

# Fomento y consolidación de una cultura de emprendimiento e innovación en educación superior.

## Estudio de caso del Centro Universitario de la Costa

*Por* José Luis; Macedonio León; Carlos Felipe; Claudia; Elba Martina Bravo Silva; Rodríguez Ávalos; Camba Pérez; Gauthiez González; Cortés Palacios  
(coords.)

Fomento y consolidación de una cultura de  
emprendimiento e innovación en educación superior  
*Estudio de caso del Centro Universitario de la Costa*

JOSÉ LUIS BRAVO SILVA  
MACEDONIO LEÓN RODRÍGUEZ ÁVALOS  
CARLOS FELIPE CAMBA PÉREZ  
CLAUDIA GAUTHIEZ GONZÁLEZ  
ELBA MARTINA CORTÉS PALACIOS  
(COORDINADORES)



## Índice

<i>Presentación</i> . . . . .	11
<i>Prólogo</i> . . . . .	13
1. Antecedentes de la cultura de emprendimiento e innovación en instituciones de educación superior, <i>Elba Martina Cortés Palacios, Mercedes Castellón Palacios, Alma Lilia Padillas Spiller y Isaura Mata Anaya</i> . . . . .	17
Resumen . . . . .	17
1. Acercamiento conceptual de la cultura de emprendimiento e innovación . . . . .	18
2. Modelos de formación de cultura de emprendimiento e innovación . . . . .	26
Referencias . . . . .	39
2. La aspiración emprendedora, las barreras personales que inhiben y la mentalidad que fomenta el espíritu emprendedor en la educación superior, <i>José Luis Bravo Silva, Roberto Kenneth Anderson Palomera y Guillermo José Navarro del Toro</i> . . . . .	43
Resumen . . . . .	43
1. La aspiración emprendedora . . . . .	44
2. Contexto cultural del emprendedor y su influencia . . . . .	46
3. Factores psicológicos, cognitivos y sociales . . . . .	48

4. Conclusiones . . . . .	65
Referencias . . . . .	67
3. Cultura financiera para el emprendimiento e innovación, <i>Carlos Felipe Camba Pérez, Paola Alejandra Cortés, Miguel González Hernández, Julieta Vianney Madrigal Casian</i> . . . . .	71
Resumen . . . . .	71
1. Introducción . . . . .	72
2. Contextualización . . . . .	74
3. Teorización . . . . .	76
4. Importancia de la cultura financiera para emprendedores . . . . .	87
5. Estudios de casos . . . . .	93
6. Resultados y discusión . . . . .	95
7. Conclusiones . . . . .	99
Referencias . . . . .	100
4. Relaciones con actores clave del ecosistema emprendedor y de innovación en la educación superior, <i>José Luis Bravo Silva</i> . . . . .	103
Resumen . . . . .	103
1. Emprendimiento y ecosistemas de emprendimiento . . . . .	104
2. La región de influencia para el emprendimiento e innovación regional del Centro Universitario de la Costa . . . . .	110
3. Contribuciones . . . . .	114
4. Acciones de vinculación con el ecosistema emprendedor regional . . . . .	118
Referencias . . . . .	124
5. Integración curricular y capacitación para el emprendimiento e innovación, <i>Claudia Gauthiez González, Guadalupe Iris Leticia Camba Pérez, José Luis López López y Verónica Sánchez Equihua</i> . . . . .	127
Resumen . . . . .	127
1. Introducción . . . . .	128
2. Integración curricular de emprendimiento e innovación en el Centro Universitario de la Costa . . . . .	134

3. Programas de capacitación para el emprendimiento e innovación . . . . .	139
4. Comparación de perfiles de egreso con intención emprendedora . . . . .	145
5. Reflexiones y recomendaciones . . . . .	148
Referencias . . . . .	150
6. Espacios de colaboración, mentoría y asesoría de proyectos de emprendimiento e innovación, <i>Macedonio León Rodríguez Ávalos, José Luis Bravo Silva y Carlos Felipe Camba Pérez</i> . . . . .	153
Resumen . . . . .	153
1. Relevancia y conceptos . . . . .	154
2. Implementación universitaria de espacios de <i>cowork</i> y mentoría . . . . .	160
3. Conclusiones . . . . .	166
Referencias . . . . .	167
7. Eventos de promoción de cultura emprendedora, <i>Claudia Gauthiez González, Karina Donlucas Magaña, Marisol Macías Cruz y Miguel Ángel Velázquez Ruiz</i> . . . . .	171
Resumen . . . . .	171
1. El emprendimiento como estrategia para el logro de los propósitos sustantivos institucionales . . . . .	172
2. Docencia e innovación académica . . . . .	173
3. El Comité Técnico de Emprendimiento e Innovación . . . . .	174
4. La Semana del Emprendedor . . . . .	177
Referencias . . . . .	191
8. La gestión de conocimiento de los procesos de emprendimiento e innovación en IES como impulsor de su desarrollo, <i>Ángel Marcial Carrillo, Lucía Carmina Michel Pérez y Óscar Daniel Zamora Cuevas</i> . . . . .	197
Resumen . . . . .	197
1. Introducción . . . . .	198
2. Abordaje conceptual a la gestión del conocimiento . . . . .	200

3. Pilares de medición de acciones de emprendimiento . . . . .	210
4. Modelos de gestión de conocimiento en IES enfocadas en acciones de emprendimiento . . . . .	211
5. Conclusiones . . . . .	225
Referencias . . . . .	228
<i>Sobre los autores</i> . . . . .	231

## Presentación

En esta obra se traza el camino hacia la creación de una cultura de emprendimiento e innovación en entornos de educación superior, tomando como base la situación del Centro Universitario de la Costa (CUC) de la Universidad de Guadalajara (UdeG), cuyo ámbito de influencia es la región costa norte del estado de Jalisco.

A lo largo de este trabajo se hizo un análisis teórico referencial de los elementos constitutivos de una cultura emprendedora, la aspiración emprendedora, el desarrollo de una cultura financiera en el emprendedor y cómo desarrollar un ecosistema interactivo, señalando los retos y oportunidades que enfrenta una institución de educación superior (IES). El libro genera una mayor introspección hacia los factores internos e interacciones externas con el ecosistema emprendedor, que generan un fomento hacia el emprendimiento e innovación, más allá de las estructuras convencionales, sino también abordando aspectos culturales, personales, emocionales, financieros, de infraestructura y académicos.

Cabe mencionar que esta obra funge como invitación, no solo como un objetivo de desarrollo, sino como una travesía, para que entidades educativas adopten el rol de catalizadores de innovación y proporcionen, mediante la educación y el apoyo propicio, un terreno fértil para el florecimiento no solo de una cultura de emprendimiento académico, sino de proyectos que tengan el potencial de generar un cambio positivo dentro de sus ecosistemas de emprendimiento regionales.

Implementar espacios de desarrollo, colaboración interna y externa,

mentoría y redes de apoyo no solo fortalece al ecosistema emprendedor, sino que brinda un entorno seguro para que emprendedores emergentes puedan desarrollarse; en este sentido, se debe comprender que el camino del emprendimiento no es un camino solitario, sino que es un esfuerzo colaborativo multidisciplinario, el cual tiene el potencial de materializar ideas innovadoras en soluciones tangibles.

Asimismo, la obra contempla en el último apartado cómo abordar la gestión de conocimiento y sistemas de indicadores que permitan una gestión efectiva del proceso de formación emprendedora y de innovación a la luz de diversos aportes, con el fin de identificar la manera más efectiva de gestionar los procesos relacionados e identificar las áreas de oportunidad para una evolución favorable de la cultura innovadora en una IES.



## Prólogo

Desde las raíces del emprendimiento en el contexto académico superior, se ha identificado que la innovación no ocurre por arte de magia, para incubar las ideas y permitir el desarrollo de las mismas es importante tener a disposición un espacio que permita aunar a la creatividad y el conocimiento del individuo, propiciando de este modo herramientas clave para la transformación y transición de sueños a realidades.

Esta obra fue desarrollada con la participación y experiencia práctica en la temática de emprendimiento e innovación de 19 autores, miembros de la comunidad académica de CUCosta, quienes desde distintas áreas de desempeño, perfiles formativos y niveles de experiencia han sustentado los aportes que se presentan.

En el primer capítulo se explora desde distintas perspectivas teórico-referenciales los aspectos de la cultura de emprendimiento e innovación como el elemento común que dota de referentes para la acción o inacción emprendedora de un individuo en un entorno universitario, aportando una reflexión de modelos de cultura emprendedora y las consideraciones para la implementación en contextos universitarios.

En el capítulo dos se analiza la aspiración emprendedora de los individuos y sus barreras, se resalta cómo los factores culturales de contexto, psicológicos y sociales son determinantes en la decisión del actuar emprendedor, y se presenta un análisis teórico que muestra las acciones específicas que se deben implementar en una universidad para fomentar la aspiración emprendedora.

En el capítulo tres se presenta la importancia de la cultura financiera para el emprendedor e innovador, los conceptos financieros clave para un emprendedor, cómo los procesos de toma de decisiones pueden afectar las decisiones financieras y a través de estudios de caso se presentan lecciones y aplicaciones concretas con conclusiones e implicaciones para la definición de políticas públicas.

En el capítulo cuatro se examina la relevancia de los ecosistemas de emprendimiento e innovación para el desarrollo regional, analiza su ciclo de vida y evolución, enfocándose en el ecosistema de la región influenciada por el Centro Universitario de la Costa, describiendo las acciones y relaciones ecosistémicas necesarias para su éxito, destacando la importancia del mapeo del ecosistema, y finalmente identificando los desafíos que enfrenta la universidad en la transición de derechos de autor a propiedad industrial, transferencia tecnológica y emprendimiento académico.

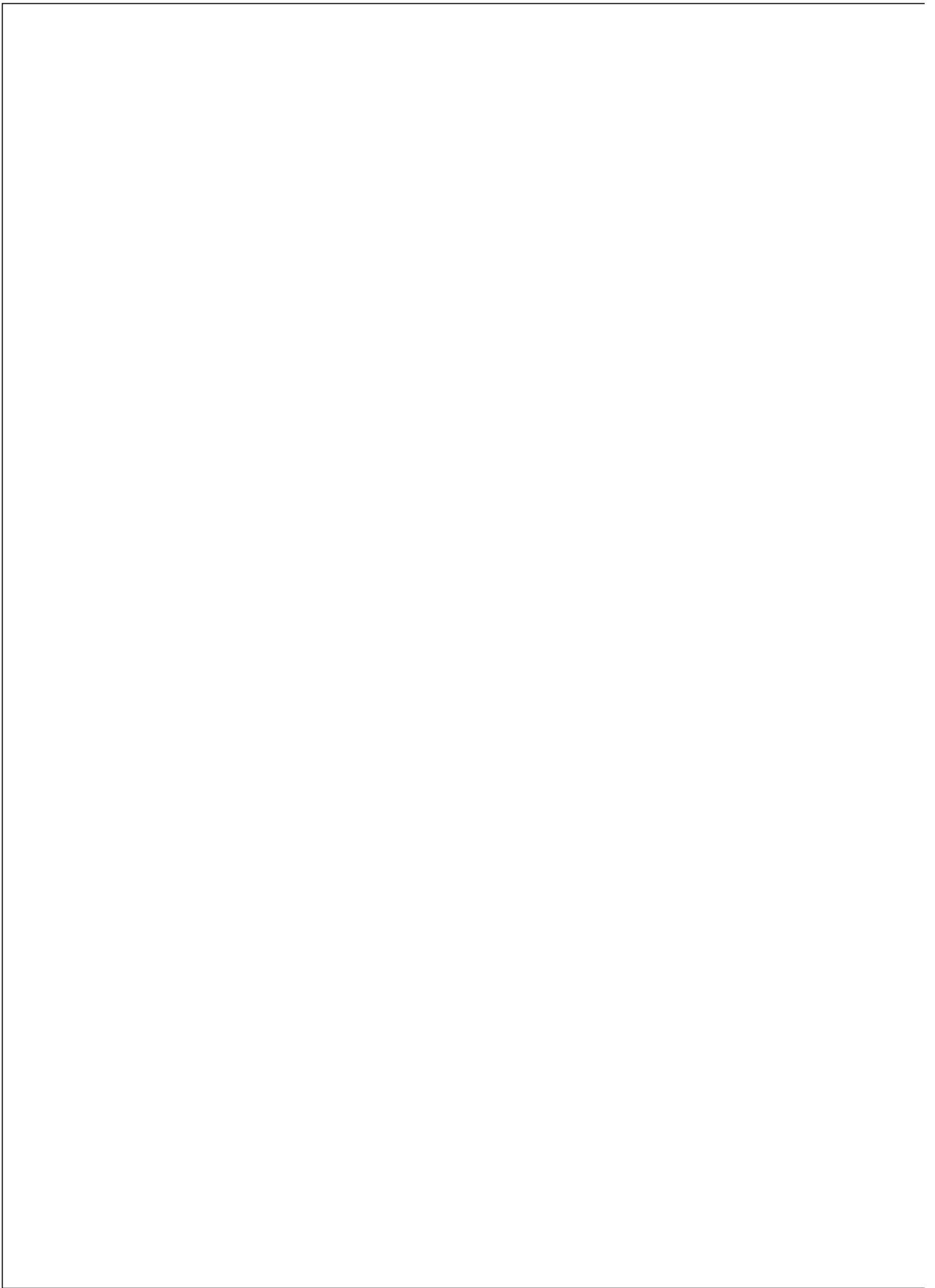
En el capítulo cinco se analiza la conexión entre el emprendimiento y la innovación dentro del plan académico del Centro Universitario de la Costa, generando un énfasis en la relevancia para la formación estudiantil dentro de un entorno laboral cambiante; también se describen estrategias docente implementadas y programas de capacitación que auxilian en el fomento de una cultura de emprendimiento, tomando por ejemplo unidades de aprendizaje, talleres y la implementación de incubadoras empresariales.

En el capítulo seis se genera una introspección hacia la implementación y relevancia de los espacios de *cowork* e incubadoras de negocios en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco, desglosando cómo estos brindan apoyo a los emprendedores emergentes, los servicios que brindan y destacando la importancia de la integración de espacios colaborativos, tales como el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor, dentro de centros universitarios, como lo es en este caso el Centro Universitario de la Costa, que fomenta un reforzamiento al ecosistema emprendedor regional y brinda a la comunidad universitaria herramientas de ideación, materialización, creación de redes de contacto y el desarrollo de competencias empresariales.

En el capítulo siete se explora cómo el Centro Universitario de la Costa, en concordancia con el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara, genera la promoción propicia del emprendimiento como estrategia de alcance de propósitos sustantivos de innovación docente, inves-

tigación y transferencia tecnológica; también se describe el establecimiento del Comité Técnico de Emprendimiento e Innovación (CTEI) y la implementación de programas de emprendimiento estudiantil, tales como la Semana del Emprendedor, donde se llevan a cabo diversas actividades como exposiciones *rocket pitch*, talleres, conversatorios y conferencias, con el fin de generar un punto de inspiración y fortalecer las capacidades de emprendimiento dentro de la comunidad universitaria.

En el capítulo ocho se hace un análisis de la importancia de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior (IES) para el fomento del emprendimiento e innovación para el desarrollo económico regional, destacando la relevancia de la gestión del conocimiento, convirtiéndolo en soluciones prácticas, otorgando ejemplos clave tales como los modelos de Nonaka, Takeuchi y Heinnovate. En la importante tarea de medir indicadores de avance en la cultura de emprendimiento e innovación, la Universidad de Guadalajara realiza la gestión del conocimiento para la vinculación del sector investigador con el sector productivo, al igual que una introspección hacia los desafíos que ha enfrentado el Centro Universitario de la Costa dentro del fortalecimiento de conexiones efectivas con la economía local.



# 1. Antecedentes de la cultura de emprendimiento e innovación en instituciones de educación superior

ELBA MARTINA CORTÉS PALACIOS\*

MERCEDES CASTELLÓN PALACIOS\*\*

ALMA LILIA PADILLAS SPILLER\*\*\*

ISAURA MATA ANAYA\*\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.259.01>

## Resumen

La cultura de emprendimiento e innovación integra un conjunto de factores sociales, personales y tradicionales transmitidos de generación en generación, que originan e impulsan la creación de nuevas ideas y la mejora de productos y servicios existentes, lo cual permite aprovechar oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios. En este sentido, la formación profesional debe integrar la posibilidad de dotar de conocimientos, formar habilidades, capacidades, destrezas y competencias para una cultura emprendedora de los jóvenes que se forman en diferentes profesiones, y que en términos objetivos, sin importar el perfil profesional, estarán dentro de la dinámica económica durante su vida laboral, por lo que el desarrollo de la cultura emprendedora y de innovación es un deber de toda institución de educación superior. Por lo anterior, el objetivo del presente capítulo fue analizar los antecedentes de la cultura de emprendimiento e innovación en instituciones de educación superior (IES), con una estrategia metodológica de

---

\* Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora-investigadora adscrita al Departamento de Estudios Administrativos Contables, del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1988-8068>

\*\* Doctora en Gestión y Negocios. Profesora de asignatura B de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7317-033X>

\*\*\* Maestra en Administración. Profesora de licenciatura en la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5494-2780>

\*\*\*\* Maestra en Administración de Negocios. Profesora de asignatura B, adscrita al Departamento de Estudios Administrativos Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5142-5686>

enfoque cualitativo, método deductivo, alcance descriptivo-documental y de diseño no experimental. Como principales resultados es claro que las instituciones de educación superior tienen que considerar la formación, promoción y puesta en práctica de la cultura del emprendimiento e innovación, ya no solo como una competencia, sino como un modo de vida económico, ocupacional y de desarrollo profesional. Como se logró identificar desde el abordamiento de constructo, la teoría fundamental y los modelos, este fenómeno no es nuevo, pero no ha permeado a las instituciones de educación superior con la magnitud, importancia y trascendencia necesarias.

**Palabras clave:** *Cultura, emprendimiento, innovación.*

## 1. Acercamiento conceptual de la cultura de emprendimiento e innovación

Para el abordaje de la temática central del presente libro se planteó analizar desde el aspecto teórico la cultura de emprendimiento e innovación, y por revisión referencial analizar la evolución que ha tenido la cultura emprendedora y de innovación en las IES, lo que permitirá describir el caso de CUCosta, resaltando la importancia del liderazgo y compromiso institucional.

De acuerdo con Imaginario (2019), la cultura denota la colección de posesiones materiales y espirituales de un grupo social que se transmiten de una generación a otra, con el propósito de dirigir los comportamientos individuales y colectivos; esta integración abarca el lenguaje, los procedimientos, los estilos de vida, las tradiciones, las prácticas, las creencias, las normas, los modelos, las herramientas y la información. En relación con lo anterior, Ricárdez (2020) afirma que la cultura es una faceta de la existencia social y se compone de procesos simbólicos que tienen importancia en entornos históricos, socialmente organizados y específicos. La cultura de una comunidad encarna las distintas expresiones de fenómenos exhibidos por un grupo social o una comunidad en un momento y lugar determinados. Estas expresiones únicas pueden ser físicas o conceptuales, en los aspectos económicos y productivos, así como en las interacciones sociales estableci-

das para este fin y, en particular, en los marcos cognitivos, la ideología y los niveles de conciencia alcanzados por el grupo social.

La noción de cultura capta la atención como una herramienta teórica y metodológica eficaz capaz de comprender la realidad y, en consecuencia, efectuar transformaciones (Lugo, 2019). Por lo tanto, la cultura es entendida como el conjunto de factores tanto sociales, personales y tradicionales que se aprenden y transmiten entre generación y generación, tomando los rasgos necesarios y efectivos que llevan a transmitir y conservar patrones de comportamiento tales para mantener el conocimiento e ideología de la realidad e identidad.

En seguimiento al análisis del constructo para Azeméis (2023), que cita a Schumpeter (1949) y otros estudios, el emprendimiento es fundamental para el desarrollo económico, crea empleos, productos y servicios diversos, y mejora la competitividad nacional y contribuye al crecimiento económico mediante la innovación y la generación de conocimiento. Aunado a lo anterior, para Díaz (2022) el término emprendimiento se define como el comienzo de una actividad que requiere dedicación y trabajo; esta definición subraya la conexión con el esfuerzo, sugiriendo que emprender implica un proceso donde el trabajo duro es fundamental, además vincula el emprendimiento con la posibilidad de alcanzar el crecimiento económico y la búsqueda de independencia.

Desde una postura educativa o de formación profesional, Loi y Di Guardo (2015) señalan que el impulso del emprendimiento estudiantil, donde los alumnos sean el núcleo tanto del aprendizaje como del desarrollo empresarial, debe constituir la base para preparar a las nuevas generaciones de profesionales. Para ello es esencial que la formación universitaria vaya más allá de las aulas y los laboratorios, para proporcionar una preparación académica integral. Además, es crucial fomentar en los estudiantes habilidades analíticas y propositivas para evaluar los sistemas existentes y transformar ideas en proyectos y emprendimientos (González, 2023).

A partir de las descripciones anteriores, el emprendimiento se refiere al proceso mediante el cual los estudiantes como potenciales emprendedores identifican oportunidades, desarrollan ideas innovadoras y las llevan a la práctica mediante la creación de nuevos negocios, proyectos o iniciativas, y que naturalmente implica asumir riesgos, aprovechar recursos de manera creativa y trabajar para generar valor económico, social o cultural.

Aunado a lo anterior, Según Unir (2023) <sup>1</sup> la innovación consiste en crear nuevos productos o servicios que den respuesta a una necesidad, mejorar los existentes o proponer cualquier cambio en el modelo de negocio existente para que se ajuste mejor a las necesidades de los consumidores o aporte mayores ganancias. Por lo tanto, Pérez BioCuba (2018) habla del proceso que genera nuevas y mejores soluciones al estado del arte, es decir, a las tecnologías existentes que contribuyen al desarrollo económico y social. Finalmente <sup>15</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2018) difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o usado por la unidad (proceso).

Por lo anterior expuesto, es claro que varios autores llegan al mismo punto, la innovación se centra en la utilización de nueva tecnología para la creación de nuevas ideas, mejorar productos y servicios y por ende alcanzar mayores niveles de satisfacción en la sociedad, del mismo modo ocurre cuando existe un cambio tecnológico que se implementa en productos y servicios, dando una nueva experiencia a los consumidores.

En sumatoria del análisis de los conceptos anteriores, la cultura de emprendimiento e innovación se comprende como el conjunto de factores sociales, personales y tradicionales transmitidos de generación en generación, que originan e impulsan la creación de nuevas ideas y la mejora de productos y servicios existentes, que permite aprovechar oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios, es decir, se refiere al desarrollo de ideas innovadoras para llevar a cabo la creación de negocios, proyectos o iniciativas, así mismo, brinda oportunidades de trabajo y genera un valor económico, social o cultural, al mismo tiempo que fomenta un significativo cambio tecnológico, aun cuando se asumen riesgos.

En este sentido, la formación profesional debe integrar la posibilidad de dotar de conocimientos, formar habilidades, capacidades, destrezas y competencias para una cultura emprendedora de los jóvenes que se forman en diferentes profesiones, y que en términos objetivos, sin importar el perfil profesional, estarán dentro de la dinámica económica durante su vida laboral, por lo que el desarrollo de la cultura emprendedora y de innovación es un deber de toda institución de educación superior.



## 1.2. Teoría del emprendimiento y la innovación

Siguiendo con el desarrollo del capítulo, este apartado analiza la teoría para sustentar el abordamiento de cultura del emprendimiento e innovación y que permite analizar los criterios de los diversos postulados y generar discusión objetiva sobre sus fundamentos.

