la aceptación o rechazo del artículo.

8/ En caso de artículos no-inéditos que previamente se han publicado como pre-print en una web o en un repositorio, o se han presentado como comunicación a un congreso, los autores deben comunicarlo a la revista, y ésta estudiará su posible aceptación.

9/ Encunto a la antigüedad de la información,

se exige que la recogida de datos, operación o estudio de campo no haya finalizado en un período de tiempo superior a tres años a la fecha de envío del artículo.

10/ Se aplicarán los parámetros de calidad editorial de LATINDEX, Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

11/ El hecho de que un trabajo sea publicado en esta Revista no implica que la Universidad Blas Pascal se adhiera a las opiniones expresadas en él.

12/ Los artículos no tendrán una extensión mayor a 14 páginas escritas con interlineado simple en fuente Arial 11 (entre 4000 y 5500 palabras incluyendo el resumen y las palabras clave) en hoja tamaño A4. El texto ha de enviarse por email a la dirección posgrados@ubp.edu.ar. El documento debe presentarse en archivo Word con las tablas y gráficos pegados en él.

13/ Los trabajos deberán ajustarse a las siguientes pautas formales:

- El título, centrado, en mayúscula y negrita, deberá expresar en no más de cinco o seis palabras el contenido o la finalidad del artículo. La Dirección de la revista podrá eventualmente acordar con el autor la conveniencia de re titular el texto.

- El nombre del autor o autores se colocará inmediatamente abajo del título, con un superíndice que remita a una nota al pie de la primera página, en la que se indicará el cargo o función principal del autor, el nombre completo de la institución a la que pertenece, ciudad, país y el e-mail para contactos.

- Un abstract, de no más de cincuenta palabras, dará cuenta de las ideas centrales del artículo, tratando de que sea una verdadera invitación a la lectura. El abstract es requerido en español y en inglés.

- Las referencias bibliográficas se agruparán alfabéticamente por apellido de los autores, al final del escrito, bajo el título Referencias bibliográficas, y se harán siguiendo la Norma Internacional APA.

14/ Los autores conservan los derechos morales de autor y transfieren de manera exclusiva

y a título gratuito los derechos materiales de autor a la Universidad Blas Pascal para su publicación y divulgación, en los términos de la ley 11.723 y sus modificatorias. El solo hecho de remitir un artículo al editor responsable, sea en soporte papel, electrónico o por cualquier medio, para ser revisado a los fines de su publicación, implicará categóricamente la cesión a que se refiere el párrafo anterior. Los artículos publicados en la revista podrán ser reproducidos libremente con fines académicos citando la fuente y el autor.

15/ La presentación, procesamiento y publicación de artículos en la revista no genera ningún tipo de costo para los autores

CÓDIGO DE ETICA

Con el fin de propiciar una adecuada actuación de los autores y de asegurar que el proceso de arbitraje se desarrolle de la mejor forma posible, se pide tener en cuenta los siguientes aspectos de manera previa a remitir un artículo a consideración de la revista:

1/ La revista únicamente considerará artículos inéditos que correspondan en su contenido y estructura a las políticas señaladas por el comité editorial. Además, los autores confirman la veracidad de los datos, esto es, que no se han alterado los datos empíricos para verificar hipótesis.

2/ Es responsabilidad del autor o los autores señalar y referenciar claramente cualquier fragmento que sea tomado de la obra de otro autor, en la construcción de su trabajo. Si no se hace así, se considerará como plagio y el trabajo será descartado para publicación en la revista.

3/ Los autores garantizan que en la autoría estarán incluidas aquellas personas que hayan realizado una contribución significativa en el trabajo.

4/ Los autores deben citar aquellas publicaciones que son antecedentes esenciales para comprender el trabajo.

5/ Los autores deben abstenerse de incluir información que hayan obtenido de manera confidencial sin el permiso explícito correspondiente.

6/ La selección y aprobación final de un artículo dependerá del concepto académico de los pares convocados en cada caso y de la disposición de los autores de realizar las modificaciones que se sugieran como necesarias.

7/ El proceso de arbitraje de la revista es “doble ciego”, lo que implica que ni los autores, ni los pares conocerán entre sí sus identidades. En este sentido, es responsabilidad del autor evitar cualquier alusión directa o indicio sobre su identidad dentro del cuerpo del texto. Los detalles de cada proceso no se divulgarán sino entre los directamente involucrados (editores, autores, evaluadores, integrantes del comité).

8/ Cuando el comité editorial o el editor lo estimen conveniente, se podrá pedir al autor o a los autores que sugieran los nombres de posibles pares académicos, siempre y cuando, estos candidatos no conozcan una versión previa del documento o hayan estado vinculados de alguna manera con el proceso de investigación del que se deriva. En este caso, se pide al autor o a los autores que actúen con total transparencia en su recomendación, evitando a aquellos candidatos que puedan identificar su identidad o que puedan presentar algún tipo de conflicto de intereses.

9/ El autor o los autores no podrán remitir de modo simultáneo su trabajo a otra publicación mientras esté en proceso de arbitraje en esta revista.

10/ El comité editorial se reserva el derecho de descartar la publicación de cualquier trabajo postulado, si considera que no corresponde a la naturaleza académica de la revista o si los autores incurren en algún comportamiento indebido, como los descritos anteriormente.



UNIVERSIDAD
Blas Pascal

Saber y Saber Hacer

Latindex - Redib - Malena - Doaj



0810 1 22 33 827 - www.ubp.edu.ar