## 1.3. Teoría económica

16 La teoría económica clásica de Adam Smith es una de las más importantes y reconocidas en la historia de la economía moderna. Adam Smith, en su obra, aborda varios aspectos relacionados con las empresas y su funcionamiento en una economía de mercado, con lo cual se puede explicar la importancia para gestar e impulsar el emprendimiento.

Rodríguez (2009), que cita a Smith (1776), identifica algunos puntos clave de la teoría económica aplicados a las empresas:

1. **División del trabajo:** Smith argumenta que la especialización de tareas dentro de una empresa aumenta la eficiencia y la productividad. Al dividir el trabajo en tareas más pequeñas y específicas, los trabajadores pueden volverse más hábiles y rápidos en sus funciones, lo que reduce el tiempo y los costos de producción (Smith, 1776, p. 21).
2. **Mano invisible:** Smith introduce el concepto de la “mano invisible”, que sugiere que cuando las empresas y los individuos buscan su propio interés, contribuyen involuntariamente al bienestar económico general. En un mercado libre, la competencia entre empresas lleva a la innovación, la mejora de productos y servicios, y la reducción de precios, beneficiando así a los consumidores (Smith, 1776, p. 322).
3. **Libre competencia:** Smith defiende la idea de que la libre competencia entre empresas es esencial para el crecimiento económico. La competencia obliga a las empresas a ser más eficientes y a mejorar continuamente sus productos y servicios para atraer a los consumidores (Smith, 1776, p. 416).

4. **Acumulación de capital:** Según Smith, la acumulación de capital es crucial para el crecimiento económico. Las empresas que reinvierten sus ganancias en la mejora de sus procesos productivos y en la expansión de sus operaciones pueden aumentar su capacidad productiva y contribuir al desarrollo económico (Smith, 1776, p. 322).
5. **Intervención mínima del gobierno:** Smith aboga por una intervención mínima del gobierno en los asuntos económicos. Cree que las empresas deben operar en un entorno de libre mercado sin restricciones excesivas, ya que esto fomenta la eficiencia y la innovación (Smith, 1776, p. 411).

Estos principios de la teoría económica de Adam Smith han tenido una influencia duradera en el desarrollo económico de las naciones, y de forma particular, han influido en la base para la creación de empresas o emprendimientos en los mercados hoy en día.

#### 1.4. Teoría de sistemas

Además de la teoría anterior, y dado que el emprendimiento y la innovación son parte y sostienen el sistema económico de los países, regiones y localidades, es obligado analizar el fenómeno desde los postulados de la teoría de sistemas. De acuerdo con Segrado (2002), siguiendo a García (1986, 1994, 2002); Van Gigch (1986); Luhmann *et al.* (1993); Luhmann (1997), la teoría general de sistemas, propuesta por Ludwig von Bertalanffy, enfatiza la importancia de las relaciones entre los elementos del sistema y su entorno.

Un sistema está formado por varios elementos interrelacionados, donde cada elemento funciona en relación con los demás, esto significa que un elemento no puede existir sin los otros, ya que un sistema es más que la suma de sus partes; es sobre todo las interacciones entre ellas. Lo anterior fundamenta que ningún elemento por sí solo puede representar completamente al sistema, ya que las interacciones son su característica esencial, por lo tanto, si no hay interacciones entre los elementos, no se puede considerar un sistema.

Asimismo, la teoría de sistemas también considera el factor tiempo, ya que un sistema no puede ser estático; una de sus características esenciales es el dinamismo, esto implica que un sistema cambia en ciertos momentos para adaptarse a las circunstancias y condiciones que se presenten, lo cual es necesario para que se mantenga vigente y funcional. Por esta razón, en un sistema también pueden observarse la selección y el reacondicionamiento de los componentes, lo que conlleva nuevas formas de organización, por lo tanto, un sistema no sigue un rumbo fijo, ya que cambiará según sea necesario.

Como referencia, Siles González, I. (2007) expone que este enfoque de sistemas se aplica en diversos contextos; un ejemplo es la cibernética, desarrollada por Norbert Wiener, que se centra en el control y la comunicación en sistemas tanto vivos como no vivos. Este enfoque estudia cómo los sistemas utilizan la retroalimentación para mantenerse estables y alcanzar sus metas y considera tanto los aspectos sociales como técnicos de un sistema, se enfoca en cómo los sistemas sociales (personas, cultura, estructura organizacional) y los sistemas técnicos (herramientas, técnicas, conocimientos) interactúan y afectan el rendimiento del sistema en su totalidad.

En síntesis, se entiende que el emprendimiento generador de empresas como elementos de un sistema desde la perspectiva de la teoría de sistemas es clave para entender cómo funcionan dentro del sistema económico. Esta teoría ayuda a identificar cómo todos los elementos están conectados y cómo los sistemas cambian y se adaptan a nuevas situaciones. Al considerar tanto los aspectos sociales como los técnicos, se puede tener una visión más completa de cómo mejorar y mantener estables estos sistemas. Aplicar esta teoría al emprendimiento y la innovación no solo ayuda a comprender mejor estos procesos, sino que también permite diseñar estrategias más efectivas para impulsar el crecimiento económico y la sostenibilidad desde una visión de la educación.

### 1.5. Teoría del emprendimiento

La teoría obligada y más relevante para abordar el emprendimiento es la que postula de manera específica el fenómeno; a continuación se describirán sus principales aportaciones y sustentos. Para Farayibi (2015), desde la pos-

tura de esta teoría el emprendimiento se entiende como <sup>1</sup> el proceso de actuar sobre oportunidades inadvertidas, para crear un nuevo proceso o producto, es importante para el crecimiento y desarrollo de cualquier economía contemporánea, y además es vista como el motor del crecimiento económico y una fuerza impulsora para la descentralización y reestructuración económica. En una situación de libertades económicas la evidencia empírica también demuestra una estrecha relación entre la actividad empresarial a partir del emprendimiento por necesidad en relación con el emprendimiento por oportunidad.

Desde la postura de esta teoría, este emprendimiento se puede dar a partir de varias perspectivas, de acuerdo con Rodríguez Ramírez (2009):

- **Enfoques económicos:** Desde una perspectiva económica, el emprendimiento se ve como un motor de crecimiento y desarrollo económico. Los economistas clásicos, como Schumpeter (1934), destacan el papel del emprendedor como un innovador que introduce nuevas combinaciones de recursos, lo que resulta en un proceso de “destrucción creativa” que impulsa el progreso económico. En este contexto, los emprendedores son vistos como agentes que desequilibran el mercado al introducir innovaciones.
- **Enfoques psicológicos:** El enfoque psicológico del emprendimiento se centra en las características individuales y los rasgos de personalidad que predisponen a las personas a emprender. McClelland (1961) propuso la teoría de la motivación del logro, argumentando que los emprendedores tienen una alta necesidad de logro, lo que los impulsa a asumir riesgos y buscar el éxito empresarial. Además, Bandura (1986) introdujo el concepto de *autoeficacia*, sugiriendo que la creencia en las propias capacidades para ejecutar tareas específicas es crucial para la actividad emprendedora.
- **Enfoques sociológicos:** La teoría sociológica del emprendimiento examina cómo los factores sociales y culturales influyen en la creación de nuevas empresas. Granovetter (1973) discutió la importancia de las redes sociales y los lazos débiles en la obtención de recursos y oportunidades de negocio. Las normas culturales y los valores también juegan un papel significativo en la propensión a emprender.

Hofstede (1980) identificó dimensiones culturales que pueden afectar la actividad emprendedora, como la aversión al riesgo y la orientación a largo plazo.

- **Enfoques organizacionales:** Desde la perspectiva organizacional, el emprendimiento se entiende como un proceso que ocurre tanto dentro de nuevas empresas como en organizaciones establecidas (intraemprendimiento). Burgelman (1983) destacó la importancia de la estructura organizacional y la cultura en fomentar la innovación interna y la actividad emprendedora. Además, Stevenson y Jarillo (1990) definieron el emprendimiento como “el proceso mediante el cual los individuos, ya sea dentro de organizaciones o independientes de ellas, persiguen oportunidades sin considerar los recursos actualmente controlados” (p. 23).
- **Factores contextuales:** El contexto en el que se desarrolla el emprendimiento también es fundamental. Según el modelo de sistemas de emprendimiento de Isenberg (2010), el ecosistema emprendedor incluye varios elementos, como políticas, finanzas, cultura, apoyo institucional y mercado, que interactúan para facilitar o dificultar la actividad emprendedora. Díaz-Casero *et al.* (2012) también subrayan que el contexto nacional y regional tiene un impacto significativo en la disposición de los individuos para iniciar un negocio.

Como resultado, es necesario admitir que el emprendimiento es fundamental para el desarrollo económico y social de las sociedades, que ha evolucionado a lo largo del tiempo y sigue siendo una alternativa cada vez más relevante en el mundo actual, además que surge como una alternativa a la búsqueda de empleo tradicional, donde las personas identifican oportunidades de negocio y deciden crear sus propias empresas, para ello es importante entender que los sistemas proponen que los fenómenos pueden analizarse y entenderse como sistemas interrelacionados que cambian con el tiempo. Aunado a lo anterior, en cuanto al surgimiento del emprendimiento, este se ha visto impulsado por diversos factores, como la necesidad de generar ingresos, la identificación de oportunidades de mercado, la disponibilidad de financiamiento, el apoyo de políticas públicas, entre otros.

En conclusión, el emprendimiento, entendido como la capacidad de actuar sobre oportunidades inadvertidas para crear nuevos procesos o productos, es esencial para el crecimiento y desarrollo de cualquier economía contemporánea. Desde diferentes enfoques económicos, psicológicos, sociológicos y organizacionales se reconoce al emprendedor como un agente innovador y motor del progreso económico, influyendo significativamente en la descentralización y reestructuración económica. Factores contextuales como políticas, financiamiento y cultura juegan un papel crucial en facilitar o dificultar esta actividad. En conjunto, el emprendimiento surge como una respuesta relevante a la búsqueda de empleo tradicional, impulsado por la necesidad de generar ingresos, identificar oportunidades de mercado y contar con apoyo institucional y financiero.

## 2. Modelos de formación de cultura de emprendimiento e innovación

Además del abordaje conceptual y teórico de la cultura de emprendimiento e innovación se deben analizar las diferentes visiones de cómo se puede lograr su desarrollo y bajo qué elementos, factores, criterios, etapas, fases, entre otros, se puede consolidar, por lo que a continuación se analizan diferentes modelos que atienden este fenómeno.

### 2.1 Modelos para formar una cultura emprendedora

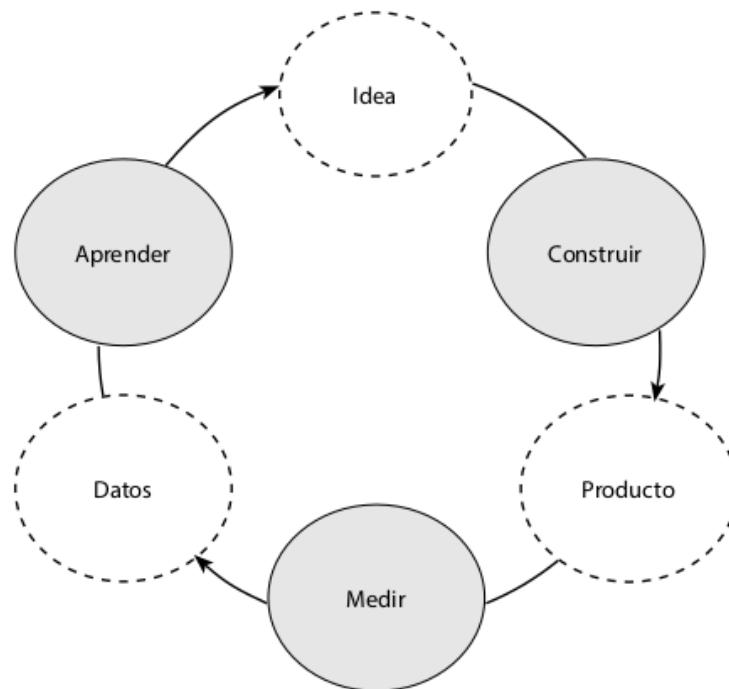
Para Felix, Husted y Aigner (2017), como se citó en Saavedra Camarena y Vargas (2021), el emprendimiento ha surgido como un fenómeno que ayuda a mejorar las condiciones de vida de muchas personas alrededor del mundo, al presentar participación económica y social dentro de las economías, por lo que se considera que el emprendimiento influye como fuerza económica, que motiva el espíritu y desarrollo empresarial (Borja *et al.*, 2020).

Ahora bien, existen diversos tipos de emprendimientos, y por ende, diversos modelos para analizarlos desde varias perspectivas (Cervilla y

Puente, 2013, citados en Borja *et al.*, 2020), dichas perspectivas van desde la oferta o propuesta de valor de la empresa a las actividades que la misma lleva a cabo, ya sea para entregar algún producto, bien o servicio, mismos que a continuación se analizan.

El primero de ellos es el modelo Lean Startup, el cual se desarrolla en diversas etapas, desde la detección de la necesidad del cliente hasta creación del producto, incluso considera el cambio de estrategias si se ve necesario. Según BBVA (2024), el proceso Lean Startup incluye: estudiar al público para detectar necesidades y problemas, identificar oportunidades de negocio, idear soluciones, desarrollar un producto mínimo viable y lanzarlo al mercado, como puede observarse en el diagrama presentado a continuación.

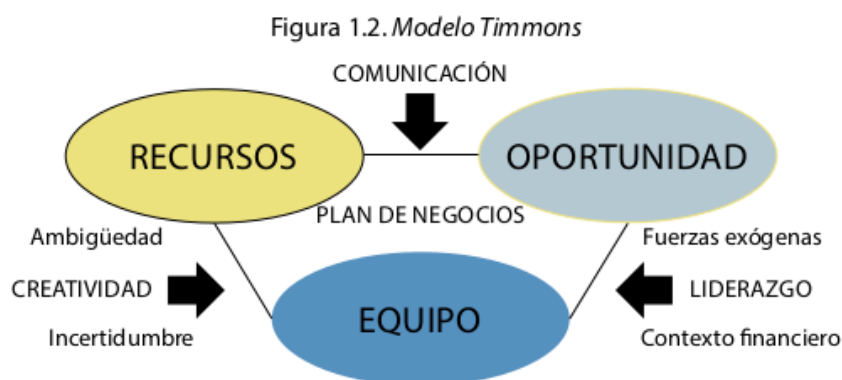
Figura 1.1. Modelo Lean Startup



Fuente: Extraído de EAN (2017).

El segundo modelo es el Timmons, desarrollado por Jeffrey Timmons (1999), que se fundamenta en tres pilares: el mercado, las personas y los recursos. Según Pozo (2016), en este modelo es importante que el emprendedor busque una oportunidad, y al descubrirla, debe explotarla formando

un equipo, reuniendo los recursos necesarios para comenzar un negocio que aproveche la oportunidad o la propuesta de valor, como se presentó en el modelo anterior.



Fuente: Elaboración propia a partir de Sol M. (2011).

Finalmente, el modelo Canvas, desarrollado por Osterwalder (2008), describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan su valor en la sociedad; según una investigación implementada por el Ministerio de Chile (2015), este modelo se basa principalmente en un diagrama denominado Canvas, en el que se encuentran cuatro preguntas básicas que reflejan cuatro áreas principales que configuran la primera armadura del modelo de negocio del proyecto empresarial (¿Qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Recurso económico?), sin embargo, el modelo tradicional consta de más complejidad, aunque de igual manera se basa en dichas preguntas, como se puede observar el cuadro 1.1.

Una vez que se analizaron los modelos anteriores, se puede deducir que la cultura emprendedora se debe cimentar en una comprensión estructurada del proceso de creación de valor, adaptabilidad y gestión eficiente de recursos. El modelo Lean Startup es crucial para iniciar un negocio con rapidez y agilidad. Posteriormente, el modelo Timmons destaca la importancia de identificar oportunidades de mercado, formar equipos sólidos y reunir los recursos necesarios para explotar esas oportunidades. Finalmente, el modelo Canvas, que es más complejo, proporciona una visión detallada de cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor, incluyendo la identificación del mercado meta y la estructura de costos. Este enfoque



Cuadro 1.1. *Modelo Canvas*

<b>"Partners" clave</b> ¿Qué pueden hacer nuestros socios mejor que nosotros con un costo menor? De manera que podamos enriquecer el negocio.	<b>Actividades clave</b> Qué hacer y cómo llevarlo a cabo.	<b>Propuestas de valor</b> • El problema a solucionar. • La necesidad a satisfacer. • Los beneficios que aportaremos.	<b>Relación con clientes</b> ¿Qué esperan nuestros clientes de nosotros?	<b>Segmento de clientes</b> ¿A quién o a qué público nos dirigimos? ¿Qué segmento son? ¿Quién es nuestra prioridad?
	<b>Recursos clave</b> Recursos que se requieren en el negocio.		<b>Canales</b> ¿A través de qué medios contactaremos o atenderemos a nuestros clientes?	
<b>Estructura de costes</b> Estructura de los costos que emplearemos en nuestro negocio, nuestra contabilidad para el modelo de negocio.			<b>Flujo de ingresos</b> El valor que nuestros clientes estén dispuestos a pagar por nuestra propuesta de valor, mediante qué formas de pago bajo nuestro margen de ganancias.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Bland (2012).

integral asegura que los emprendedores contemplen los desafíos del mercado y creen estrategias a su favor para desarrollarse en este.

## 2.2. Modelos para formar una cultura de innovación

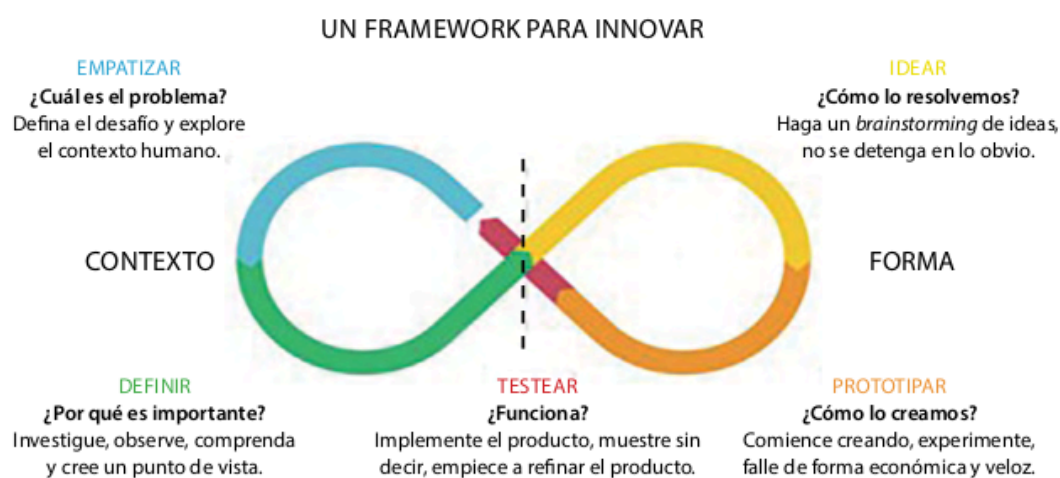
Aunado a los anteriores modelos es necesario analizar modelos en relación con la cultura de innovación. En primer lugar se tiene el modelo Design Thinking, que de acuerdo con Castillo, Álvarez y Cabana (2014) es considerado como una forma de abordar problemas y generar ideas innovadoras. Se enfoca en entender profundamente lo que las personas realmente necesitan y desean observando directamente cómo interactúan con productos y servicios. A diferencia de otros se basa en la intuición y la creatividad, no solo en el análisis racional, esto permite no solo mejorar ideas existentes, sino también crear soluciones completamente nuevas que en verdad conecten emocionalmente con los usuarios.

Según Castillo, Álvarez y Cabana (2014), Design Thinking es una metodología que guía todas las fases del proceso de innovación, como son: empatizar, que consiste en comprender a fondo a los usuarios y el contexto del problema, estableciendo una conexión empática al observarlos de cerca, a continuación, en la fase de definir, se desarrolla un perfil representativo

del usuario para el que se está creando la solución o producto, siguiendo con la etapa de idear, la cual implica generar una amplia gama de ideas sin limitaciones, posteriormente, en la fase de prototipar, se crean prototipos tangibles de las ideas más prometedoras, finalmente, en la etapa de evaluar, se aprende de las respuestas de los usuarios ante los diferentes prototipos, enfocados en comprender profundamente las necesidades y los deseos de las personas mediante la observación directa.

Esta metodología no se limita únicamente a la creación de productos y servicios, sino que también utiliza habilidades intuitivas y la capacidad de reconocer patrones para generar ideas con un impacto emocional y funcional significativo. Se reconoce que un enfoque excesivamente racional y analítico puede ser restrictivo para la innovación. Además, Design Thinking es flexible y puede implementarse progresivamente para mejorar ideas existentes o transformar de forma radical la creación de nuevos productos o experiencias (p. 237).

Figura 1.3. Modelo Design Thinking



Fuente: Castillo, Álvarez y Cabana (2014).

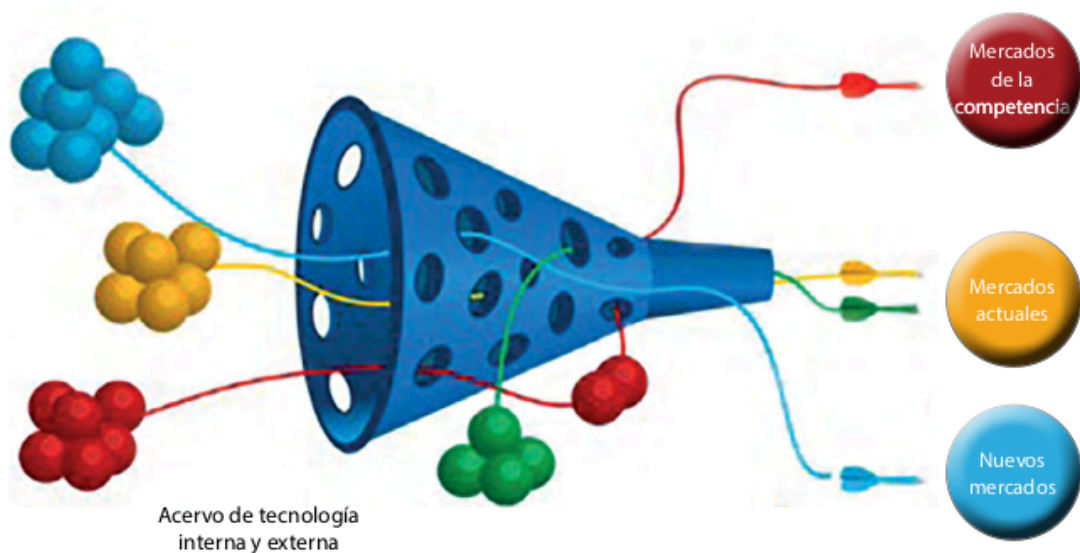
El segundo modelo de innovación abierta ha revolucionado la manera en que las empresas gestionan el conocimiento y promueven la innovación; este modelo permite a las organizaciones integrar tanto el conocimiento interno como externo para potenciar sus capacidades de investigación y

desarrollo, así como para expandir sus mercados. También fomenta la colaboración y la interacción entre redes de conocimiento, facilitando prácticas continuas de innovación y complementándose con estrategias externas de comercialización.

De acuerdo con Álvarez y Bernal (2017), (que hacen referencia a Chesbrough, 2003; Chesbrough *et al.*, 2008; Dahlander y Gann, 2010; Von Hippel y Von Krogh, 2006), la innovación abierta (IA) es un modelo mediante el cual las empresas pueden hacer uso intensivo de conocimiento tanto interno como externo, con el objetivo de potenciar y acelerar su innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación; este enfoque introduce un modelo cognitivo de interacción y colaboración entre redes de entrada y salida del conocimiento, lo que facilita la continuidad en las prácticas de investigación y desarrollo (I+D) y se complementa con métodos externos de comercialización

La IA también considera diversas fuentes de conocimiento a través de asociaciones y colaboraciones respaldadas por tecnología, permitiendo la colaboración con grupos de interés y otros actores sociales para fomentar la inteligencia colectiva en beneficio de la innovación empresarial. Según el modelo de innovación abierta se hace énfasis en el potencial humano, de

Figura 1.4. Innovación abierta



Fuente: Álvarez y Bernal (2017).

este enfoque se destaca la importancia del potencial humano dentro del marco de la innovación abierta.

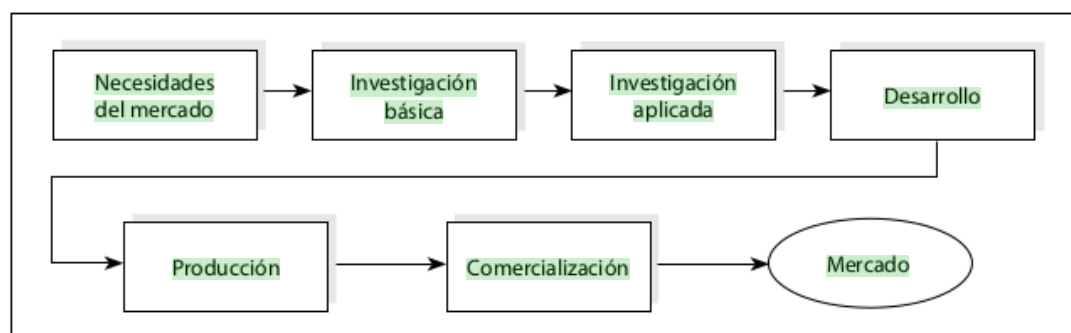
Finalmente, el modelo de innovación Sexta Generación, según la revisión bibliográfica realizada por Palacio y Gaviria (2016), se enfoca en la gestión efectiva del conocimiento y la maximización de la conectividad dentro de las organizaciones. Este enfoque no solo busca optimizar los recursos existentes y preservar el conocimiento implícito, sino también promover un ambiente propicio para la innovación continua. Este modelo destaca por su capacidad para identificar y integrar áreas críticas de conocimiento dentro de la empresa, motivando a los empleados a compartir y utilizar este conocimiento de manera efectiva.

El modelo de innovación Sexta Generación se fundamenta en la gestión del conocimiento y la conectividad, concentrándose en la optimización de los recursos existentes y la preservación del conocimiento implícito para impulsar el crecimiento empresarial. Este enfoque prioriza la identificación de áreas críticas de conocimiento dentro de la organización y facilita su integración, al mismo tiempo que fomenta la motivación para compartir este conocimiento. Además, este mismo autor destaca la importancia de adaptar estrategias de innovación abierta específicamente para pymes.

Para implementar este modelo se proponen tres etapas: generar conciencia y comprensión del capital intelectual en la alta dirección, evaluar el potencial del capital intelectual mediante entrevistas y evaluaciones, y ejecutar acciones que promuevan una cultura organizacional orientada hacia la transferencia de conocimiento y la innovación radical, más allá del enfoque tradicional en equipos y entrenamiento funcional.

29

Figura 1.5. Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones



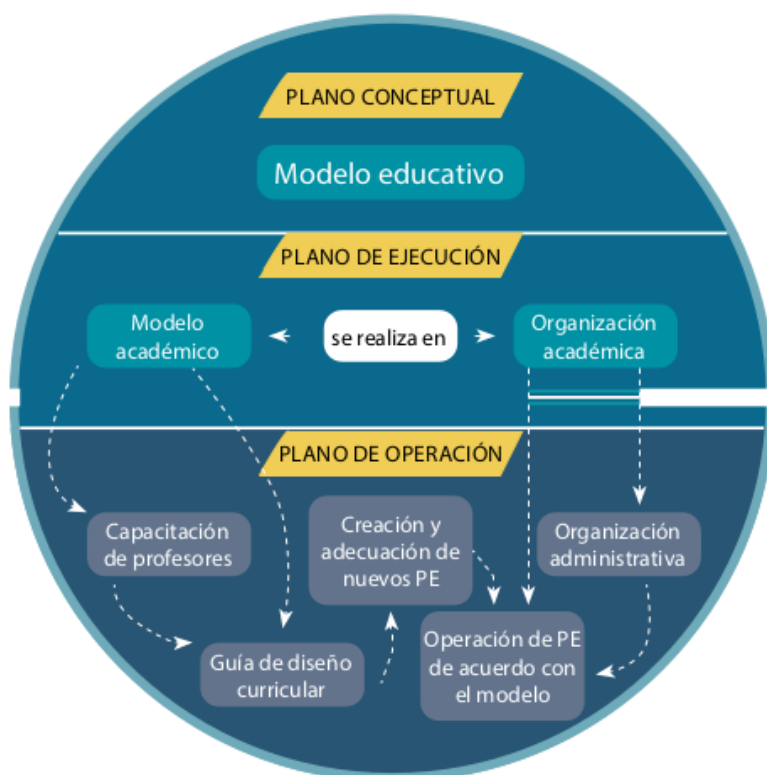
Fuente: Barreto y Petit (2017).

### 2.3. Modelos para fomentar una cultura emprendedora

El modelo educativo, centrado en la integración del emprendimiento mediante los currículos educativos, propone trabajar el currículo con proyectos que combinen diferentes materias, esto permitirá adaptar la enseñanza a las necesidades actuales, usando métodos activos, y las instituciones educativas deben trabajar juntas y con otros para lograr este cambio (Cortés, 2016).

Aquí se habla principalmente de una relación entre el emprendimiento, la innovación y el pensamiento crítico, de tal forma que se puedan aplicar los conocimientos de manera correcta y desarrollar habilidades emprendedoras, siendo implementado por estudiantes, mentores, emprendedores y gobierno. Esto se puede ver desde la implementación de nuevas materias, proyectos prácticos, al instruir de manera adecuada el fracaso como modelo y con una red adecuada de apoyo.

Figura 1.6. Modelo educativo de integración del emprendimiento



Fuente: Cortés (2016), modelo de la Universidad de Guanajuato.

El modelo de apoyo al emprendimiento, centrado en la creación de un ecosistema que facilite el surgimiento y creación de nuevos negocios, plantea la importancia de generar habilidades en la formación profesional para desarrollar e implementar una solución que dirija estratégicamente a los nuevos modelos de negocios en el camino correcto hacia el crecimiento constante y consolidación de sus objetivos en cada una de sus etapas en el ciclo de vida del modelo de negocio (Díaz, 2022, p. 9).

Con las habilidades deben poder cumplir los objetivos de los modelos de negocios, ser capaces de dar una correcta asesoría, correcto financiamiento y un buen espacio de trabajo, de tal manera que se pueda hacer una

Figura 1.7. Modelo de apoyo al emprendimiento



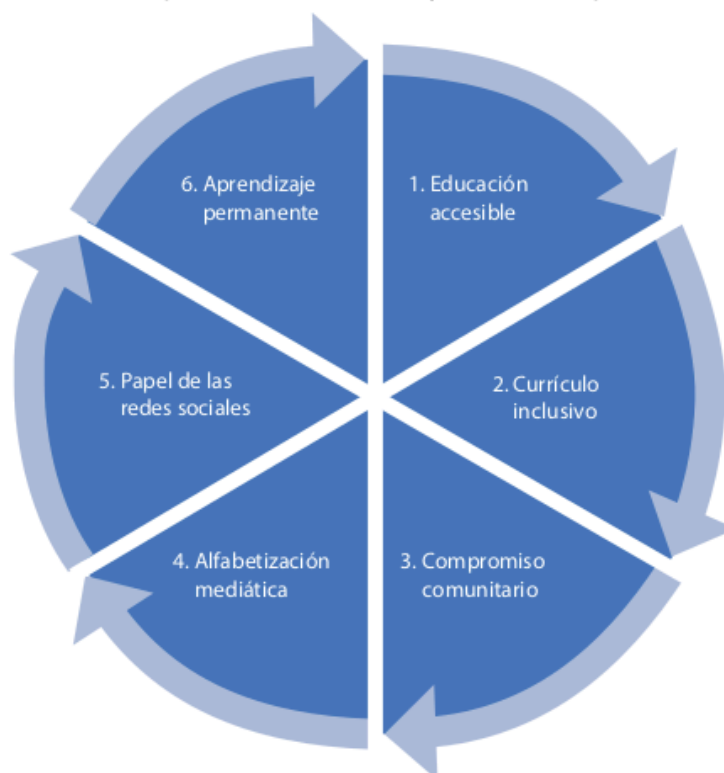
Fuente: Díaz (2022).

conexión con emprendedores expertos y de diferentes áreas, además de simplificar los trámites y regulaciones en tema de creación de empresas. Esto es posible mediante el establecimiento de incubadoras y aceleradoras, programas de mentoría y talleres y capacitaciones.

El modelo cultural, centrado en la sensibilización de la sociedad sobre la importancia del emprendimiento, propone la formación de esta cultura en función del desarrollo sostenible a partir de combinar los aspectos económico, social y ambiental. La cultura emprendedora es clave para lograr un crecimiento económico sostenible, junto con la cohesión y la justicia social (Rodríguez, 2009, p. 1).

En este pensamiento las instituciones de educación superior deben desarrollar la cultura empresarial mediante la promoción de los valores a los emprendedores y exponiendo historias de éxito, además de fomentar la creatividad, la innovación y la colaboración en equipo, siendo también capaces de tener un aprendizaje continuo y de adaptarse al cambio.

Figura 1.8. Modelo de promoción de la cultura y la conciencia para cerrar la brecha



Fuente: Rodríguez (2009).

Finalmente, con base en lo anterior se presenta el siguiente cuadro comparativa que sintetiza y organiza los elementos clave de la evolución de la cultura de emprendimiento e innovación en el contexto de las instituciones de educación superior, integrando conceptos, teorías, modelos de innovación, modelos de emprendimiento, modelos de cultura de emprendimiento y dimensiones finales. Se buscó proporcionar una visión clara y estructurada de cómo estos elementos se interrelacionan y contribuyen al desarrollo de una cultura emprendedora e innovadora en las universidades, tomando como referencia diversas fuentes académicas y casos prácticos mencionados previamente.

Cuadro 1.2. *Elementos clave de la evolución de la cultura de emprendimiento e innovación en el contexto de las instituciones de educación superior*

Elemento	Concepto	Teoría	Modelos de innovación	Modelo de emprendimiento	Modelos de cultura de emprendimiento	Dimensiones finales
Cultura de emprendimiento e innovación	Conjunto de valores y prácticas que fomentan el emprendimiento y la innovación (Fayolle y Gailly, 2015)	Teoría del comportamiento planeado: intención y actitud hacia el emprendimiento (Ajzen, 1991)	Modelo de innovación abierta: colaboración externa e interna (Chesbrough, 2003)	Modelo de ecosistema emprendedor: red de apoyo y recursos para emprendedores (Isenberg, 2010)	Modelo de cultura emprendedora: fomento de la iniciativa y la creatividad (Gartner, 1988)	Valores compartidos, actitud proactiva, entorno favorable
Elementos y etapas del proceso emprendedor	Componentes y fases desde la idea hasta la ejecución (Neck y Greene, 2011)	Teoría del proceso emprendedor: identificación, evaluación y explotación de oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000)	Modelo de etapas de innovación: desde la idea hasta la comercialización (Rogers, 2003)	Modelo de ciclo de vida de la empresa: nacimiento, crecimiento, madurez y declive (Adizes, 1979)	Modelo de desarrollo emprendedor: etapas de aprendizaje y desarrollo del emprendedor (Kuratko y Morris, 2018)	Identificación de oportunidades, desarrollo de ideas, comercialización
Teoría económica del emprendimiento	Impacto del emprendimiento en la economía (Audretsch y Thurik, 2001)	Teoría de la destrucción creativa (Schumpeter): innovación como motor del cambio económico	Modelo de crecimiento endógeno: innovación como fuente interna de crecimiento económico (Romer, 1990)	Modelo de creación de empresas: emprendimiento como generador de empleo y riqueza (Acs y Armington, 2006)	Modelo de economía emprendedora: impacto del emprendimiento en el desarrollo económico (Audretsch, 2007)	Crecimiento económico, generación de empleo, Innovación como motor económico



Factores contextuales del emprendimiento	VARIABLES externas que influyen en el emprendimiento (Welter, 2011)	Teoría del entorno empresarial: impacto del entorno social, económico y político (Aldrich, 1990)	Modelo de triple hélice: interacción entre universidad, industria y gobierno (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000)	Modelo de ecosistema emprendedor: interacción de actores diversos en el entorno emprendedor (Isenberg, 2010)	Modelo de entorno de apoyo: Infraestructura, políticas y recursos disponibles para emprendedores (Van de Ven, 1993)	Políticas públicas, infraestructura, acceso a recursos
Enfoques organizacionales del emprendimiento	Estrategias y estructuras organizacionales para fomentar el emprendimiento (Kuratko y Morris, 2018)	Teoría de la organización emprendedora: empresas que fomentan la innovación interna (Miller, 1983)	Modelo de innovación corporativa: innovación dentro de grandes organizaciones (Chesbrough, 2003)	Modelo de empresa innovadora: estrategias para mantener la competitividad e innovación (Porter, 1985)	Modelo de intraemprendimiento: fomento del espíritu emprendedor dentro de las organizaciones (Antoncic y Hisrich, 2003)	Estrategias de innovación, estructuras flexibles, Incentivos para la creatividad
Educación y formación emprendedora	Programas y actividades para desarrollar habilidades emprendedoras (Fayolle y Gailly, 2008)	Teoría del aprendizaje experiencial: importancia de la experiencia práctica (Kolb, 1984)	Modelo de aprendizaje basado en proyectos: enfoque práctico y aplicado para el desarrollo de habilidades (Blumenfeld et al., 1991)	Modelo de formación emprendedora: programas educativos enfocados en el desarrollo de competencias emprendedoras (Gibb, 1993)	Modelo de capacitación continua: formación constante y actualización de conocimientos y habilidades (Garavan y O'Connell, 1994)	Habilidades prácticas, enfoque práctico, formación continua
Acceso a financiamiento y recursos	Disponibilidad de capital y recursos para emprendedores (Mason y Harrison, 2000)	Teoría del capital financiero: acceso a recursos financieros como clave para el éxito emprendedor (Berger y Udell, 1998)	Modelo de <i>crowdfunding</i> : financiamiento colectivo para proyectos innovadores (Belleflamme et al., 2014)	Modelo de inversión ángel: inversores privados que aportan capital y experiencia a <i>startups</i> (Wetzel, 1983)	Modelo de capital de riesgo: fondos de inversión que apoyan <i>startups</i> con alto potencial de crecimiento (Gompers y Lerner, 2001)	Acceso a capital, diversificación de fuentes de financiamiento, apoyo financiero y logístico
Redes y mentoría para emprendedores	Conexiones y asesoría para apoyar a los emprendedores (Stuart y Sorenson, 2007)	Teoría del capital social: Importancia de las redes y conexiones sociales (Coleman, 1988)	Modelo de redes de innovación: colaboración y conexiones para el intercambio de ideas (Powell et al., 1996)	Modelo de mentoría emprendedora: asesoramiento y guía por parte de emprendedores experimentados (St-Jean y Audet, 2012)	Modelo de redes de apoyo: construcción de redes de contactos y apoyo para emprendedores (Greve y Salaff, 2003)	Redes de contacto, mentoría y asesoría, apoyo constante y personalizado
Evaluación y mejores prácticas	Medición y análisis de resultados y prácticas efectivas (Neck et al., 2004)	Teoría de la evaluación del desempeño: importancia de los indicadores para medir el éxito y la eficiencia (Kaplan y Norton, 1996)	Indicadores de innovación: métricas para evaluar la efectividad de las actividades innovadoras (OECD, 2005)	Modelo de evaluación del impacto: herramientas para medir el éxito y el impacto de las iniciativas emprendedoras (McGrath y MacMillan, 2000)	Modelo de indicadores clave: utilización de métricas específicas para evaluar el desempeño y el impacto (Chesbrough, 2010)	Evaluación de impacto, mejora continua, indicadores claros y precisos

Fuente: Elaboración propia.

En el estudio del emprendimiento e innovación, varios elementos y etapas se destacan por su importancia y coincidencia en diversos modelos y teorías; en este orden de ideas se inicia con:

La mayor coincidencia se dio en la necesidad actual de promover una cultura de emprendimiento e innovación, la cual juega un papel crucial al promover valores, actitudes y un entorno favorable para el emprendimiento. Este aspecto subraya la importancia de la colaboración y la creatividad, creando un ambiente propicio para la generación de nuevas ideas y la implementación de proyectos innovadores.

Otro elemento clave es que se debe formar de manera intensiva y práctica en el proceso emprendedor, que abarca desde la concepción de una idea hasta su comercialización. Este proceso incluye la identificación de oportunidades, el desarrollo de ideas y prototipos y la comercialización, aspectos esenciales para convertir una idea inicial en un producto o servicio viable en el mercado. En este mismo sentido, en cuanto a las etapas del proceso emprendedor, hay tres etapas que hoy en día destacan por su coincidencia en diversos modelos y teorías:

- La primera es la identificación de oportunidades, un paso fundamental en casi todos los modelos de emprendimiento. Esta etapa implica el reconocimiento y la evaluación de situaciones que pueden ser aprovechadas para crear nuevos productos, servicios o negocios.
- La segunda etapa es el desarrollo de ideas y prototipos, en esta fase, las ideas se conceptualizan, diseñan y prueban para asegurar su viabilidad y efectividad. El desarrollo de prototipos permite a los emprendedores experimentar y ajustar sus productos antes de su lanzamiento comercial.
- Finalmente, la comercialización y el escalamiento es la etapa donde los productos o servicios se lanzan al mercado y se implementan estrategias para aumentar su alcance y adopción. Esta fase busca maximizar el impacto de las innovaciones y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Además, en la actualidad es de suma importancia el conocimiento y análisis crítico sobre los factores contextuales de la región que influyen signi-

ficativamente en el éxito de los emprendimientos. El entorno social, económico y político, junto con la interacción de diversos actores en el ecosistema emprendedor, juega un papel crucial. Un entorno favorable, que incluye políticas de apoyo, infraestructura adecuada y acceso a recursos, facilita el crecimiento y la sostenibilidad de las iniciativas emprendedoras.

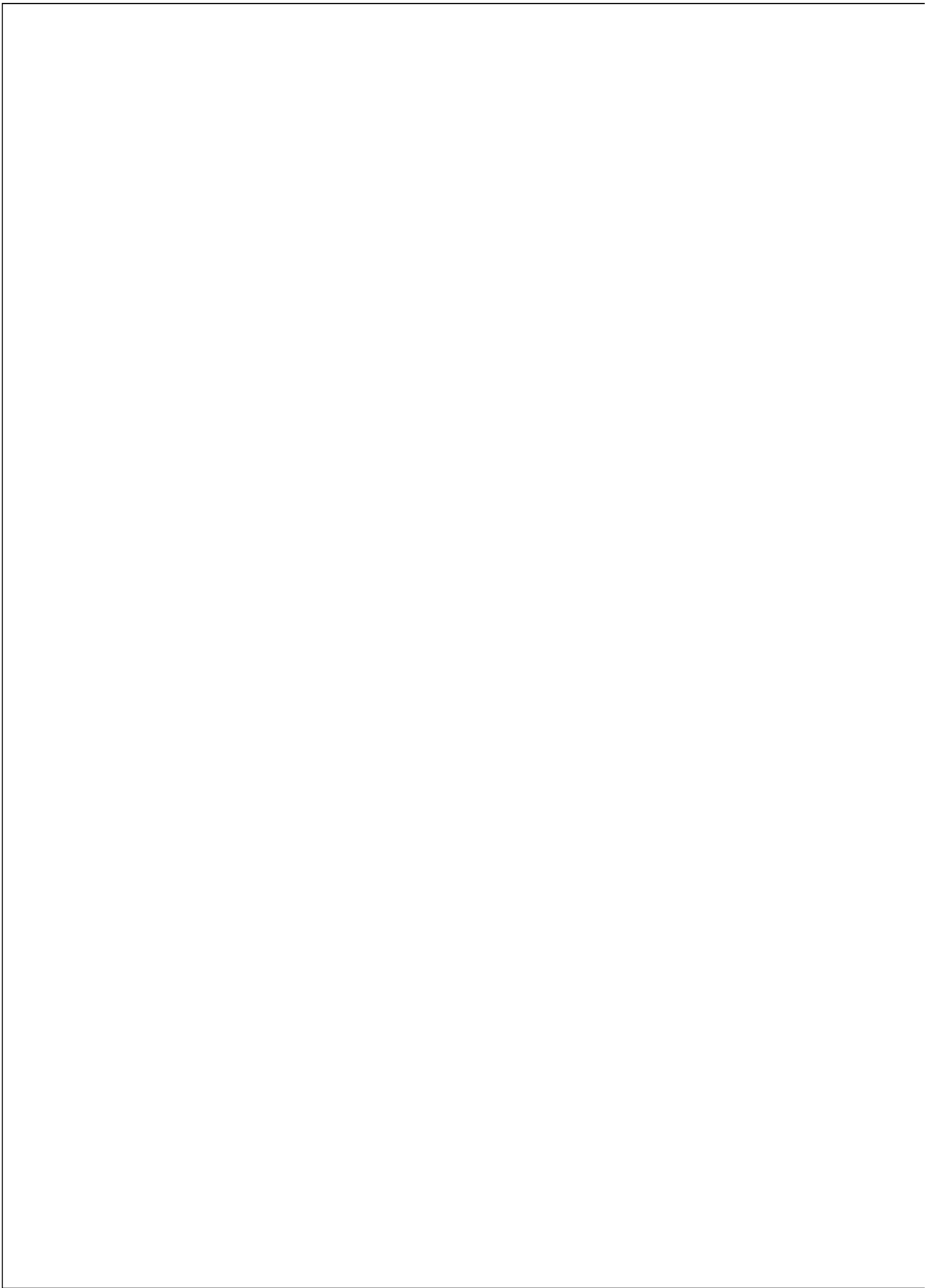
Es claro que las instituciones de educación superior tienen que considerar la formación, promoción y puesta en práctica de la cultura del emprendimiento e innovación, ya no solo como una competencia, sino como un modo de vida económico, ocupacional y de desarrollo profesional. Como se logró identificar desde el abordamiento de constructo, la teoría fundamental y los modelos; este fenómeno no es nuevo, pero no ha permeado a las instituciones de educación superior con la magnitud, importancia y trascendencia necesaria, por ello el Centro Universitario de la Costa ha implementado una serie de acciones de carácter institucional de las cuales darán cuenta los capítulos siguientes.

## Referencias

- Aguilar García, M. (2004). El marco teórico y la teoría de sistemas. *Ciencia Administrativa*, (2), 1-15. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40170210>
- Álvarez-Aros, E. L., & Bernal-Torres, C. A. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Información tecnológica*, 28(1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>
- Azeméis, O. d. (03 de octubre de 2023). Inteligencia Competitiva, Emprendimiento y Pequeña Empresa. Obtenido de *New Trends In Qualitative Research*: <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/903>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Bland, D. (2012). Modelo de Negocio. *Advenio Strategy & Business Design*. Recuperado 3 de julio de 2024, de <https://advenio.es/crea-tu-business-model-canvas-con-google-docs/>
- Borja, A. H., Carvajal, H. R., & Vite, H. A. (2020, 2 julio). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Revista Espacios*. Recuperado 3 de julio de 2024, de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p15.pdf>

- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- Carrillo Haro, F. A., Rosas, C. N.C., & Garrces, M. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *Innova Research Journal*, 2(5), pp 88-105, <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>
- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Cabana-Villca, R. (2014). Design thinking: cómo guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 237-246.
- Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons.
- Cortés, R. A. (2016). Estadísticas d'ús Prácticas innovadoras de integración educativa de TIC que posibilitan el desarrollo profesional docente. Google Académico. Recuperado 3 de julio de 2024, de <https://ddd.uab.cat/record/175877>
- Del Pozo, R. (2022, 8 febrero). Modelo Timmons: 3 claves para emprender - Cink Coworking. Cink Coworking. <https://cinkcoworking.es/modelo-timmons-claves-para-emprender/>
- Díaz Yanguatín, E. R. (2022). Dialnet. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9414606>
- Díaz-Casero, J. C., Hernández-Mogollón, R., & Roldán, J. L. (2012). A structural model of the antecedents to entrepreneurial capacity. *International Small Business Journal*, 30(8), 850-872.
- Díaz, D. (2022, 9 junio). Metodologías "Agile, Scrum, Lean Startup, Design Thinking, entre otras" aplicadas para la creación de una guía para el desarrollo nuevos modelos de negocios en Colombia. Google Académico. Recuperado 3 de julio de 2024, de <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11824/RobertoJuan2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- FasterCapital. (s. f.). Lo que necesita saber :Promover la educación y la sensibilización cultural. Recuperado 16 de julio de 2024, de <https://fastercapital.com/es/tema/lo-que-necesita-saber-:promover-la-educaci%C3%B3n-y-la-sensibilizaci%C3%B3n-cultural.html>
- Forero, T. (2019, 19 septiembre). Descubre qué es un ecosistema emprendedor y cómo se configura en México y Colombia. RockContent. Recuperado 16 de julio de 2024, de <https://rockcontent.com/es/blog/ecosistema-emprendedor/>
- Formichella M.M. (2005). la evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Tres Arroyos. Pp 1-49
- González, L. E. (08 de Septiembre de 2023). Ride. Obtenido de Ride: <https://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1476>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Imaginario, A. (30 de 09 de 2019). Enciclopedia significados. Obtenido de Que es la cultura: <https://www.significados.com/cultura/>
- Lugo, R. A. (13 de Agosto de 2019). Linkendin. Obtenido de La cultura en el contexto general de la promoción y gestión cultural. Situación y perspectivas.: <https://es>.

- linkedin.com/pulse/la-cultura-en-el-contexto-general-de-promoci%C3%B3n-y-mendez-lugo
- Modelos de Negocio con Metodología CANVAS. (2015). Ministerio de Agricultura del Gobierno de Chile. Recuperado 3 de julio de 2024, de [https://investigacion.conaf.cl/archivos/2016/proyectos/929\\_Documento-Educativo-CANVAS.pdf](https://investigacion.conaf.cl/archivos/2016/proyectos/929_Documento-Educativo-CANVAS.pdf)
- Palacio Galeano, C., & Gaviria, P. A. (2016). Modelos de Innovación Abierta, una revisión bibliográfica con enfoque a las PYME. Universidad de Medellín, Colombia.
- Poblete, C., Amoros, J. E., & Acha, A. (2013). Reporte de la Región Metropolitana de Santiago 2013. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Recuperado 3 de julio de 2024, de [https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2011/Tesina\\_MBA\\_UCEMA\\_Rodrigo.pdf](https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2011/Tesina_MBA_UCEMA_Rodrigo.pdf)
- Ricárdez, B. S. (Diciembre de 2020). Rario Guendayurua. Obtenido de ¿Qué es eso que llaman cultura?: [file:///C:/Users/tizna/ownloads/%C2%BFQu%C3%A9+es+eso+que+llaman+cultura\\_.pdf](file:///C:/Users/tizna/ownloads/%C2%BFQu%C3%A9+es+eso+que+llaman+cultura_.pdf)
- Rodrigo, M. S. (2011, noviembre). ¿Las empresas familiares se adecuan a los lineamientos del proceso entrepreneur? Universidad del CEMA Maestría En Dirección de Empresas. Recuperado 3 de julio de 2024, de [https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2011/Tesina\\_MBA\\_UCEMA\\_Rodrigo.pdf](https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2011/Tesina_MBA_UCEMA_Rodrigo.pdf)
- Rodríguez, R. M. M. (2009, 10 octubre). Programa socioeducativo para el desarrollo de la cultura emprendedora entre los jóvenes. Google Académico. Recuperado 3 de julio de 2024, de <https://rieoei.org/RIE/article/view/1919/2944>
- Saavedra-García, M. L., Camarena-Adame, M. E., & Vargas-Saenz, M. E. (2021, 19 abril). Una aproximación a los conceptos de emprendedor y emprendimiento social. Recuperado 3 de julio de 2024, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-46392020000200148#aff2](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392020000200148#aff2)
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Carlos Rodríguez Braun ed.). titivillu.
- Suarez, (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista san gregorio*, (24) pp 120-131, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839735>
- Trist, E., & Bamforth, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
- Universidad de Guanajuato. (s. f.). MODELO EDUCATIVO y SUS MODELOS ACADÉMICOS. Ugo. Recuperado 14 de junio de 2016, de <https://www.ugto.mx/images/pdf/modelo-educativo-y-sus-modelos-academicos-ug-ugto.pdf>
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. MIT Press.



## 2. La aspiración emprendedora, las barreras personales que inhiben y la mentalidad que fomenta el espíritu emprendedor en la educación superior

JOSÉ LUIS BRAVO SILVA\*

ROBERTO KENNETH ANDERSON PALOMERA\*\*

GUILLERMO JOSÉ NAVARRO DEL TORO\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.259.02>

### Resumen

La aspiración emprendedora que emerge por parte del deseo del individuo por iniciar la travesía de iniciar un negocio propio y la gestión del mismo no solo conlleva la detección de oportunidades dentro del entorno, sino un conglomerado de factores internos y externos que coadyuvan a la decisión de emprender.

Dentro de los elementos internos se puede hacer mención de la confianza en uno mismo, la proactividad en el contexto de lograr algo significativo y la capacidad del individuo en la toma de oportunidades atadas al riesgo, complementando esto, sobre los aspectos externos podemos hacer mención de los factores sociales y culturales, los cuales influyen fuertemente en el aspecto de reforzamiento o limitación de dicha aspiración.

Analizando a mayor profundidad la situación de México, la cultura recompensa de forma constante la estabilidad laboral y las tradiciones, siendo esto por lo cual el camino del emprendimiento suele ser una ruta con menor

---

\* Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional. Profesor-investigador de tiempo completo, adscrito al Departamento de Estudios Administrativos-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0044-9014>

\*\* Licenciado en Administración. Estudiante de la Maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1154-6942>

\*\*\* Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Santander. Profesor de tiempo completo asociado B, adscrito al departamento de Estudios Organizacionales del Centro Universitario de los Altos, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4316-879X>

relevancia. El comienzo abrupto y la incertidumbre dentro del manejo de un emprendimiento genera un choque contra la necesidad de seguridad.

En contraste a esto, los individuos que toman la decisión de emprender generalmente consideran la adversidad y los errores cometidos como un factor de crecimiento o resiliencia, esto porque no solo buscan alcanzar metas personales sino el aprendizaje.

En el contexto educativo, es vital el fomento de este tipo de mentalidad, pues más allá del desarrollo de habilidades técnicas se deben crear espacios donde se pueda promover la innovación, el trabajo colaborativo y el desarrollo de autoconfianza, lo que resulta en una mejor interacción con el entorno, aprovechamiento de oportunidades y desarrollo propio, transformando los retos y adversidades en crecimiento y fortalecimiento dentro de las capacidades correlacionadas el espíritu emprendedor.

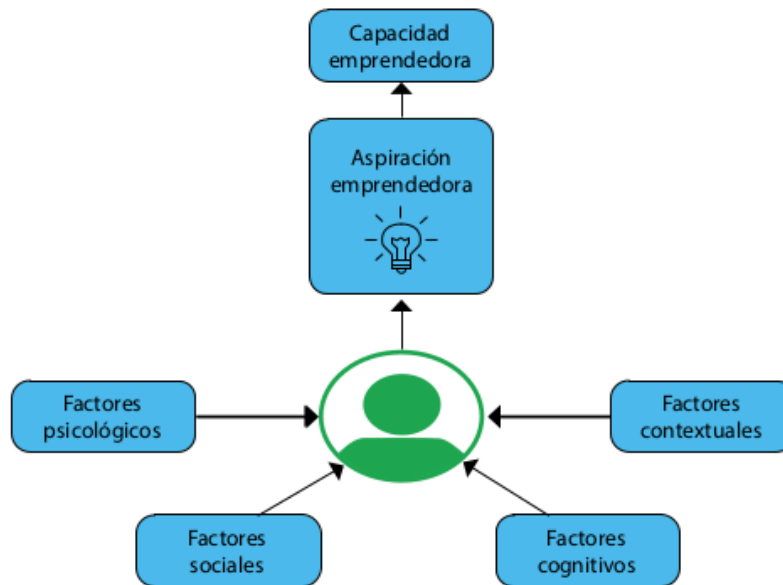
**Palabras clave:** *Innovación, proactividad, resiliencia, autoconfianza, emprendimiento, crecimiento.*

## 1. La aspiración emprendedora

La aspiración emprendedora representa uno de los principales retos de cualquier universidad o sistema económico que tenga como propósito el emprendimiento como vía de desarrollo, pues se refiere al deseo o intención de un individuo de iniciar o gestionar un negocio o iniciativa por sí mismo (Davidsson, 1995; Baum, 2001), tomando el control de la ideación, ejecución y resultados de esa iniciativa. Por tanto, representa para cada individuo una configuración de factores psicológicos, cognitivos, sociales y de contexto que pueden influir de manera única y particular en la forma en la que el individuo reconocerá oportunidades y desplegará capacidades para emprender (Ajzen, 1991) (véase la figura 2.1). Por ello, la aspiración emprendedora no será un constante creciente natural en un país o entorno particular, pues al remitirse al ámbito personal, detonar un proceso de aspiración emprendedora tendrá su complejidad.



Figura 2.1. La aspiración emprendedora del individuo



Fuente: Elaboración propia.

Un estudiante o profesor universitario en un contexto particular como Puerto Vallarta puede identificar en su entorno un gran dinamismo empresarial, una gran oportunidad percibida (Shane S., 2000), cientos de empresas y emprendedores que les proveen día a día de productos, servicios, conceptos. Sin embargo, ese contexto que ofrece muchas oportunidades, que esos proveedores aprovechan para proveer al estudiante o profesor día a día, no necesariamente se traducen para el individuo en una aspiración emprendedora que lleve a desplegar una capacidad emprendedora.

La aspiración emprendedora no es, pues, únicamente una cuestión de contexto, detección y aprovechamiento de oportunidades, ya que entran en juego características personales del individuo, tales como, su necesidad de logro (McClelland, 1961), que tanta eficacia considera que puede lograr por sí mismo o autoeficacia (Bandura, 1997), tolerancia al riesgo (Sarasvathy, 2001) y la influencia del entorno social o cultural (Krueger y Carsrud, 1993), pues este entorno puede estarle señalando que la vía segura de una mejora económica financiera es un trabajo seguro y no considerar como opción emprender para arriesgarse por un resultado incierto, cargado de retos, en donde la autonomía y autoempleo sean los detonadores de su motivación (Douglas y Shepherd, 2002). Un trabajo seguro, estable, con prestaciones

aceptables, pueden motivar más, que decidir por la incertidumbre de emprender, un factor sociocultural validado y vigente en su entorno.

## 2. Contexto cultural del emprendedor y su influencia

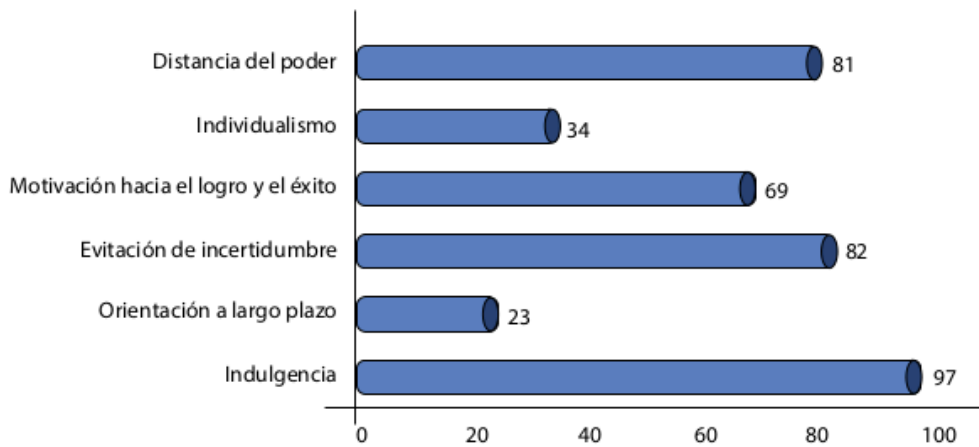
El desarrollo de una mentalidad emprendedora está significativamente influenciado por la cultura emprendedora circundante, que fomenta la creatividad y la innovación (Ndlovu *et al.*, 2023). The Culture Factor Group (2024) define la cultura como la programación mental colectiva de la mente humana que distingue a un grupo de personas de otro. Esta programación influye en patrones de pensamiento que se reflejan en el significado que las personas atribuyen a diversos aspectos de la vida y que cristalizan en las instituciones de una sociedad (Minkov y Kaasa, 2022; Hofstede, 2001).

La cultura no implica que todos en una sociedad determinada estén programados de la misma manera. El estudio considera que los individuos de un país están influenciados por el control social; en la gráfica 2.1 se presentan los resultados de México.

El contexto cultural mexicano se caracteriza por ser una cultura altamente indulgente (97/100) en donde los ciudadanos poseen una actitud positiva y tienen una tendencia al optimismo, al disfrute de la vida y, por tanto, prefieren disfrutar del tiempo libre, actuar y gastar el dinero como les place. En este sentido, emprender por su cuenta, puede limitar el disfrute placentero de la vida y alterar el estado deseado.

Un aspecto cultural relevante en la cultura de México es la baja orientación hacia el largo plazo (23/100), ya que se da preferencia a las tradiciones y normas establecidas, mientras que el cambio social es visto con desconfianza. En contraste, las culturas con una alta puntuación en este aspecto adoptan un enfoque más práctico, fomentando el ahorro y la inversión en educación moderna como preparación para el futuro. Esta característica cultural, con su puntuación relativamente baja, refleja un gran respeto por las tradiciones y una tendencia limitada a ahorrar, priorizando resultados inmediatos. El emprendimiento, que requiere sacrificios y compromisos a largo plazo, podría no ser culturalmente atractivo en un contexto con estas características.

Gráfica 2.1. Las seis dimensiones culturales de México



Fuente: The Culture Factor Group (2024).

31 México tiene una preferencia muy alta por evitar la incertidumbre (87/100). Los países que muestran una alta evitación de la incertidumbre mantienen códigos rígidos de creencias y comportamiento y son intolerantes a las ideas y conductas no ortodoxas. En estas culturas existe una necesidad emocional de reglas (incluso si las reglas nunca parecen funcionar), la innovación puede ser resistida, dado que la seguridad es un elemento importante en la motivación individual. Esto, trasladado a una cultura de innovación y emprendimiento, representaría recurrencia a negocios o modelos probados o tradicionales, en mayor medida que modelos de negocios innovadores.

En la motivación hacia el logro y el éxito, México tiene una calificación de 69 de 100, que lo ubicaría como una cultura decisiva. Los países con alta puntuación en este aspecto se caracterizan por alta competitividad, existe mentalidad de ganadores, búsqueda por ser los mejores en un ámbito y son valores que se fomentan desde la escuela hasta la inserción en el campo profesional.

México, con una calificación de 34/100 en individualismo, es una cultura claramente colectiva que se caracteriza por el establecimiento de compromisos estrechos y de largo plazo con el “grupo” de referencia, en donde la lealtad con el grupo es fundamental. Una cultura colectivista en términos de emprendimiento significaría muy probablemente prácticas de familia extendida en el negocio con las implicaciones que conlleva; la filiación y lealtad pueden ser determinantes de las afinidades que se establezcan, lo cual

tendría el beneficio de la cohesión y colaboración, pero sí puede representar retos de objetividad por filiación en la toma de decisiones empresariales.

En la distancia de poder, México es una sociedad altamente jerárquica, con una calificación de 81/100, lo que denota una centralización para la toma de decisiones, tendencia a validar liderazgos autocratas benévolo, desigualdad y subordinación expectante, en donde el colaborador será propenso a recibir instrucciones más que a implementar iniciativa en sus acciones. Implica una aceptación de una distribución de poder desigual, lo cual para un emprendimiento implicaría que la creación en colectivo y la iniciativa de cada colaborador, por cultura, pudiera resultar complicada.

Si bien es cierto, estos rasgos culturales se derivan de un estudio transversal de los rasgos culturales, y la calificación de cada dimensión está determinada por la mayoría, no significa en ningún sentido una regla cultural aplicable a cada individuo del país, sino que refleja una tendencia cultural que permite identificar la tendencia de comportamientos culturales esperados que podrían formar parte del ideario colectivo del emprendedor real y potencial mexicano.

### 3. Factores psicológicos, cognitivos y sociales

Diversas teorías psicológicas, que se presentan en el cuadro 2.1, han indagado en los atributos que influyen en las personas y su comportamiento emprendedor.

Cuadro 2.1. *Teorías relacionadas con los factores internos de la aspiración emprendedora*

Teorías	Motivadores	Inhibidores
Rasgos personales Allport (1930)	Proactividad. Locus de control interno. Necesidad de logro. Tolerancia al riesgo.	Falta de autoconfianza. Miedo al fracaso. Aversión al riesgo.
Cognitiva Piaget (1952)	Percepción de oportunidad. Autoeficacia emprendedora.	Percepción negativa del entorno. Percepción negativa de uno mismo.
Comportamiento planeado Ajzen (1991)	Actitud positiva al emprendimiento. Apoyo social percibido. Alto control percibido.	Normas sociales negativas al emprendimiento. Falta de control percibido. Actitud negativa al riesgo e incertidumbre.

Motivación McClelland (1961)	Motivación para lograr algo significativo y tangible. Deseo de éxito. Autonomía personal. Deseo de innovar.	Baja motivación de logro. Miedo al fracaso. Temor a no cumplir sus propias expectativas. Temor a enfrentar críticas.
Recursos y capacidades Wernerfelt (1984) Barney (1991)	Acceso a capital Conocimientos especializados. Redes de contactos. Idea innovadora o diferenciada.	La falta de recursos para el emprendimiento.
Cinco grandes rasgos Norman (1963) Goldberg (1990)	Apertura a la experiencia (innovación y creatividad), extraversión (liderazgo y sociabilidad), y bajos niveles de neuroticismo (resistencia al estrés).	Falta de apertura a la experiencia. Falta de extraversión.
Mentalidad de crecimiento Mueller y Dweck (1998) Dweck (2006) Yeager y Dweck (2012) Claro, Panesku y Dweck (2016)	Elogio enfocado en el esfuerzo. Modelado por figuras de autoridad. Promoción de la retroalimentación y reflexión sobre errores cometidos.	Entornos altamente competitivos. Falta de recursos o apoyo adecuado. Experiencias pasadas de fracaso sin retroalimentación. Pruebas bajo presión psicológica ante el fallo.
Mentalidad del beneficio (Buchanan y Kern, 2017)	Sentido de contribución y de propósito. Alentación del bienestar personal y colectivo. Liderazgo efectivo con impacto positivo.	Enfoque en el éxito personal. Falta de percepción social y ambiental. Sistemas limitantes que no permiten la evolución.
Teoría de la autocompasión (Neff y Dahm, 2017)	Bienestar emocional. Vinculaciones socioafectivas saludables.	Crítica personal excesiva. Temor al fracaso. Comparación consistente con agentes externos.
Flexibilidad psicológica Bond y Bunce (2003) Ruiz (2010)	Aceptación consistente de nuevas experiencias. Definición clara de valores propios. Gestión laboral eficiente y optimización de las capacidades de decisión.	Negación de sentimientos incómodos. Falta de control dentro del espacio laboral. Ser influenciado por emociones negativas persistentes.
Antifragilidad (Canning <i>et al.</i> , 2019) (Carpini y Oc, 2022).	Aprovechamiento del cambio. Diversificación de oportunidades. Toma de riesgos informada. Colaboración externa.	Miedo a la toma de riesgos. Resistencia al cambio. Falta de adaptabilidad ante adversidades.
Mentalidad prosocial Arias (2015) Bargsted (2013)	Empatía por las necesidades regionales. Compromiso ante el bienestar común. Cultura de colaboración.	Ausencia de recursos para la implementación de ideas. Bajo sentido de percepción ante problemáticas sociales de comunidades aledañas. Falta de redes de colaboración.

Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes apartados se describe cada una de ellas, sus aportes y consideraciones para su integración en la educación emprendedora.

### 3.1. Teoría de los rasgos personales

Allport (1930) definía los rasgos como disposiciones relativamente estables que influyen en el comportamiento de las personas, señalando rasgos como la proactividad y locus de control interno, que hacen que el emprendedor se sienta en control de sus resultados y por eso se esfuerce en ellos (Rauch y Frese, 2007), así como la necesidad de logro y tolerancia al riesgo como motivadores de la conducta del individuo, en tanto la falta de autoconfianza, el miedo al fracaso y la aversión al riesgo funcionarían como inhibidores de conductas. En su teoría, sostiene que ciertos atributos inherentes en las personas influyen en su comportamiento y, por ende, en sus inclinaciones hacia actividades como el emprendimiento.

Reconocer los rasgos personales para el emprendimiento en un entorno de educación para el emprendimiento es importante, pues si bien cada individuo poseerá rasgos que lo harán más proclive a un comportamiento emprendedor, en los entornos de aprendizaje la colaboración, el trabajo en equipo permitirán reconocer en otros individuos estos rasgos que se pueden identificar y acceder a ellos por colaboración. Poseer el rasgo o no, para un proceso de emprendimiento puede ser subsanado por el rasgo que el colaborador posee, por ello promover la colaboración para el emprendimiento será fundamental en el proceso educativo. Los rasgos también son consideraciones importantes en la fase del diseño de programas de estudio, pues permiten ir reconociendo y adaptando en el proceso de enseñanza aprendizaje el desarrollo progresivo de nuevos rasgos que pueden convertirse en competencias a desarrollar mediante el proceso educativo. El autoconocimiento de los rasgos del emprendedor es un punto de partida importante, pues logra conciencia de lo que se tiene y de lo que no y en el proceso formativo, si es guiado de manera adecuada, es posible ir desarrollando rasgos y habilidades complementarias.

### 3.2. Teoría cognitiva

Una postura distinta fue la de la teoría cognitiva, que se centró en los procesos de construcción activa del conocimiento a través de la interacción con el entorno. En este proceso el comportamiento humano se ve influido por procesos mentales, como la percepción, el pensamiento y la toma de decisiones que se comportan de manera discontinua, es decir, una inteligencia que se adapta según el desarrollo de la persona en su entorno (Piaget, 1952). El comportamiento emprendedor bajo esta lógica se realiza a partir de esquemas mentales y modelos de toma de decisiones en la medida en la que se procesa la información. El individuo percibirá oportunidades de emprendimiento y tomará decisiones bajo incertidumbre, que se pueden explicar a partir de sus procesos cognitivos particulares. Las diferencias en los procesos cognitivos de los individuos los llevarán a identificar y explotar oportunidades bajo incertidumbre de manera distinta de acuerdo a sus procesos cognitivos (Shane y Venkataraman, 2000). Por ello, la toma de decisiones rápida y sin mucha profundización, llamada heurística de decisión, será una capacidad del emprendedor para procesar información ambigua que se presentara de manera distinta en cada emprendedor y que será acorde a sus procesos cognitivos particulares (Baron, 2004). Bandura (1986) añade que la creencia en la propia capacidad para lograr el éxito, reconocida como autoeficacia emprendedora, será un motivador para el emprendedor. El optimismo y la percepción selectiva son parte de los sesgos cognitivos que influirán en la toma de decisiones de emprender a pesar del fracaso (Mitchell *et al.*, 2002). El entorno del emprendedor se caracteriza por la complejidad, que requiere dinamismo en la respuesta del individuo emprendedor, por ello resulta importante reconocer los procesos cognitivos que permitirán comprender cómo cada emprendedor procesará información y tomará decisiones en la complejidad de su entorno.

La teoría cognitiva plantea un proceso de construcción activa a partir del entorno, por ello, en un entorno de educación para el emprendimiento, resultará importante construir capacidades mediante la exposición del individuo a la toma de decisiones, al análisis de su entorno para detección de oportunidades y al desarrollo de resiliencia al fracaso, pues el emprendedor opera en un entorno dinámico y complejo que implicará el desarrollo de

inteligencia adaptativa. Estos factores son de importante consideración en el diseño de actividades de formación formales e informales en la educación emprendedora.

### 3.3. Teoría del comportamiento planeado

Esta teoría busca explicar cómo las intenciones de comportamiento son influidas por actitudes, normas sociales y el control percibido sobre la acción. La intención de emprender bajo la perspectiva de esta teoría está determinada por tres factores: la actitud hacia la conducta, es decir, si se cree que el efecto de emprender será bueno o malo, la norma subjetiva, que son las influencias del entorno social, es decir, si la comunidad, familia o entorno social del individuo emprendedor cree y valida el emprendimiento o lo desalienta, y el control conductual que representa la percepción de facilidad o dificultad de llevar a cabo el comportamiento. En este sentido, la autoeficacia del individuo emprendedor, entendida como el reconocimiento del poder en sí mismo para llevar a cabo una iniciativa emprendedora de manera eficaz y la actitud para asumir el riesgo de emprender, serán determinantes de la intención emprendedora. En el estudio de Krueger, Reilly y Carsrud (2000) se encontró mayor propensión a desarrollar intención emprendedora en individuos con actitudes positivas hacia la creación de empresas, que sienten apoyo social y perciben que tienen el control sobre el proceso emprendedor. Liñán y Chen (2009) señalan que en el emprendimiento no solo las habilidades objetivas son importantes, sino también las creencias subjetivas y las percepciones de los individuos sobre sus capacidades y el entorno en el que se desenvuelven.

Por ello, los factores psicológicos y sociales serán determinantes de la intención emprendedora de acuerdo con la teoría del comportamiento planeado y por ello en un entorno de educación emprendedora es importante no solo trabajar con la intención emprendedora del individuo desde la perspectiva actitudinal y del control conductual percibido por el mismo, es importante también trabajar en la norma subjetiva, en cómo desde el entorno social inmediato (familia, región, grupo de referencia) se valida el comportamiento emprendedor. Este proceso requiere que la cultura em-



prendedora de un entorno educativo en sus acciones no solo se centre en la formación de capacidades en el individuo, sino que acerque referentes cercanos de emprendedores o casos inmediatos de éxito y fracaso emprendedor y se trabaje en ampliar la cultura al entorno de apoyo del individuo con potencial emprendedor.

### 3.4. Teoría de la motivación

La teoría de la motivación de McClelland (1961) se centra en tres necesidades clave que impulsan el comportamiento humano: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Las personas con un alto deseo de logro buscan situaciones en las que puedan establecer y alcanzar metas desafiantes, pero alcanzables. Un emprendimiento, por su naturaleza, cumple con estas condiciones.

La teoría señala que los individuos con sentido de logro, tienden a asumir riesgos moderados, prefieren la retroalimentación sobre su desempeño y buscan mejorar continuamente sus habilidades. Es decir, tendrán un impulso continuo, una motivación para seguir logrando, cuestión clave que impulsa el crecimiento de una iniciativa emprendedora. McClelland argumentó que las sociedades con un alto nivel de individuos motivados por el logro tienden a tener mayores tasas de emprendimiento, dado que esta motivación fomenta la innovación y la creación de empresas. Shane, Locke y Collins (2003) identificaron que la necesidad de logro es un motor clave en la toma de decisiones emprendedoras, ya que impulsa a los individuos a identificar oportunidades de negocio y persistir en la ejecución de sus ideas, incluso en entornos inciertos. La motivación de logro está fuertemente correlacionada con la aspiración emprendedora, pues los emprendedores tienden a tener un fuerte deseo de crear algo nuevo y obtener éxito personal y profesional (Collins *et al.*, 2004)

En un entorno de educación emprendedora es importante considerar en el diseño de los programas actividades de fomento y acompañamiento emprendedor, el sentido de logro como motivador, que el emprendedor tenga medios para visibilizar su avance en el proceso, oportunidades para demostrar capacidades y lograr resultados (concursos, hackatones, partici-

pación en eventos, entre otros), así como comunicación que refuerce el poder del logro.

### 3.5. Teoría de los recursos y capacidades

El éxito de una empresa o actividad emprendedora depende en importante medida de los recursos y capacidades únicas que sea posible poseer, que es lo que le va a permitir una ventaja competitiva sostenible. El éxito de una empresa no solo depende de factores externos, depende de factores internos que en la medida en que estos sean valiosos, raros, inimitables e insustituibles, permitirán al emprendimiento crear valor y mantenerse en competencia (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Los emprendedores identifican y movilizan recursos únicos para aprovechar oportunidades de negocio. Los emprendedores exitosos no solo dependen de recursos tangibles como capital y tecnología, sino también de recursos intangibles como conocimiento, redes de contactos y capacidades organizativas (Barney, 1991). Estos recursos les permiten innovar, adaptarse rápidamente a cambios en el entorno y generar nuevas combinaciones de productos y servicios (Álvarez y Busenitz, 2001). El capital humano es de gran importancia en el proceso de emprendimiento, y las capacidades personales y cognitivas del emprendedor en el proceso de creación de empresas es fundamental (Barney *et al.*, 2001).

El entorno de aprendizaje para el emprendimiento, por tanto, debe dotar acceso o bien vías de acceso a través del ecosistema emprendedor a capital, tecnología y redes de contactos, pues el acceso a intangibles como conocimiento o capacidad organizativa puede ser encontrado en abundancia en un entorno universitario. El tema importante es la forma en la que el emprendedor potencial tendrá acceso a los recursos disponibles y complementarios que no necesariamente están en el entorno inmediato. Es importante gestionar una red amplia de contactos externos con el fin de poder facilitar acceso a recursos y fomentar desde dentro la formación de capacidades de emprendimiento e innovación de todos los actores académicos y de contexto involucrados.

### 3.6. Teoría de los cinco grandes rasgos de la personalidad (*big five*)

Es un modelo ampliamente utilizado en psicología que describe cinco dimensiones principales de la personalidad: apertura a la experiencia, responsabilidad (escrupulosidad), extraversión, amabilidad y neuroticismo (Allport y Odbert, 1936; Norman, 1963; Goldberg, 1990). El modelo ha permitido una mejor comprensión de cómo los rasgos de personalidad influyen en una amplia gama de comportamientos humanos, incluido el emprendimiento.

En este contexto, los emprendedores tienden a destacar en ciertos rasgos, como la apertura a la experiencia, que les permite innovar y explorar nuevas oportunidades, y la responsabilidad, que está asociada con la autodisciplina y la capacidad de trabajar hacia metas a largo plazo (Zhao y Seibert, 2006). Además, la extraversión es crucial para establecer redes de contactos y desarrollar relaciones comerciales, mientras que la tolerancia al estrés, relacionada con un bajo nivel de neuroticismo, es importante para enfrentar la incertidumbre y los desafíos del emprendimiento (Leutner *et al.*, 2014).

Estos rasgos influyen en cómo los individuos perciben y responden a las oportunidades de negocio y a los riesgos asociados con ellas. Así, el modelo de los cinco grandes rasgos ha permitido identificar patrones consistentes en los emprendedores, proporcionando valiosas herramientas para evaluar la predisposición hacia el emprendimiento.

En el entorno de educación emprendedora es importante crear espacios y actividades que generen apertura a la experiencia (creatividad, innovación) extraversión (liderazgo y sociabilidad) y resistencia al estrés, un conjunto de habilidades blandas que es importante que se incluyan en el diseño de las actividades formales e informales de aprendizaje.

### 3.7. Mentalidad de crecimiento

La mentalidad de crecimiento es una teoría desarrollada por Carol Dweck (2006), que dicta que las habilidades y la inteligencia son aspectos o panoramas que pueden desarrollarse con esfuerzo y aprendizaje continuo; esta teoría crea un auge de positivismo hacia el contexto de aceptación y análisis

de errores. El emprendedor potencial concibe su habilidad e inteligencia como creciente y la desarrolla a través del tiempo, adoptando una postura mental distinta ante el error, considerándolo como vía de aprendizaje y crecimiento

Esta teoría contrasta con el crecimiento estático, que dice que el proceso de creación de errores no es útil para la reflexión, sino que el proceso de aprendizaje es fijo y que los errores son solo evidencia de lo que falló dentro de la realización de algún plan (Mueller y Dweck, 1998).

En el entorno de la educación empresarial universitaria, esta teoría empieza a tomar relevancia al momento de crear oportunidades y generar un aliento a tomar oportunidades a pesar de tener desafíos de por medio, siendo un auxiliar imperante en el área de apoyo emocional dentro de la implementación de posibles ideas innovadoras al desarrollar un modelo de negocios y en el ámbito de liderazgo de personal; además de estos, algunos beneficios palpables que surgen al implementar esta teoría son: aumento del rendimiento académico, reducción de estrés y ansiedad, y el desarrollo de habilidades críticas y de solución eficiente de problemáticas: Dentro de la implementación de esta teoría en el contexto estudiantil, se ha demostrado en estudios realizados por Claro, Panesku y Dweck (2016); Yeager y Dweck (2012) y Mueller y Dweck (1988), que la inserción de esta mentalidad es un proceso de mejora continua y no tanto de mantener estándares altos de forma constante; permite al alumnado crear estándares más altos en la solución de problemas académicos, adoptando estrategias efectivas de retroalimentación y ajuste de métodos de estudio. Sucede, pues, que al promover una cultura de aceptación al fracaso, el miedo es retirado de la mente del estudiante, removiendo el pensamiento de generación de limitaciones personales, y tener un enfoque de mejora de habilidades propias que se aprenderán al enfrentar el error.

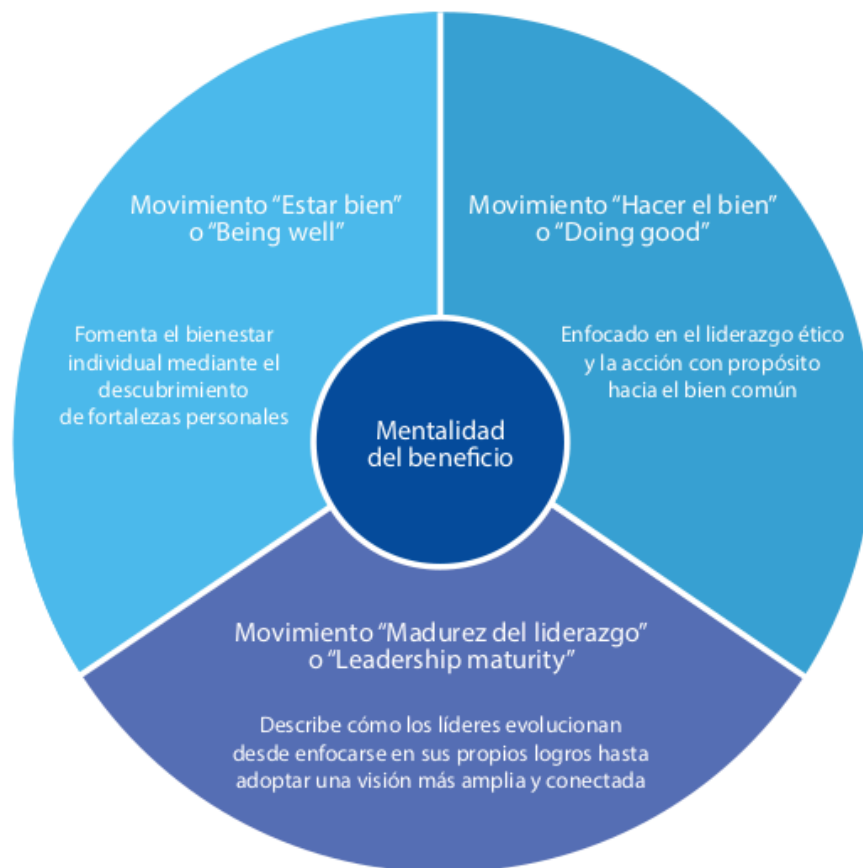
### 3.8. Mentalidad del beneficio

Dentro de los aspectos de crecimiento interno podemos localizar dos principales ejes. El primero es el fijo, el cual crea un énfasis en el hecho de que las personas no pueden tener un crecimiento personal o cambio dentro del

pensamiento; en el polo opuesto a ello logramos identificar la mentalidad de crecimiento, donde se menciona que se puede mejorar con el esfuerzo suficiente. Cabe considerar que mientras unas se enfocan como eje central en el crecimiento personal, la mentalidad del beneficio auxilia en la generación de una percepción de áreas de identificación para crear contribuciones de mejora dentro de la sociedad (Buchanany Kern, 2017).

Realizando un análisis de los movimientos que construyen la teoría de la mentalidad del beneficio podemos encontrar tres, que se describen en la figura 2.2.

Figura 2.2. Elementos integradores de la mentalidad del beneficio



Fuente: Elaboración propia.

1. El movimiento “Estar bien” o “Being well”: Con orígenes en la psicología positiva, este tiene como eje central la exploración y el descubrimiento de lo “bueno” dentro de los individuos y generar un fomento de bienestar colectivo.
2. El movimiento “Hacer el bien” o “Doing good”: Aquí se busca que los actores del ecosistema generen actos conforme a la mejora de la sociedad y ambiente dentro de sus alrededores; un ejemplo claro de este movimiento son los emprendimientos sociales, los cuales más allá de generar un beneficio monetario personal van orientados hacia la implementación de impactos positivos dentro de las comunidades aledañas.
3. El movimiento de “Marco de madurez del liderazgo” o “Leadership maturity framework”: Demuestra que los líderes con un marco de madurez mayor buscan generar un crecimiento externo más allá del crecimiento personal y en el transcurso generar cuestionamientos sobre los sistemas ineficientes o inproductivos.  
(Buchanan y Kern, 2017).

La mentalidad del beneficio dentro del contexto estudiantil puede optimizar el pensamiento de desarrollo regional dentro de la comunidad educativa, generando un impulso hacia la creación de modelos de emprendimiento sociales que puedan introducir innovaciones dentro de la esfera más inmediata, la comunidad local y el mercado regional. Es imperante que los entornos educativos de emprendimiento consideren realizar un reforzamiento en las capacidades individuales del emprendedor emergente y demostrarle el impacto que puede generar dentro de su ecosistema, formando y reforzando los siguientes aspectos en los procesos de formación emprendedora; bienestar personal, bienestar colectivo y madurez de liderazgo, que se traducirán en mentalidad de beneficio de largo alcance en las iniciativas emprendedoras que una universidad puede formar en sus comunidades de influencia.

### 3.9. Teoría de la autocompasión

Dentro de la implementación del emprendimiento es fácil cuestionarse por los altibajos que se logran experimentar en el proceso de crecimiento; al ser un área donde se aprende de errores y toma de riesgos resulta ser beneficioso tomar estos conocimientos de forma noble sin necesidad de una gran crítica.

En introspección, la autocompasión conlleva varios beneficios, los cuales probablemente no sean identificados a simple vista, tales como la disminución del estrés, ansiedad, resiliencia o resistencia emocional y una constante visión hacia el futuro realizando una introducción de los conocimientos adquiridos en la toma de decisiones.

Analizando la terminología de la autocompasión, esta no debe ser confundida con el autoestima, pues esta depende directamente del éxito del alcance de objetivos del individuo, resultando ser inestable y conlleva un declive en el dado caso de un retraso o fallo; en contraste con este término, la autocompasión se orienta al bienestar emocional en un contexto de ausencia de comparación propia con agentes externos y no a la gratificación directa por el alcance de objetivos, resultando así en una mentalidad sostenible (Neff y Dahm, 2017).

En el contexto del emprendimiento emergente, es probable que una gran cantidad de miembros de la comunidad se genere cuestionamientos sobre los errores, los retos, los miedos dentro del desarrollo de modelos de negocio iniciales, por ello es importante que para evitar el declive de motivación emprendedora se generen cuestionamientos menos críticos, ya que a final de cuentas el llevar a cabo una gestión eficiente conlleva cometer errores y aprender de ellos. La autocompasión es, pues, un elemento clave a desarrollar en emprendedores emergentes, en donde la visión de futuro debe impulsar la toma de decisiones. En el proceso siempre habrá estrés, ansiedad, resistencia emocional de manera continua y algunas veces creciente, por ello el enfoque formativo debe centrarse en el desarrollo de la autocompasión impulsada por la visión de futuro. Para lograrlo, es importante que el emprendedor desarrolle, fortalezca y redefina de manera constante esa visión de futuro que puede lograrse con la mentoría y el acompañamiento del proceso emprendedor.

Figura 2.3. *Proceso de crecimiento en el contexto empresarial con la teoría de autocompasión y la crítica excesiva*



Fuente: Elaboración propia.

### 3.10. Flexibilidad psicológica

El camino del emprendimiento, como se ha tocado en puntos previos, es un camino de muchos altibajos, los cuales pueden resultar desalentadores; por ello es imperante que los emprendedores generen una flexibilidad psicológica ante las situaciones adversas que estos puedan enfrentar.

La flexibilidad psicológica se define como la habilidad de mantenerse consistente en el comportamiento en relación con los valores propios, aun en la presencia de situaciones adversas o emociones negativas, tomándolas como parte del crecimiento personal en lugar de una acción de supresión emocional o de negación (Ruiz, 2010). No significa negar los miedos o los fracasos, representa resignificarlos como vía de crecimiento. El fracaso y el error generaran incomodidad, desesperación, angustia, desánimo pero ante



ello, es importante orientar en el acompañamiento del proceso emprendedor en qué sentido esos resultados y emociones negativas están contribuyendo al crecimiento personal.

Explorando los beneficios palpables de parte de la implementación del término, Bond y Bunce (2003) generan la correlación del término con el beneficio de la potencialización en el control laboral, siendo esta definida como la capacidad de generar una influencia dentro del entorno laboral; al generar una introducción de ambos conceptos el autor remarca la existencia de una mejora dentro del bienestar, la satisfacción emocional y el desempeño laboral.

Al igual que este contempla que la aceptación emocional de dichas situaciones adversas genera una optimización dentro de la toma de decisiones internas, el enfoque del individuo traspasa del intento de manejo emocional hacia la maximización de rendimientos en el área laboral. Por consiguiente, sosteniendo que las personas al generar una aceptación emocional identifican en una mejor posición oportunidades con mayor viabilidad para la toma efectiva de decisiones.

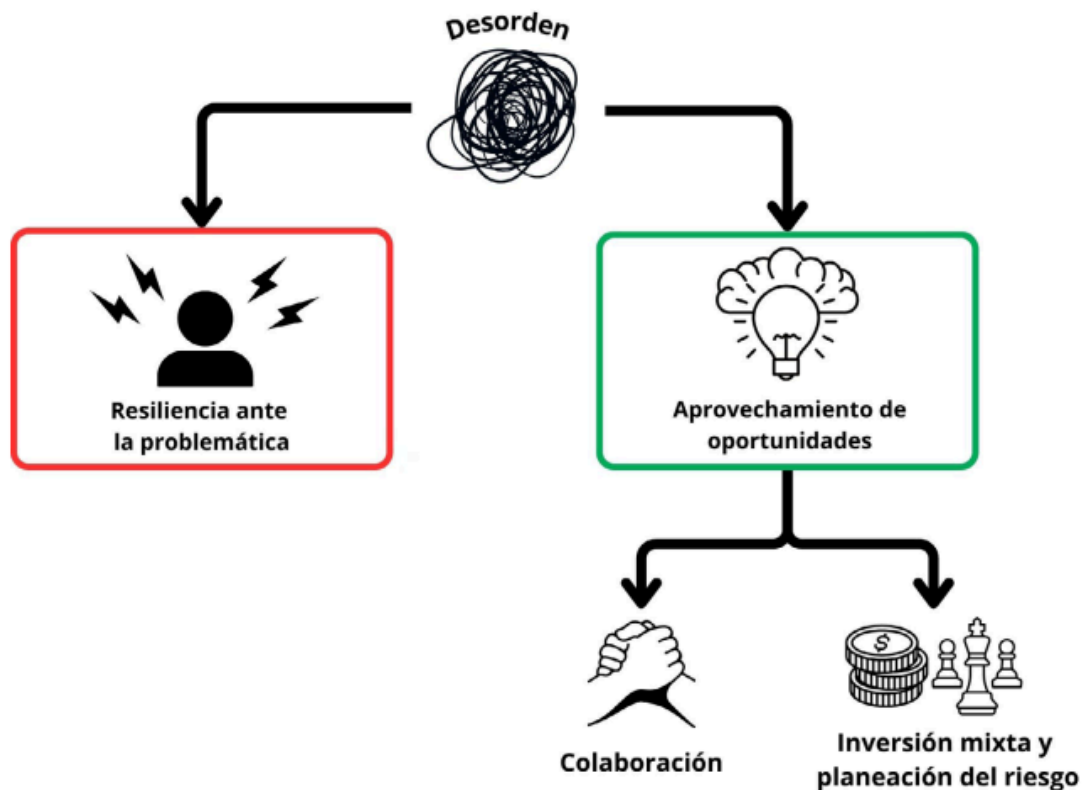
Al correlacionar el término con un aspecto de educación estudiantil, toma relevancia dentro de la generación de resiliencia emocional, primordialmente dentro de los primeros modelos de negocio a desarrollar; puede ser un factor de declive emocional el hecho de no notar crecimiento exponencial de primera intención, es por ello que es necesario se acompañe y oriente en el pensamiento de alcance de objetivos alcanzables.

### 3.11. Antifragilidad

El emprendimiento, al ser una trayectoria incierta con entornos altamente dinámicos y volátiles, más allá sobrevivir debe generar un crecimiento ante la adversidad.

Dentro de este marco, analizando las investigaciones de los autores Nassim (2012) y Ramezani junto a Camarinha-Matos (2020), se encuentra el concepto de la *antifragilidad*, que se define como: la capacidad de un sistema organizacional de fortalecerse a través de impactos directos hacia el mismo e imprevistos, generando un contraste del término *resiliencia*, que se define

Figura 2.4. Desglose gráfico de la teoría de la antifragilidad en el contexto emprendedor



Fuente: Elaboración propia.

como la resistencia ante la adversidad, siendo que este busca generar un aprovechamiento del mismo desorden para la implementación de mejoras.

Algunas de las estrategias relevantes que sobresalen del concepto son las siguientes:

1. Diversificación y generación de oportunidades: El mantenimiento de una variedad de oportunidades disponibles dentro del marco de toma de decisiones genera una ventaja dentro de la capacidad de adaptabilidad del emprendedor, un ejemplo claro es la diversificación de productos, canales y mercados, la cual permite una capacidad de respuesta ante cambios inesperados de mercado.
2. Estrategia de Barbell: Esta estrategia establece que se deben unificar tanto inversiones planificadas como inversiones de riesgo, contemplando que de esta forma se podrían producir beneficios de mayor

magnitud, teniendo en cuenta que las circunstancias jueguen a beneficio propio.

3. Colaboración y redes: Dentro de la constitución de redes colaborativas se genera un fortalecimiento dentro de la antifragilidad empresarial, ya que al momento de entablar planes de trabajo colaborativo con otros agentes de emprendimiento, proveedores o clientes se puede generar una distribución riesgo, convirtiéndolos en un riesgo de menor magnitud para cada organismo.

Por consiguiente, es conveniente acotar que la implementación del concepto de antifragilidad dentro de la trayectoria emprendedora es una estrategia eficaz no solo para sobrevivir dentro de un entorno adverso y con agentes de mayor desarrollo, sino de poder generar una oportunidad de crecimiento, transformando la incertidumbre en una ventaja competitiva.

### 3.12. La mentalidad organizacional

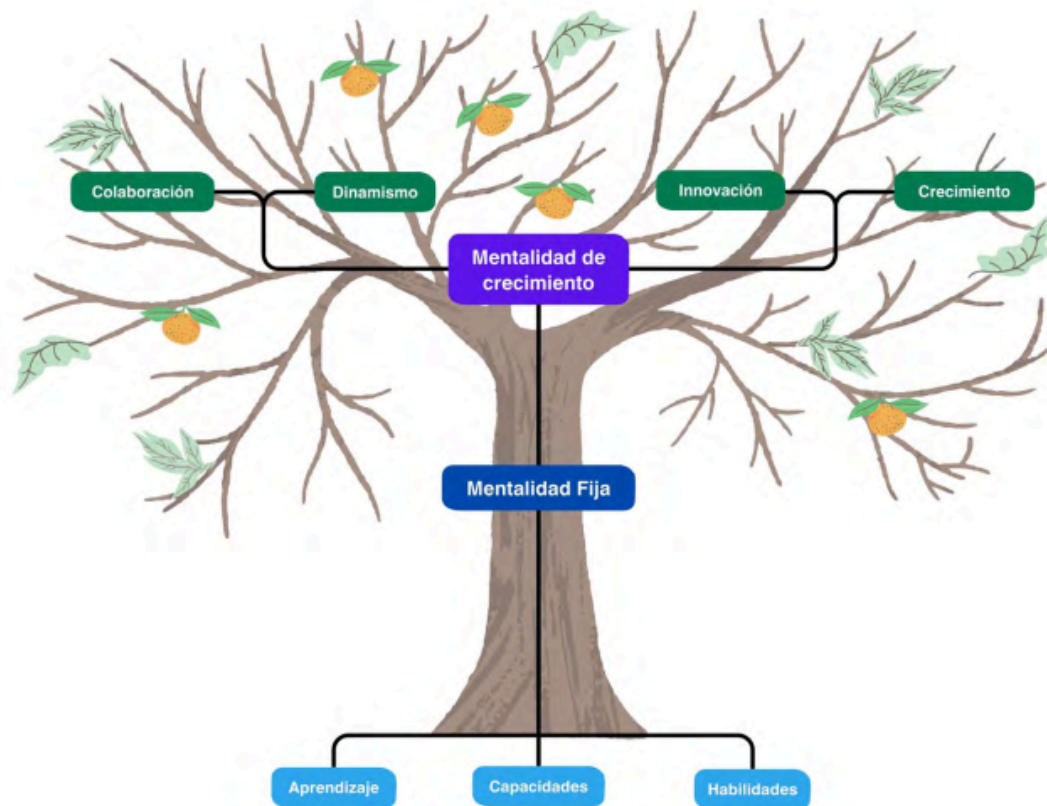
Como se ha descrito en puntos previos, el emprendimiento se caracteriza por la necesidad constante de generación de innovaciones dentro de entornos altamente competitivos y evolutivos, es por ello que resulta imperante la introducción de la mentalidad organizacional, la cual se define como la creencia central sobre las raíces del talento, desempeñando un rol esencial dentro de la cultura organizacional de emprendimientos emergentes y la motivación interna.

Esta mentalidad contrasta con las descritas, ya que no solo genera un impacto dentro de la cultura organizacional interna, sino que esta también genera una optimización y mejora en la capacidad empresarial para el desarrollo de innovaciones y colaboraciones (Canning *et al.*, 2019; Carpini y Oc, 2022).

Acorde con Canning *et al.* (2019), en la teoría conceptual se logra identificar una clasificación principal de dos tipos:

1. Mentalidad fija: donde el eje principal de creencia va en torno a que el talento es limitado y propio; las organizaciones con esta mentalidad

Figura 2.5. Representación gráfica de la mentalidad organizacional en el contexto empresarial



Fuente: Elaboración propia.

suelen tener una preferencia del talento natural sobre el esfuerzo y mejora consistente.

2. Mentalidad de crecimiento: estas habilidades son capaces de ser desarrolladas con el tiempo por medio de aprendizaje y puesta en práctica; así, las empresas que manejan este tipo de mentalidad generan un fomento interno de colaboración e innovación y un entorno dinámico y maleable.

Ya que definimos el concepto de mentalidad organizacional en un contexto de formación emprendedora, es prudente mencionar que se debe abordar una mentalidad de crecimiento dentro la implementación de la misma, ya que por medio del trabajo colaborativo y con el desarrollo orgánico organizacional se logra la mejora de capacidades y habilidades individuales.

### 3.13. La mentalidad prosocial

Para el contexto de emprendimientos sociales el objetivo central, más allá de generar ingresos, es fungir como catalizador de impactos positivos dentro de las comunidades aledañas, en relación con ese giro, surge la relevancia de la mentalidad prosocial, la cual genera una iniciativa dentro de los emprendedores a la toma de decisiones orientadas a la contribución social.

De acuerdo con Arias (2015), esta no solo engloba la disposición de trabajo colaborativo, sino que también abarca la capacidad de comprensión y la capacidad responsiva ante las necesidades de la comunidad. Aunado a esto Bargsted (2013) destaca que este tipo de mentalidad surge del deseo de crear valor social, generando modelos de negocios sostenibles y responsables.

Cabe resaltar que, con el análisis previo por parte de los autores, la mentalidad prosocial es relevante en la formación emprendedora; a través de esta vía de pensamiento los futuros emprendedores pueden lograr habilidades de identificación de problemáticas sociales de su contexto más inmediato y generar una solución tangible de impacto regional, al mismo tiempo de la generación de ingresos que busquen resolver de manera sostenida problemáticas sociales. Es importante que la formación emprendedora contemple no solo el emprendimiento tradicional, de base tecnológica e innovador, sino que se considere en importante medida la formación para el desarrollo de pensamiento prosocial a través de la formación para el emprendimiento social.

## 4. Conclusiones

La aspiración emprendedora surge de una interacción compleja entre factores individuales (rasgos, creencias, motivación), factores sociales (apoyo familiar, cultural y formación académica), y factores contextuales (recursos disponibles, entorno regulatorio).

Las personas emprenden cuando perciben que tienen una combinación favorable de oportunidades y capacidades, pero pueden ser inhibidas por barreras psicológicas, sociales o contextuales que dificultan la acción.

En un contexto académico, el crecimiento de las habilidades empresariales a lo largo de la carrera está significativamente influenciado por diversos entornos y experiencias educativas. Las investigaciones indican que tanto la educación empresarial formal como la informal desempeñan papeles cruciales en el desarrollo de la confianza en uno mismo y la reducción del temor al fracaso, los cuales son esenciales para la implementación de actividad empresarial (Tominc y Tominc, 2015). El aprendizaje experiencial, particularmente en entornos empresariales reales, mejora la aplicación práctica de conceptos teóricos, fomentando la creatividad y las habilidades de resolución de problemas (Park, 2024).

La educación para el emprendimiento cultiva una mentalidad que fomenta la asunción de riesgos y la innovación desde una edad temprana, comenzando en la educación primaria y extendiéndose hasta los niveles universitarios (Raposo y Paço, 2011).

Los programas que integran métodos de enseñanza orientados a la acción son vitales para desarrollar habilidades emprendedoras (Tominc y Tominc, 2015).

Las experiencias profesionales previas contribuyen a la capacidad de reconocer oportunidades y gestionar nuevos emprendimientos, lo que indica que aprender de diversas experiencias es crucial para el éxito empresarial (Gabrielsson y Politis, 2010).

Si bien los entornos educativos son fundamentales para dar forma a las habilidades empresariales, la interacción de las experiencias personales y los factores contextuales también desempeña un papel importante a la hora de determinar la trayectoria emprendedora de un individuo.

Es importante que la educación emprendedora considere formar la mentalidad de crecimiento, de beneficio, organizacional, flexibilidad psicológica, antifrágil y prosocial. El diseño de la formación emprendedora requiere un enfoque cimentado en las fortalezas internas del individuo en formación y las potencialidades y retos de su entorno con un enfoque de crecimiento. La adversidad en el emprendimiento siempre estará presente, pero la mentalidad ante las mismas y el enfoque que se reciba en los procesos formativos es fundamental para un cambio significativo en los resultados de los nuevos emprendedores. La fuerza emprendedora es combinada, es el resultado de la suma de fuerza individual, colectiva, social y del contexto formativo,

en donde los entornos educativos deben centrar el enfoque en las habilidades y capacidades que darán a su comunidad para aportar innovaciones y crecimiento a su entorno, por ello es importante reconocer la aspiración emprendedora, las barreras personales que la inhiben y la mentalidad que fomentará el espíritu emprendedor con el fin de integrarles en el proceso formativo emprendedor.

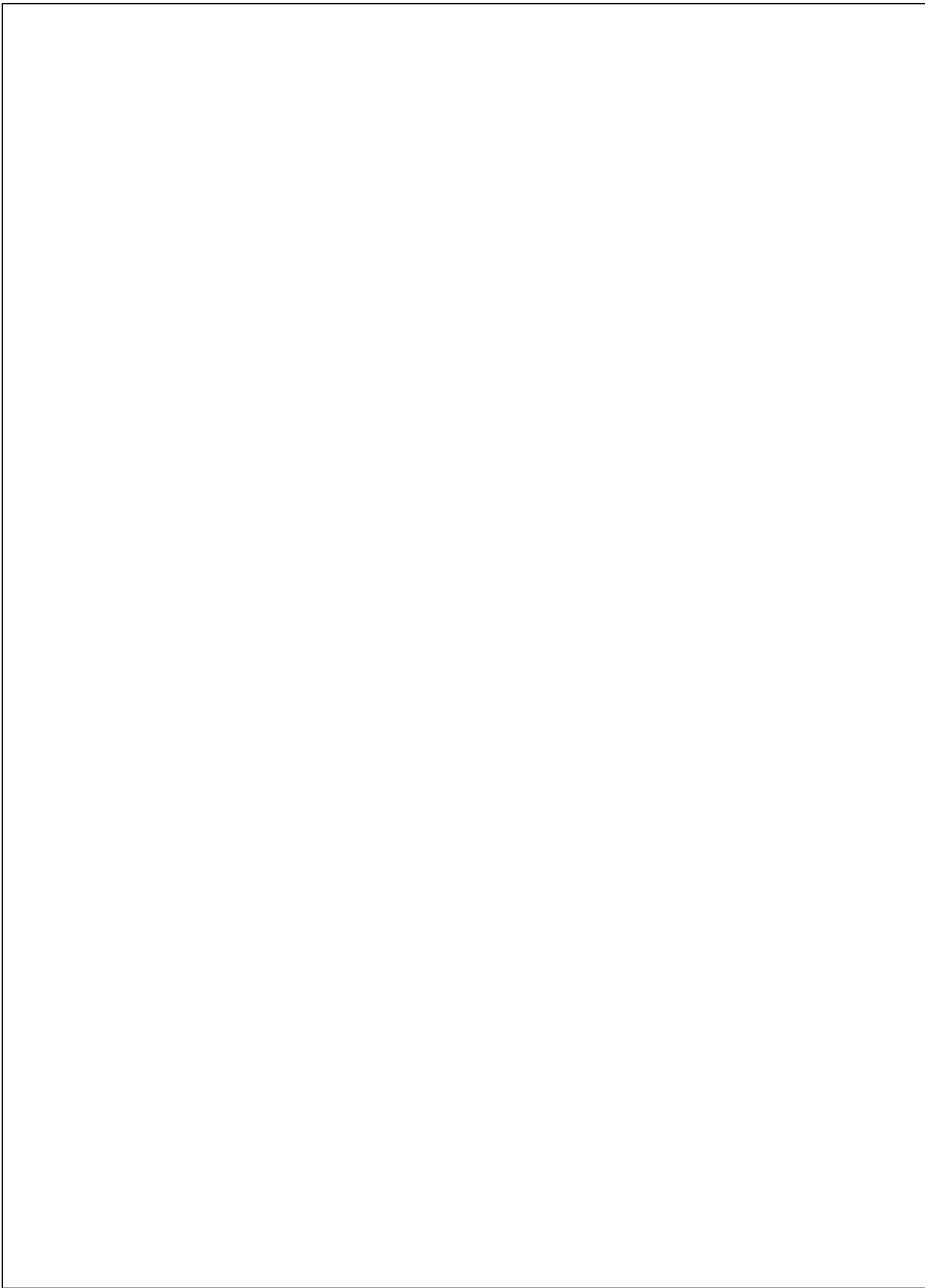
## Referencias

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (50,2), 179-211.
- Arias, W. (2015). La mentalidad prosocial en el desarrollo del emprendimiento social. *Revista de Estudios Sociales*, 17(2), 123-145.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 625-641.
- Bargsted, M. (2013). El impacto de la empatía y la cooperación en el emprendimiento social: Una revisión teórica. *Revista Iberoamericana de Psicología del Emprendimiento*, 25(4), 45-67.
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221-239.
- Baum, J. L. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 292-303.
- Bond, F. W., & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1057-1067. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.1057>.
- Buchanan, A., & Kern, M. L. (2017). The benefit mindset: The psychology of contribution and everyday leadership. *International Journal of Wellbeing*, 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.5502/ijw.v7i1.538>
- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T. U., Chatman, J. A., & Dweck, C. S. (2019). Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(5), 659-677.
- Carpini, J., & Oc, B. (2022). Contextualizing the organizational mindset. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(3), 403-405.
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance*, 95-117.
- Claro, S., Paunesku, D., & Dweck, C. S. (2016). Growth mindset tempers the effects of poverty on academic achievement. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(31), 8664-8668. <https://doi.org/10.1073/pnas.1608207113>

- Davidsson, P. (1995). Determinants of Entrepreneurial Intentions. *The Journal of Entrepreneurship*, 67-84.
- Douglas, E., & Shepherd, D. (2002). Self-employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 81-90.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Tilburg University, Netherlands: Sage Publications.
- Krueger, N., & Carsrud, A. (1993). Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 315-330.
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences*, 58-63.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Minkov, M., & Kaasa, A. (2022). Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of International Management*, 100971.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 93-104.
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 33-52. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.33>
- Neff, K. D., & Dahm, K. A. (2017). *Self-compassion: What it is, what it does, and how it relates to mindfulness*. En M. Robinson, B. Meier, & B. Ostafin (eds.), *Mindfulness and Self-Regulation*. New York: Springer.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>
- Ndlovu, S. G., Radebe Thobile, N., Xulu, N. C., & Mlambo, V. H. (2023). Entrepreneurial Mindset as a Facilitator and Barrier to Entrepreneurship Development: The Mediating Role of Entrepreneurial Culture. *International Journal of Social Science Research and Review*, 170-182.
- Piaget, J. (1952). *The origins of intelligence in children*. International Universities Press.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 353-385.
- Ramezani, J., & Camarinha-Matos, L. M. (2020). Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119846. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119846>
- Ruiz, F. J. (2010). A review of acceptance and commitment therapy (ACT) empirical evidence: Correlational, experimental psychopathology, component, and outcome



- studies. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 10(1), 125-162.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 243–263.
- Shane, S. &. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 217-226.
- Shaver, K. G. (2024). *Psychological Foundations of The Entrepreneurial Mindset*. Elgar Impact of Entrepreneurship Research series.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden*. Paidós.
- The Culture Factor Group. (10 de 10 de 2024). The Culture Factor Group. Obtenido de <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=mexico>
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302-314. <https://doi.org/10.1080/00461520.2012.722805>
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 259-271.



### 3. Cultura financiera para el emprendimiento e innovación

CARLOS FELIPE CAMBA PÉREZ\*

PAOLA ALEJANDRA CORTÉS\*\*

MIGUEL GONZÁLEZ HERNÁNDEZ\*\*\*

JULIETA VIANNEY MADRIGAL CASIAN\*\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.259.03>

#### Resumen

La cultura financiera, también conocida como educación financiera, se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a las personas tomar decisiones informadas y efectivas sobre el manejo de sus recursos. Incluye conceptos como el ahorro, el crédito, las inversiones y la planificación financiera a largo plazo. Según la OECD (2020), una población con una sólida educación financiera puede mejorar su bienestar económico, contribuyendo al desarrollo económico de una nación.

La importancia de esta radica en su impacto tanto a nivel individual como colectivo. Las personas financieramente educadas toman mejores decisiones, reduciendo su vulnerabilidad ante crisis económicas y aumentando su capacidad para aprovechar oportunidades de crecimiento. A nivel macroeconómico, una población con educación financiera contribuye a la estabilidad del sistema financiero y al desarrollo sostenible (Lusardi y Mitchell, 2014).

---

\* Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Guadalajara. Profesor-investigador de tiempo completo, adscrito al Departamento de Estudios Administrativos-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-3340>

\*\* Maestra en Desarrollo Sustentable y Turismo. Profesora de asignatura en la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6393-1529>

\*\*\* Maestro en Administración. Profesor-investigador adscrito al Departamento de Estudios Administrativo Contables en el Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México.

\*\*\*\* Maestra en Administración de Negocios. Profesora de asignatura adscrita al Departamento de Estudios Administrativo-Contables del Centro Universitario de la Costa, México.

En México, la cultura financiera sigue siendo un área de oportunidad. Según la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2018, solo el 68% de los adultos mexicanos tiene acceso a servicios financieros básicos, y una fracción menor posee los conocimientos necesarios para gestionar sus finanzas eficazmente. Esto deriva en problemas como el sobreendeudamiento y la baja tasa de ahorro, limitando el crecimiento económico y el bienestar de la población (INEGI, 2018).

En Jalisco, la situación es similar. A pesar de su dinamismo económico, muchos jaliscienses carecen de conocimientos básicos de finanzas, lo que impacta negativamente tanto a nivel personal como empresarial (IIEG, 2019). Esto afecta especialmente al sector emprendedor, donde la falta de educación financiera complica el acceso a financiamiento, la gestión de recursos y la planificación del crecimiento, limitando la innovación y la viabilidad de los negocios (Atkinson y Messy, 2012).

Este capítulo analiza la relación entre cultura financiera y éxito empresarial en México, enfocándose en Jalisco. Examina cómo la educación financiera influye en emprendedores y empresas, y propone estrategias para superar barreras y aprovechar oportunidades. Se destacan conceptos clave como costeo y márgenes de rentabilidad, mostrando su importancia en la toma de decisiones. Basada en investigación documental, esta reflexión busca evidenciar cómo una sólida cultura financiera impulsa el éxito empresarial y el desarrollo sostenible

**Palabras clave:** *Cultura financiera, éxito empresarial, emprendimiento, finanzas empresariales.*

## 1. Introducción

La cultura financiera, también conocida como educación financiera, se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a los individuos tomar decisiones informadas y efectivas sobre el uso y gestión de sus recursos financieros. Incluye entender conceptos básicos como el ahorro, el crédito, las inversiones y la planificación financiera a largo plazo. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

(OCDE), una población con una sólida cultura financiera es capaz de mejorar su bienestar económico y personal, lo que contribuye al desarrollo económico de una nación (OCDE, 2020).

La relevancia de la cultura financiera radica en su impacto en la estabilidad económica individual y colectiva. Las personas con una adecuada educación financiera tienden a tomar decisiones más acertadas respecto al manejo de sus finanzas, lo que reduce su vulnerabilidad ante crisis económicas y aumenta su capacidad para aprovechar oportunidades de crecimiento. A nivel macroeconómico, una población financieramente educada puede contribuir a la estabilidad del sistema financiero y al desarrollo sostenible (Lusardi y Mitchell, 2014).

En México, la cultura financiera ha sido identificada como un área crucial para el desarrollo económico. Según la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2018, solo el 68% de los mexicanos adultos tiene acceso a servicios financieros básicos, y una fracción aún menor posee conocimientos suficientes para gestionar sus finanzas de manera efectiva (INEGI, 2018). Esta falta de educación financiera se traduce en problemas como el sobreendeudamiento y la baja tasa de ahorro, que limitan el crecimiento económico y el bienestar de la población.

En el contexto del estado de Jalisco, la situación no es muy diferente. A pesar de ser una de las regiones más dinámicas y económicamente avanzadas del país, la cultura financiera entre la población jalisciense sigue siendo insuficiente. Según datos del Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IEEG), muchos jaliscienses carecen de los conocimientos básicos necesarios para tomar decisiones financieras acertadas, lo que afecta negativamente tanto a nivel personal como empresarial (IEEG, 2019).

La falta de cultura financiera no solo impacta a nivel individual, sino que también tiene repercusiones significativas en el ámbito empresarial, especialmente en el emprendimiento y la innovación. Los emprendedores con escasa educación financiera suelen enfrentarse a dificultades para acceder a financiamiento, gestionar sus recursos y planificar el crecimiento de sus empresas. Esto puede limitar la viabilidad y el éxito de los nuevos negocios, restringiendo así la innovación y el dinamismo económico (Atkinson y Messy, 2012).

En Jalisco, un estado conocido por su vibrante ecosistema de *startups* y

emprendedores, la falta de cultura financiera puede ser un obstáculo significativo. Los emprendedores que no cuentan con las habilidades financieras adecuadas pueden tener dificultades para atraer inversión, gestionar sus finanzas y escalar sus negocios, lo que a su vez puede afectar la competitividad y el crecimiento del sector empresarial en la región (González, 2020).

El objetivo de este artículo es analizar la relación entre la cultura financiera y el éxito empresarial en México, con un enfoque particular en el estado de Jalisco. Se explorará cómo la educación financiera puede influir en el desempeño de los emprendedores y las empresas, y se identificarán las principales barreras y oportunidades para mejorar la cultura financiera en la región. Además, se abordarán conceptos financieros clave como el costeo y los diferentes márgenes de rentabilidad, destacando la importancia de estos términos y su influencia en la toma de decisiones de inversión y financiamiento en el emprendimiento.

Esta investigación es de corte cualitativo; como herramientas se utilizaron la investigación documental, basada en una revisión bibliográfica, a manera de proporcionar una visión comprensiva de cómo una sólida cultura financiera puede contribuir al éxito empresarial y al desarrollo económico sostenible e innovación.

## 2. Contextualización

El último informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) proporciona una visión detallada del ecosistema emprendedor global y en México, destacando algunos desafíos significativos. A nivel mundial, las tasas de fracaso empresarial varían considerablemente según el entorno económico y las condiciones del mercado. En México, el informe señala que, aunque hay un alto índice de intención emprendedora, con un 17% de los adultos involucrados en la creación de nuevas empresas, el país enfrenta desafíos considerables para la sostenibilidad de estos negocios. De hecho, el país muestra niveles muy bajos de propiedad de empresas establecidas, con más de cuatro personas iniciando un nuevo negocio por cada una que posee uno establecido. Esto indica una dificultad significativa para que los negocios nuevos se mantengan en el tiempo (GEM, 2023).

El informe también subraya que muchos emprendedores en México perciben buenas oportunidades de negocio, pero casi la mitad de ellos no se arriesgaría a emprender por temor al fracaso. Además, factores como el aumento de los costos operativos y la disminución en ventas debido a cambios regulatorios y económicos han impactado negativamente en las nuevas empresas. Estas condiciones reflejan un entorno desafiante para la supervivencia y el crecimiento de los emprendimientos en México.

Por otra parte, el último estudio sobre la Demografía de los Negocios 2021, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), proporciona información detallada sobre la tasa de supervivencia y mortalidad de las empresas en México. Según el estudio, la tasa de mortalidad empresarial es alarmantemente alta: el 25.2% de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) creadas en 2019 no sobrevivió al primer año de operación. Además, el estudio destaca que el 65% de las empresas no logró mantenerse operativo después de cinco años (INEGI, 2021).

El estudio destaca que, entre las razones, la mortalidad empresarial en México se debe principalmente a la falta de planeación financiera adecuada, ya que muchas empresas no consideran las reservas necesarias para enfrentar los primeros años de operación, que son críticos. Además, la incapacidad para adaptarse a cambios económicos y regulatorios, el acceso limitado a financiamiento, la inexperiencia en la gestión de áreas clave del negocio y el impacto negativo de la pandemia de COVID-19 son otras razones significativas que contribuyen al cierre de empresas en el país.

Diversas fuentes y estudios han demostrado que la falta de educación financiera es uno de los principales obstáculos que enfrentan los emprendedores mexicanos. Según el Reporte Nacional de Inclusión Financiera 2022, elaborado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y el Banco de México, el 38% de la población emprendedora carece de conocimientos financieros básicos, lo que limita su capacidad para tomar decisiones informadas y gestionar adecuadamente sus negocios (CNBV, 2022).

El escaso conocimiento financiero también afecta la toma de decisiones estratégicas. Un estudio de la Asociación de Bancos de México (ABM) señala que muchos emprendedores no están familiarizados con conceptos como el flujo de caja, el costo de capital o la rentabilidad, lo que les impide evaluar correctamente el rendimiento de sus negocios o anticipar problemas finan-

cieros (ABM, 2008). Esta falta de preparación contribuye a la alta tasa de mortalidad de las pymes en el país, donde según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el 75% de las nuevas empresas no sobrevive más de dos años.

Por su parte, el IIEG (2023) detalla que una proporción significativa de las empresas en Jalisco no logra sobrevivir más allá de los primeros años de operación. Los datos indican que aproximadamente el 25-30% de las nuevas empresas cierra en su primer año de operación. De las empresas que sobreviven al primer año, una cantidad significativa no logra mantenerse operativa a los cinco años, con tasas de mortalidad cercanas al 50-60%. Los factores que contribuyen a estas tasas incluyen la falta de acceso a financiamiento, la deficiente planificación financiera, y la falta de adaptación a cambios en el mercado y regulaciones. Ya que cerca del 40% de los emprendedores en Jalisco identifica la falta de acceso a financiamiento como uno de los mayores obstáculos para el crecimiento de sus negocios.

En esta línea, la Secretaría de Desarrollo Económico de Jalisco (Sedeco) ha señalado que Jalisco ha mostrado un crecimiento en la creación de nuevas empresas, aunque la tasa de mortalidad sigue siendo un desafío. Sin embargo, detalla que los emprendimientos en Jalisco generan un porcentaje significativo del empleo en el estado, representando cerca del 70% de las oportunidades laborales, lo que subraya su importancia en la economía local (Sedeco, 2023).

### 3. Teorización

#### 3.1. Cultura

La cultura abarca todas las expresiones de los comportamientos sociales dentro de una comunidad, así como las respuestas individuales que son influenciadas por las tradiciones del grupo al que pertenecen. También comprende los resultados de las acciones humanas que están moldeados por estas tradiciones (Boas, 1930).

La palabra *cultura* deriva del latín *colere*, que significa “cultivar” “labrar” o “educar”, refiriéndose al desarrollo del conocimiento y la educación, en



términos de la capacidad intelectual adquirida por una comunidad o civilización. Así, la cultura moldea y afecta las actitudes morales y las prácticas, impactando áreas como la economía, la sociedad, el lenguaje, el arte y la educación, entre otras (Millán y Sociólogo, 2000).

Asimismo, Kroeber y Kluckhohn (1952) definen que la cultura se compone de normas de conducta, tanto evidentes como subyacentes, que se aprenden y transmiten a través de símbolos. Representa el legado distintivo de los grupos humanos, que también se refleja en objetos. Su núcleo fundamental reside en las ideas tradicionales, históricamente desarrolladas y seleccionadas, junto con los valores que están estrechamente ligados a estas ideas. Los sistemas culturales pueden ser vistos tanto como resultados de acciones pasadas como factores que condicionan las acciones futuras.

En consecuencia, de acuerdo con lo que se describe en los párrafos anteriores, las circunstancias y el contexto en el que se desarrolla un individuo conforman un conjunto de elementos y características que configuran y moldean el pensamiento y su visión del mundo y, eventualmente, las decisiones de una persona.

### 3.2. Cultura financiera

En consecuencia, de acuerdo con la información que se proporciona en los párrafos anteriores, las circunstancias y el contexto en el que se desarrolla un individuo conforman un conjunto de elementos y características que configuran y moldean el pensamiento y su visión del mundo y, eventualmente, las decisiones de una persona; al conjunto de estos elementos es lo que se conoce como cultura financiera.

La cultura financiera se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que capacitan a las personas para manejar sus finanzas personales. Un buen nivel de cultura financiera proporciona acceso a información más amplia y de mejor calidad sobre productos financieros, y ayuda a mantener un mejor control del presupuesto tanto personal como familiar (Rodríguez y Arias, 2018).

En este sentido, la OECD (2022) describe la educación financiera como una integración de conciencia financiera, conocimientos, habilidades, acti-

tudes y comportamientos esenciales para realizar decisiones financieras bien informadas y, en última instancia, lograr el bienestar financiero. También ayuda a evitar fraudes financieros y a tener la confianza necesaria para navegar en nuevos aspectos del panorama financiero. Además, fomenta el ahorro y la inversión, ayudando a manejar las variaciones de ingresos a corto plazo y a alcanzar metas financieras a largo plazo (Atkinson y Messy, 2018).

En resumen, la cultura financiera abarca los conocimientos y prácticas arraigados en costumbres y tradiciones. Sin embargo, esta puede ser enriquecida a través de la educación, ofreciendo así una base sólida para tomar decisiones financieras, como se detalla a continuación.

### 3.3. Toma de decisiones

El análisis de la toma de decisiones de cada individuo es crucial y puede describirse a partir de dos propiedades principales: racionalidad e intencionalidad. La racionalidad explica cómo se maximiza la utilidad esperada, siendo la decisión el proceso mediante el cual se articulan causalmente razones y acciones. En otras palabras, decidir es seleccionar una acción entre un conjunto de opciones posibles (Arbitrol y Botero, 2005). La elección es un proceso mental no observable mediante el cual se opta por una de las alternativas disponibles (Rosas, 2004).

Por otro lado, la intencionalidad se refiere a una acción motivada por razones propias, donde los deseos y creencias constituyen estas razones. Por ejemplo, el deseo de X y la creencia de que la acción A conduce a X forman una razón que causa la acción A (Arbitrol y Botero, 2005).

En síntesis, la toma de decisiones es clave en todas las actividades humanas, ya que todos estamos involucrados en este proceso. No obstante, tomar una “buena” decisión exige un proceso continuo de reflexión, dado que cada persona posee la capacidad de razonar y evaluar sus opciones.

### 3.4. Emprendimiento

El emprendimiento es el proceso de identificar, desarrollar y llevar a cabo nuevas oportunidades de negocio con el objetivo de generar valor econó-

mico, social o ambiental. Esta actividad implica la creación de nuevas empresas o la revitalización de negocios existentes a través de la innovación y la toma de riesgos calculados. Los emprendedores son individuos que detectan oportunidades en el mercado, asumen riesgos y utilizan recursos de manera creativa para establecer y hacer crecer sus negocios (Shane y Venkataraman, 2000).

Según Drucker (1985), el emprendimiento no es solo una actividad empresarial, sino una disciplina que puede ser aprendida, gestionada y enseñada. Peter Drucker sostiene que el emprendimiento es esencialmente una actividad de innovación sistemática, donde el emprendedor busca de manera organizada y deliberada oportunidades de cambio para crear nuevos productos o servicios. Esta innovación no es espontánea, sino un proceso gestionado y planificado, que incluye la identificación de oportunidades derivadas de cambios demográficos, tecnológicos y sociales. Además, Drucker destaca que el emprendimiento implica riesgos que deben ser calculados y gestionados cuidadosamente, diferenciando al emprendedor del jugador de apuestas.

En última instancia, la relación entre emprendimiento y cultura financiera se basa en la capacidad de los emprendedores para identificar oportunidades, innovar de manera sistemática y gestionar riesgos de forma calculada. Estos elementos son esenciales para una cultura financiera sólida, ya que fomentan la toma de decisiones informadas, el uso eficiente de recursos y la creación de valor sostenible. La visión de Peter Drucker sobre el emprendimiento como una disciplina que puede ser aprendida y gestionada refuerza la idea de que una buena cultura financiera es clave para el éxito empresarial y la generación de riqueza.

### 3.5. Innovación

La innovación es el proceso de introducir cambios significativos en productos, servicios o procesos para mejorar su eficiencia, efectividad o competitividad en el mercado. Esto puede implicar la creación de nuevas ideas, la aplicación de tecnologías avanzadas o la implementación de métodos de trabajo innovadores. La innovación se considera un motor clave del crecimiento

económico y la competitividad empresarial, ya que permite a las empresas adaptarse a las demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades (Schumpeter, 1934).

En otras palabras, es el proceso de introducir algo novedoso o mejorado que puede resolver problemas, satisfacer nuevas necesidades o aumentar la eficiencia y efectividad en una empresa, industria o sociedad. La innovación puede manifestarse en productos, servicios, procesos o modelos de negocio; su relación con la cultura financiera es esencial para la prosperidad emprendedora, ya que una sólida comprensión de los principios financieros permite a las empresas innovar de manera efectiva y sostenible.

### 3.6. Teorías y modelos relevantes

Simon (1955), a través de la teoría de la racionalidad limitada, sugiere que los individuos, incluidos los emprendedores, toman decisiones no perfectamente racionales debido a las limitaciones cognitivas y a la falta de información completa. En este contexto, una sólida educación financiera puede reducir estas limitaciones, permitiendo a los emprendedores tomar decisiones más informadas y estratégicas.

En este sentido, la teoría del capital humano de Becker (1964) enfatiza la importancia de invertir en educación y capacitación para mejorar las habilidades y los conocimientos de los individuos. Aplicado al emprendimiento, la educación financiera es una inversión en capital humano que mejora la capacidad de los emprendedores para gestionar sus negocios de manera efectiva, lo que se traduce en mayores probabilidades de éxito.

Por otro lado, la teoría de la agencia trata sobre los conflictos que pueden surgir entre los propietarios (principales) y los gerentes (agentes) de una empresa debido a diferentes intereses y asimetrías de información. Una sólida cultura financiera puede mitigar estos problemas al proporcionar a los emprendedores y gerentes las herramientas para alinear mejor los incentivos y tomar decisiones que maximicen el valor de la empresa (Jensen y Meckling, 1976).

Lusardi y Mitchell (2014) han investigado ampliamente la importancia de la alfabetización financiera en la toma de decisiones financieras. Sus

estudios indican que un mayor nivel de educación financiera está asociado con una mejor gestión de las finanzas personales y empresariales, lo que reduce el riesgo de fracaso empresarial y mejora las oportunidades de crecimiento y sostenibilidad.

En este contexto, Schumpeter (1934) destaca la importancia de la innovación como motor del desarrollo económico. La capacidad de innovar está estrechamente ligada a la gestión financiera efectiva, ya que requiere una evaluación precisa de los costos, beneficios y riesgos asociados con los proyectos innovadores. Una cultura financiera sólida permite a los emprendedores gestionar mejor estos aspectos y aumentar las probabilidades de éxito de sus iniciativas innovadoras.

Por otro lado, la OCDE (2013) ha desarrollado un marco para medir las competencias financieras que considera esenciales para la gestión efectiva de las finanzas personales y empresariales. Este modelo subraya que una sólida educación financiera mejora la capacidad de los individuos para tomar decisiones financieras informadas, planificar para el futuro y evitar errores costosos, lo cual es crucial para el desarrollo exitoso de los emprendimientos.

En síntesis, estas teorías y modelos subrayan la manera en que una educación financiera robusta y una sólida cultura financiera pueden impactar favorablemente en el logro de las iniciativas empresariales. Al equipar a los emprendedores con las herramientas y los conocimientos esenciales para administrar sus negocios de manera eficiente, se minimiza el riesgo de fracaso y se potencian las oportunidades de crecimiento y desarrollo económico sostenible. Este enfoque no solo fortalece la capacidad de los emprendedores para tomar decisiones informadas y estratégicas, sino que también promueve una gestión más efectiva de los recursos, contribuyendo así a la estabilidad y expansión a largo plazo de sus empresas.

### 3.7. Conceptos financieros clave para emprendedores

Uno de los componentes clave de la cultura financiera es el conocimiento y la comprensión de términos financieros esenciales para gestionar adecuadamente un negocio. Según datos del Global Entrepreneurship Monitor (2020), muchos emprendimientos no superan los cuatro años de existencia

debido a la falta de rentabilidad. En esta línea, se explicarán aquellos términos financieros que se consideran más importantes para la toma de decisiones informadas.

### 3.7.1. Costeo

El costeo es el proceso mediante el cual se determinan, analizan y asignan los costos a los diferentes productos o servicios que ofrece una empresa. Este proceso es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, la fijación de precios, el control de costos y la evaluación del rendimiento financiero de la empresa (Cashin, 1987). De acuerdo con los gastos que se acumulan en el sistema, se clasifican en costos directos y costos absorbentes.

El costo directo es un sistema de costeo que incluye como costos la materia prima directa, la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación variables. En el estado de resultados, los gastos indirectos fijos de fabricación se consideran como gastos de operación, al igual que los gastos de venta, administración y financieros, y se aplican después de calcular la utilidad marginal (Davidson, 1982). La implementación del costeo directo influye en la toma de decisiones en varios aspectos como las inversiones, la fabricación o compra, la elección de métodos de producción, la determinación de niveles máximos y mínimos de inventario, las combinaciones de producción, la fijación de precios y la selección de canales y métodos de ventas, entre otros (Rincón, 2021).

Por otro lado, el costeo absorbente, también llamado costeo total o integral, es un método contable que asigna todos los costos de producción, tanto directos como indirectos, a los productos fabricados. Este método busca calcular el costo total de cada unidad producida, incluyendo una parte de los costos fijos y variables. A diferencia de otros métodos de costeo, el costeo absorbente considera que todos los costos de producción son esenciales para fabricar los productos y, por lo tanto, deben ser incluidos en ellos. Este método es ampliamente utilizado en la contabilidad financiera y en la elaboración de estados financieros externos, puesto que proporciona a la dirección un criterio fundamental para la toma de decisiones en futuras operaciones, ya que ofrece información financiera que permite considerar alternativas a corto plazo (Reveles *et al.*, 2004).

En este sentido, Talamoni (2012) destaca la importancia de implementar un modelo de costeo que sea razonable y adecuado para la gestión empresarial. Según su perspectiva, un sistema de costeo bien diseñado y ejecutado proporciona datos que son confiables, objetivos y disponibles en el momento necesario, lo cual es esencial para la toma de decisiones. Es por ello que la información precisa y oportuna sobre los costos permite a los emprendedores comprender mejor la situación financiera de la empresa, identificar áreas donde se pueden realizar mejoras y evitar decisiones basadas en datos inexactos o incompletos. En última instancia, un buen modelo de costeo ayuda a optimizar los recursos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la rentabilidad del negocio, minimizando el riesgo de errores que podrían tener consecuencias negativas para el emprendimiento.

### 3.7.2. Margen bruto

**7** El margen bruto es la diferencia entre los ingresos generados por la venta de productos o servicios y el costo directo asociados a la producción de esos bienes vendidos o servicios, expresado como un porcentaje de los ingresos, es decir, indica el beneficio económico obtenido a corto plazo de una actividad específica. Para calcular el margen bruto se restan los costos directamente atribuibles a esa actividad de los ingresos generados por la misma. Estos ingresos pueden ser tanto efectivos (dinero recibido) como no efectivos (ingresos contabilizados, pero aún no recibidos) (Casari, 2014). En resumen, el margen bruto muestra cuánto beneficio genera una actividad después de cubrir sus costos directos, ayudando a estimar la rentabilidad a corto plazo. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Margen bruto} = \left( \frac{\text{Ingresos totales} - \text{Costos de ventas}}{\text{Ingresos totales}} \right) \times 100$$

Donde:

*Ingresos totales*: Son los ingresos generados por la empresa antes de cualquier deducción.

*Costo de ventas:* Es el costo directo asociado con la producción de los bienes o servicios vendidos, también conocido como costo de los bienes vendidos (COGS, por sus siglas en inglés).

El margen bruto proporciona una medida clara en la toma de decisiones de un emprendimiento, puesto que, al aplicar dicha métrica provee información crítica que guía diversas decisiones estratégicas, operativas y financieras, contribuyendo al éxito y sostenibilidad del emprendimiento.

Cuadro 3.1. *Ventajas de conocer el margen bruto*

Concepto	Ventaja
Fijación de precios	Al conocer el margen bruto, los emprendedores pueden establecer precios que cubran los costos directos y generen beneficios, asegurando la rentabilidad de los productos o servicios.
Optimización de costos	Al identificar los costos directos asociados a cada producto o servicio, se pueden encontrar oportunidades para reducir gastos innecesarios y mejorar la eficiencia operativa.
Evaluación de productos	El margen bruto permite evaluar la rentabilidad de diferentes productos o servicios. Aquellos con márgenes bajos pueden ser reevaluados o descontinuados, mientras que los más rentables pueden recibir más inversión y atención.
Planificación financiera	Proporciona una base sólida para proyectar ingresos y beneficios futuros, ayudando en la planificación financiera y en la toma de decisiones estratégicas a corto y largo plazo.
<i>Benchmarking</i> y análisis competitivo	Permite comparar el desempeño del emprendimiento con el de competidores en la industria, identificando áreas de mejora y oportunidades para aumentar la competitividad.
Gestión de inventarios	Ayuda a tomar decisiones informadas sobre la gestión de inventarios, asegurando que se mantengan niveles óptimos de stock sin incurrir en costos excesivos.

Fuente: Adaptado de Casari (2014).

### 3.7.3. Margen operativo

El margen operativo es un indicador financiero que refleja la proporción de ingresos que queda después de deducir los costos operativos directos de una empresa, excluyendo los gastos no operativos, como intereses e impuestos (Gitman *et al.*, 2013). Se calcula mediante la fórmula:

$$\text{Margen operativo} = \frac{\text{Ingresos operativos}}{\text{Venta neta}} \times 100$$



Donde:

*Ingresos operativos*: Son las ganancias obtenidas de las operaciones principales del negocio, antes de descontar intereses e impuestos.

*Ventas netas*: Son los ingresos totales generados por las ventas de bienes o servicios, después de descontar devoluciones, descuentos y rebajas.

El margen operativo proporciona una visión de la eficiencia de una empresa en sus operaciones principales, mostrando cuánto de cada dólar de ingreso se convierte en ganancia operativa. Es un indicador clave de la rentabilidad y la salud financiera de una empresa, ya que refleja la capacidad de la empresa para gestionar sus costos operativos y generar beneficios a partir de sus operaciones principales.

De esta manera se detallan algunas de las ventajas importantes que proporciona la aplicación del margen operativo:

Cuadro 3.2. *Ventajas del margen operativo*

Concepto	Ventaja
Medición de la eficiencia operativa	El margen operativo indica qué tan eficientemente una empresa está gestionando sus costos operativos en relación con sus ingresos. Un margen operativo alto sugiere que la empresa es eficiente en la gestión de sus gastos operativos y puede convertir una mayor proporción de sus ventas en ganancias operativas.
Evaluación del desempeño del negocio	Este indicador permite a los emprendedores y socios evaluar la rentabilidad de las operaciones principales del emprendimiento, excluyendo los efectos de la estructura de financiamiento y los impuestos. Es una medida clara de la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus operaciones normales.
Comparación entre empresas y sectores	El margen operativo es útil para comparar la eficiencia operativa entre empresas del mismo sector o entre diferentes sectores. Ayuda a identificar qué empresas están gestionando mejor sus costos operativos en relación con sus ingresos.
Detección de problemas y oportunidades	Un margen operativo decreciente puede señalar problemas en la gestión de costos o en la estructura de precios, mientras que un margen creciente puede indicar mejoras en la eficiencia operativa o en la estrategia de precios.
Toma de decisiones estratégicas	Las empresas utilizan el margen operativo para tomar decisiones estratégicas sobre dónde reducir costos, cómo mejorar la eficiencia operativa y qué áreas del negocio necesitan más inversión para mejorar la rentabilidad.
Atracción de inversores	Un margen operativo saludable puede hacer que una empresa sea más atractiva para los inversores, ya que demuestra una capacidad sostenible para generar ganancias a partir de sus operaciones principales.

Fuente: Adaptada de Garrison y Brewer (2021) y Gitman y Zutter (2012).

### 3.7.4. Margen neto

El margen neto es un indicador financiero que mide la rentabilidad total de una empresa después de haber deducido todos los costos, incluidos los costos operativos, impuestos, intereses y otros gastos (Ross *et al.*, 2012). Representa el porcentaje de ingresos que se convierte en beneficios netos, mostrando cuán eficientemente una empresa gestiona sus ingresos totales para generar beneficios después de cubrir todos sus gastos (Gitman y Zutter, 2012). Un margen neto alto sugiere que la empresa es eficiente en la generación de ganancias, mientras que un margen bajo puede indicar problemas de rentabilidad; es importante destacar que los márgenes de utilidad neta “adecuados” varían significativamente según la industria.

La fórmula para calcular el margen neto es:

$$\text{Margen neto} = \left( \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}} \right) \times 100$$

Donde:

*Utilidad neta:* Es el beneficio que queda después de restar todos los gastos, incluidos los impuestos y los intereses.

*Ingresos totales:* Son los ingresos brutos que la empresa genera antes de cualquier deducción.

El margen neto es fundamental para evaluar la rentabilidad final de una empresa, ya que muestra qué porcentaje de los ingresos se convierte en beneficios después de haber cubierto todos los gastos, incluidos impuestos y costos financieros. Este indicador ofrece una visión clara de la eficiencia con la que la empresa maneja sus finanzas, permitiendo a inversores y gestores entender cuánto de los ingresos generados realmente se traduce en ganancias netas. Un margen neto elevado sugiere una gestión financiera sólida y una mayor capacidad para generar valor a partir de las ventas, mientras que un margen bajo puede indicar dificultades en la contención de costos o en la estructura de gastos de la empresa (Gitman y Zutter, 2012).

Durante el análisis actual de la terminología financiera, se puede afirmar que tener un buen entendimiento y dominio de estos conceptos es esencial para una gestión eficaz de cualquier negocio, ya que permiten a los emprendedores y gerentes tomar decisiones informadas y estratégicas. Entender conceptos como costeo, margen bruto, margen operativo y margen neto ayuda a evaluar la rentabilidad, gestionar eficientemente los recursos y planificar el crecimiento a largo plazo. Además, estos conocimientos financieros facilitan la comunicación efectiva con inversores, socios y otras partes interesadas, aumentando la transparencia y confianza en la gestión del emprendimiento. Sin una sólida base en finanzas, los emprendedores pueden enfrentar dificultades en la previsión de costos, la optimización de precios y la gestión de riesgos, lo que podría comprometer la viabilidad del negocio.

## 4. Importancia de la cultura financiera para emprendedores

### 4.1. Planificación y gestión financiera

La cultura financiera constituye un elemento esencial en la planificación y gestión eficiente de las finanzas dentro de cualquier emprendimiento. Para los emprendedores, desarrollar un entendimiento profundo de los conceptos financieros no solo favorece la toma de decisiones informadas, sino que también potencia la eficiencia operativa y promueve un crecimiento sostenible. Comprender aspectos clave como el flujo de caja, los márgenes de beneficio y la rentabilidad permite a los emprendedores evaluar su situación financiera y ajustar sus estrategias de manera oportuna.

De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), el éxito en la planificación financiera comienza con la creación de presupuestos detallados y realistas. Esto implica proyectar ingresos y gastos futuros, lo que facilita la identificación de las necesidades de capital y una gestión adecuada del flujo de caja. Los emprendedores que dominan estas áreas pueden prever problemas financieros, ajustar sus estrategias para mitigar riesgos y asegurar la estabilidad operativa de sus negocios. Además, el conocimiento de la gestión de costos y la optimización de precios permite maximizar los márgenes de beneficio y mantener una estructura de costos competitiva.

A su vez, una sólida base en finanzas facilita la evaluación y el análisis de inversiones. Empleando herramientas como el retorno sobre la inversión (ROI) y el valor presente neto (VPN), los emprendedores pueden tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos y la viabilidad de nuevos proyectos, identificando así oportunidades de expansión y garantizando la sostenibilidad a largo plazo (Ross *et al.*, 2010).

Además, la cultura financiera tiene un impacto directo en la capacidad de los emprendedores para atraer y gestionar financiamiento. Inversores y prestamistas buscan una comprensión clara de la situación financiera de la empresa. Aquellos emprendedores que pueden presentar informes financieros detallados y demostrar una gestión eficaz de los recursos financieros aumentan su credibilidad y mejoran sus posibilidades de obtener el apoyo necesario para el crecimiento (Brigham y Ehrhardt, 2013) lo que nos lleva a comprender que el acceso al financiamiento es en gran medida consecuencia de una buena cultura financiera

#### 4.2. Acceso al financiamiento

Lo anterior nos lleva a comprender que la educación financiera también es fundamental para facilitar el acceso a financiamiento externo, como préstamos, inversiones y subvenciones. La habilidad para manejar conceptos financieros clave, elaborar proyecciones precisas y demostrar una gestión eficiente de los recursos no solo incrementa la confianza en el negocio, sino que también mejora las probabilidades de obtener el financiamiento necesario.

En particular, los emprendedores con una sólida formación financiera son capaces de elaborar planes de negocio bien fundamentados, que incluyan proyecciones financieras precisas y análisis detallados del flujo de caja y la viabilidad de los proyectos. Este nivel de preparación es crucial para atraer a inversionistas y prestamistas que buscan evidencia de una planificación estratégica y una gestión financiera prudente (Brigham y Ehrhardt, 2013).

Además, la capacidad de presentar informes financieros claros y completos es fundamental para asegurar préstamos bancarios y otras formas de financiamiento. Los prestamistas analizan la salud financiera de un negocio mediante estados financieros, ratios de liquidez y márgenes de beneficio,

por lo que una comprensión profunda de estos aspectos permite a los emprendedores presentar información de manera transparente y profesional, incrementando la confianza de los prestamistas en su capacidad para cumplir con las obligaciones financieras (Gitman y Zutter, 2012).

En el caso de los inversionistas, facilita negociar de manera efectiva los términos de inversión, al presentar un análisis detallado del retorno sobre la inversión (ROI) y otros indicadores clave de desempeño. Esto no solo atrae a posibles inversionistas, sino que también facilita la obtención de capital de riesgo y la atracción de ángeles inversionistas interesados en financiar empresas con un alto potencial de retorno (Ross *et al.*, 2010).

Finalmente, en el ámbito de las subvenciones, una buena cultura financiera permite a los emprendedores identificar oportunidades de financiamiento y presentar propuestas bien estructuradas, que incluyan justificaciones detalladas sobre el uso de los fondos y presupuestos claros. La capacidad de demostrar una gestión eficiente y la proyección de un impacto económico positivo puede aumentar significativamente las posibilidades de obtener estas ayudas (Higgins y Nivine, 2017).

#### 4.3. Toma de decisiones informadas

En primer lugar, una cultura financiera sólida capacita a los emprendedores en gestión financiera. Esto incluye la capacidad de desarrollar y seguir presupuestos detallados que abarcan todas las áreas del negocio, desde costos operativos hasta inversiones de capital. Al monitorear el presupuesto y realizar análisis de desviaciones, los emprendedores pueden identificar rápidamente cualquier gasto excesivo o ineficiencia y ajustar sus estrategias para mantener el control financiero (Brigham y Houston, 2017). Esta capacidad para reaccionar y adaptarse a las variaciones presupuestarias es crucial para evitar problemas de liquidez y asegurar una operación financiera saludable.

Además, el control del flujo de caja es una parte esencial de la gestión financiera. Comprender y gestionar el flujo de caja ayuda a los emprendedores a mantener una liquidez adecuada, garantizando que puedan cumplir con sus obligaciones financieras sin enfrentar problemas de solvencia (Horngren *et al.*, 2016). La elaboración de pronósticos de flujo de caja y la implemen-

tación de estrategias para mejorar el cobro de cuentas y gestionar pagos son prácticas fundamentales que permiten a los emprendedores planificar y operar de manera más efectiva.

En cuanto a la rentabilidad, los conceptos financieros permiten a los emprendedores evaluar de forma precisa la eficiencia en la generación de beneficios. Analizar los márgenes de rentabilidad, como el margen bruto, operativo y neto, proporciona una visión clara sobre cómo se están manejando los costos y generando ingresos (Horngren *et al.*, 2016). Por ejemplo, un alto margen bruto puede indicar una gestión efectiva de los costos de producción, mientras que un buen margen neto refleja la rentabilidad general después de todos los gastos. Este análisis de márgenes ayuda a identificar áreas de mejora en la eficiencia operativa y en la toma de decisiones estratégicas.

Evaluar la rentabilidad por producto o servicio permite a los emprendedores identificar cuáles generan mayores beneficios y ajustar sus estrategias en consecuencia. Esto puede incluir la promoción de productos más rentables, la optimización de costos asociados o la eliminación de aquellos que no contribuyen significativamente a los márgenes (Brealey *et al.*, 2021).

Finalmente, la evaluación del ROI permite a los emprendedores medir la eficacia de sus inversiones y tomar decisiones basadas en el rendimiento esperado. Calcular el ROI para diferentes proyectos ayuda a identificar qué inversiones están generando los mayores rendimientos y cuáles necesitan ajustes, lo que es crucial para la asignación eficiente de recursos y la planificación estratégica.

En resumen, permite a los emprendedores evaluar oportunidades de negocio, comprender riesgos y tomar decisiones estratégicas basadas en datos financieros. Una buena comprensión de términos financieros como costos, márgenes de rentabilidad y flujo de caja es esencial para gestionar eficientemente un negocio y evitar errores costosos (Lusardi y Mitchell, 2014).

#### **4.3.1. Impacto en la innovación**

Muchas industrias han transformado sus negocios con la innovación, pero, además, los conocimientos financieros han ayudado a los emprendedores a financiar proyectos de carácter innovador, así como a gestionar los riesgos

que esto conlleva, además, esto ha contribuido a la eficiencia y sostenibilidad al momento de apostar por la innovación.

Numerosas industrias han experimentado una profunda transformación gracias a la innovación. En este contexto, los conocimientos financieros han desempeñado un papel crucial para los emprendedores, facilitando no solo la financiación de proyectos innovadores, sino también la gestión de los riesgos asociados con estos emprendimientos. Una firme comprensión financiera permite a los emprendedores identificar y asegurar las fuentes de financiamiento adecuadas, evaluar y mitigar riesgos, y elaborar estrategias financieras que optimicen el uso de los recursos disponibles. Además, estos conocimientos contribuyen significativamente a la eficiencia operativa y a la sostenibilidad de las iniciativas innovadoras, asegurando que las inversiones realizadas generen beneficios a largo plazo y se mantengan viables en un entorno competitivo; el dominio de las finanzas es indispensable para transformar ideas innovadoras en proyectos exitosos, garantizando su desarrollo y crecimiento sostenible.

La innovación a menudo requiere inversiones significativas en investigación y desarrollo (I+D), tecnologías nuevas y capacitación del personal. La cultura financiera proporciona a los emprendedores y empresarios las habilidades necesarias para evaluar las opciones de financiamiento, gestionar el capital de manera efectiva y asegurar fondos para proyectos innovadores. Una buena educación financiera facilita la elaboración de planes financieros sólidos y la presentación de propuestas convincentes a inversores y financiadores (García-Teruel y Martínez-Solano, 2010).

Por otro lado, la innovación, aunque crucial para el crecimiento y la competitividad empresarial, siempre conlleva un grado de incertidumbre y riesgo. Sin embargo, cuando los emprendedores tienen un profundo entendimiento de los principios financieros, pueden tomar decisiones más calculadas y estratégicas para mitigar esos riesgos. Por ende, es fundamental que los emprendedores cuenten con un sólido entendimiento financiero para poder manejar de manera eficiente los riesgos que acompañan a la innovación (Gitman *et al.*, 2013).

En primera instancia, una sólida cultura financiera permite a los emprendedores evaluar de manera más precisa el costo de las iniciativas innovadoras y proyectar los posibles ROI. Este análisis ayuda a identificar cuáles

proyectos tienen el potencial de ser rentables y cuáles podrían representar un riesgo excesivo para los recursos de la empresa. Al hacer este tipo de evaluaciones, los emprendedores pueden priorizar aquellas innovaciones que ofrecen un equilibrio favorable entre riesgo y recompensa.

Además, con una gestión financiera robusta, los emprendedores pueden crear fondos de reserva o asignar recursos para cubrir contingencias que puedan surgir durante el desarrollo de nuevas ideas. Esto asegura que la empresa tenga la liquidez necesaria para enfrentar cualquier eventualidad sin comprometer la estabilidad financiera general.

El análisis de escenarios financieros también juega un papel clave en la gestión de riesgos asociados con la innovación. Al simular diferentes resultados posibles, los emprendedores pueden anticipar desafíos y desarrollar estrategias de mitigación antes de que los problemas se materialicen. Esto incluye la posibilidad de ajustar presupuestos, redirigir recursos o incluso abortar proyectos que ya no se consideran viables (Timmons y Stephen, 2015).

Por último, una comprensión firme de los principios financieros permite a los emprendedores gestionar mejor la diversificación de sus portafolios de innovación. En lugar de apostar todos los recursos en un solo proyecto, pueden distribuir el riesgo entre varias iniciativas, asegurando que la empresa no se vea gravemente afectada si un proyecto específico no produce los resultados esperados.

En cuanto a la eficiencia y sostenibilidad, la cultura financiera contribuye a la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las innovaciones. Puesto que permite a los emprendedores analizar detalladamente los costos asociados con sus operaciones. Utilizando herramientas como el análisis de márgenes, pueden identificar áreas de ineficiencia y enfocarse en reducir costos sin comprometer la calidad de los productos o servicios (Drucker, 1985). Esta optimización de los recursos es clave para mantener una operación rentable y competitiva en el mercado. Además, el control riguroso de los presupuestos y la gestión cuidadosa del flujo de caja aseguran que la empresa no gaste más de lo necesario, manteniendo así la eficiencia operativa en todo momento.

Además, como se ha señalado en párrafos anteriores, ayuda a los emprendedores a evaluar el ROI de sus proyectos innovadores. Esto implica un aná-



lisis crítico de los recursos invertidos y los beneficios esperados, lo que les permite priorizar aquellas innovaciones que no solo son rentables, sino que también pueden sostenerse en el tiempo sin agotar los recursos de la empresa (Henry, 2003). Una buena cultura financiera también fomenta la diversificación de inversiones en innovación, reduciendo el riesgo y asegurando que la empresa no dependa de un solo proyecto para su crecimiento futuro.

Además, la sostenibilidad también se ve favorecida por la capacidad de los emprendedores para prever y gestionar los riesgos financieros asociados con la innovación. Al tener una visión clara de los posibles desafíos financieros, pueden implementar estrategias que minimicen estos riesgos y aseguren que las innovaciones puedan ser escaladas y mantenidas en el tiempo sin poner en peligro la estabilidad financiera de la empresa.

## 5. Estudios de casos

En el ámbito del emprendimiento, la cultura financiera ha emergido como un factor clave para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial. Comprender los principios financieros y aplicarlos eficazmente no solo facilita la toma de decisiones estratégicas, sino que también permite a las empresas adaptarse a los desafíos del mercado y capitalizar oportunidades de expansión. En este contexto, el análisis de casos de éxito se convierte en una herramienta valiosa para identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas que pueden ser replicadas en otros entornos empresariales.

Konfío es una *fintech* mexicana que se ha destacado por ofrecer créditos a pequeñas y medianas empresas (pymes) a través de herramientas digitales avanzadas (konfío, 2024). Su enfoque en la innovación financiera, utilizando análisis de big data y tecnología de inteligencia artificial, les ha permitido evaluar el riesgo crediticio de manera más precisa y eficiente. Esto ha resultado en una oferta de productos financieros que se adapta mejor a las necesidades de las pymes, facilitando su crecimiento. Konfío ha atraído importantes rondas de inversión, recaudando más de 100 millones de dólares en distintas fases. Su modelo de negocio innovador ha facilitado el acceso al crédito para miles de empresas que tradicionalmente habrían tenido dificultades para obtener financiamiento a través de canales tradicionales.

Por su parte, grupo KUO es un conglomerado industrial diversificado que ha utilizado su cultura financiera para mantener un crecimiento sostenible y promover la innovación en sus diferentes unidades de negocio (KUO, 2024). Con una fuerte disciplina financiera, el grupo ha invertido en proyectos de investigación y desarrollo (I+D) que han permitido la creación de nuevos productos, como bioplásticos y tecnologías automotrices avanzadas. La capacidad de KUO para gestionar eficientemente sus recursos y reinvertir en innovación ha sido clave para su expansión en mercados globales y para mantenerse competitivo en industrias altamente dinámicas.

Café El Jarocho, negocio familiar en Guadalajara, ha utilizado una sólida gestión financiera para transformar su modelo de negocio. Con un enfoque en la expansión y la diversificación de sus productos, han logrado crecer de un pequeño café a una cadena reconocida en la región (Ethos, 2018). Además, han invertido en la creación de su propia línea de productos para la venta al por menor, expandiendo su presencia en el mercado. La capacidad de adaptar su modelo financiero a las nuevas oportunidades del mercado ha permitido a Café El Jarocho expandirse y consolidarse como una marca local exitosa.

En este sentido, en el cuadro 3.3 se destacan las lecciones clave que se pueden aprender de estos casos y cómo se pueden aplicar en otros contextos:

Cuadro 3.3. *Lecciones clave y aplicación de contextos*

	Lección	Aplicación
Gestión eficiente de recursos	Una gestión eficiente de los recursos financieros es esencial para sostener el crecimiento y fomentar la innovación. Las empresas que invierten en tecnologías y procesos innovadores a través de una planificación financiera rigurosa pueden mantener una ventaja competitiva significativa.	Emprendedores en cualquier sector deben realizar análisis financieros detallados y estratégicos para maximizar la eficiencia operativa y tomar decisiones que impulsen el crecimiento sostenible.
Acceso y gestión del financiamiento	La capacidad de atraer y gestionar capital de manera efectiva es crucial. Empresas como Konfío han demostrado que una historia financiera sólida puede atraer inversiones clave, permitiendo un crecimiento acelerado sin comprometer la sostenibilidad financiera.	Los emprendedores deben enfocarse en construir una narrativa financiera atractiva para los inversores y utilizar los fondos de manera estratégica, priorizando inversiones con alto retorno.

Innovación continua	La innovación debe ser un proceso continuo, alimentado por una sólida cultura financiera. Grupo KUO y Konfio han utilizado sus recursos financieros para invertir en I+D y nuevas tecnologías, manteniendo su relevancia en mercados cambiantes.	Emprendedores deben estar dispuestos a invertir en innovación para asegurar su competitividad a largo plazo, adaptándose constantemente a las nuevas tendencias del mercado.
Adaptabilidad financiera	Las empresas que adaptan sus estrategias financieras a las realidades del mercado son más exitosas. Café El Jarocho ha demostrado que la flexibilidad en la gestión financiera permite aprovechar nuevas oportunidades de negocio y expandir operaciones.	Emprendedores deben estar preparados para ajustar sus estrategias financieras según las condiciones del mercado, utilizando su conocimiento financiero para pivotar cuando sea necesario y mantenerse competitivos.

Fuente: Elaboración propia con información recabada en Ethos (2018).

## 6. Resultados y discusión

### 6.1. Hallazgos clave

**Déficit de cultura financiera en México:** La investigación ha revelado que un porcentaje significativo de emprendedores en México, especialmente en el estado de Jalisco, carece de los conocimientos financieros básicos necesarios para gestionar sus negocios de manera efectiva. Esto se refleja en la alta tasa de fracaso empresarial, donde aproximadamente el 25% de las mipymes no sobrevive el primer año, y hasta el 65% no alcanza los cinco años de operación.

**Impacto en el acceso al financiamiento:** Uno de los principales obstáculos identificados es la falta de acceso al financiamiento. Cerca del 40% de los emprendedores en Jalisco menciona que la dificultad para obtener financiamiento adecuado es un impedimento para el crecimiento de sus negocios. Esta barrera está estrechamente relacionada con la falta de cultura financiera, ya que los emprendedores no logran presentar proyecciones financieras precisas ni gestionar eficientemente los recursos obtenidos.

**Relación entre cultura financiera e innovación:** Los resultados también muestran que la innovación en las empresas está condicionada por la solidez de la cultura financiera. Empresas con una buena educación financiera logran gestionar mejor los riesgos asociados a la innovación y aprovechan más eficazmente las oportunidades de crecimiento, mientras que aquellas

con una cultura financiera deficiente enfrentan mayores dificultades para sostener proyectos innovadores.

## 6.2. Interpretación de resultados

Estos hallazgos ponen en evidencia la importancia crucial de la cultura financiera para el éxito de los emprendimientos y la innovación. La falta de educación financiera no solo limita el acceso al financiamiento, sino que también impide que los emprendedores tomen decisiones informadas y estratégicas, afectando directamente la viabilidad y sostenibilidad de sus negocios.

La elevada tasa de fracaso empresarial en México puede ser vista como una consecuencia directa de la deficiencia en educación financiera. Esto es consistente con la teoría de la racionalidad limitada de Simon (1955), que sugiere que los emprendedores toman decisiones subóptimas debido a la falta de información y habilidades financieras. Sin una cultura financiera sólida, los emprendedores no pueden planificar adecuadamente sus flujos de caja, gestionar sus costos, ni evaluar de forma correcta la rentabilidad de sus inversiones, lo que aumenta el riesgo de fracaso.

Por otro lado, el acceso al financiamiento se ve afectado no solo por las condiciones del mercado, sino también por la capacidad de los emprendedores para demostrar su solvencia y planificación financiera. La teoría del capital humano de Becker apoya la idea de que una mejor educación financiera podría mejorar significativamente la capacidad de los emprendedores para obtener y gestionar financiamiento, facilitando el crecimiento de sus empresas.

En cuanto a la innovación, la relación entre cultura financiera y la capacidad de innovar es evidente. Según Schumpeter (1934), la innovación es un motor esencial del desarrollo económico, pero para que esta sea sostenible, los emprendedores deben tener la capacidad de gestionar los riesgos financieros asociados. Los resultados de esta investigación sugieren que las empresas con una cultura financiera sólida no solo son más capaces de innovar, sino que también pueden hacerlo de manera más efectiva y sostenible.

En conclusión, los resultados de esta investigación subrayan la necesidad urgente de mejorar la educación financiera entre los emprendedores en México. Esto no solo ayudará a reducir las tasas de fracaso empresarial, sino que también potenciará la capacidad de innovación y crecimiento en el ecosistema emprendedor del país. La implementación de políticas públicas y programas de formación que aborden estas deficiencias es fundamental para promover un entorno empresarial más resiliente y dinámico.

### 6.3. Implicaciones para emprendedores y políticas públicas

#### 6.3.1. Implicaciones para emprendedores

**Importancia de la capacitación continua:** Los resultados subrayan la necesidad crítica de que los emprendedores inviertan en su propia educación financiera. Dado que una sólida cultura financiera se asocia con una mayor capacidad para acceder al financiamiento, gestionar riesgos y sostener la innovación, es esencial que los emprendedores busquen capacitación continua en finanzas. Esto no solo mejorará la viabilidad de sus negocios, sino que también les permitirá tomar decisiones más estratégicas y efectivas.

**Gestión estratégica del financiamiento:** Los emprendedores deben adoptar un enfoque más proactivo en la gestión de sus finanzas, lo que incluye la elaboración de planes financieros detallados y realistas. Esto implica entender y aplicar conceptos clave como el flujo de caja, la rentabilidad y el análisis de costos. Con una mejor educación financiera, los emprendedores pueden presentar propuestas más sólidas a inversionistas y prestamistas, aumentando sus posibilidades de obtener el financiamiento necesario para crecer y expandirse.

**Innovación basada en finanzas sólidas:** Para sostener proyectos innovadores, los emprendedores necesitan integrar la planificación financiera en sus estrategias de innovación. Esto incluye la evaluación rigurosa de los riesgos y beneficios potenciales de cada proyecto innovador, así como la diversificación de las inversiones para mitigar el riesgo. Una gestión financiera robusta permitirá a los emprendedores no solo innovar, sino hacerlo de manera sostenible y competitiva.

### **6.3.2. Implicaciones para políticas públicas**

**Promoción de la educación financiera:** Los resultados indican una necesidad urgente de políticas públicas que promuevan la educación financiera a nivel nacional, especialmente en regiones con altos índices de fracaso empresarial, como Jalisco. Esto puede incluir la implementación de programas de educación financiera en las escuelas y universidades, así como talleres y cursos accesibles para los emprendedores. Una población con mayor educación financiera contribuirá a un ecosistema empresarial más dinámico y resiliente.

**Apoyo a las pymes a través de asesoría financiera:** Las políticas públicas deben enfocarse en ofrecer asesoría financiera directa a las pymes, particularmente en los primeros años de operación, cuando el riesgo de fracaso es mayor. Esto podría incluir servicios de mentoría financiera, acceso a consultorías gratuitas o subsidiadas, y la creación de centros de apoyo al emprendimiento que ofrezcan recursos educativos en finanzas.

**Facilitación del acceso al financiamiento:** El gobierno y las instituciones financieras deben trabajar juntos para facilitar el acceso al financiamiento para los emprendedores, con un enfoque en aquellos que demuestran una buena gestión financiera. Esto podría incluir la creación de programas de financiamiento con tasas preferenciales, garantías gubernamentales para préstamos, y la simplificación de los procesos de solicitud de crédito para las pymes.

**Incentivos para la innovación con gestión financiera:** Las políticas públicas deberían incentivar la innovación dentro de las empresas mediante beneficios fiscales, subsidios o programas de apoyo que premien a aquellos emprendedores que demuestren una sólida planificación financiera. Esto no solo estimulará la innovación, sino que también promoverá prácticas empresariales más sostenibles y eficaces.

En resumen, los resultados de esta investigación no solo subrayan la necesidad de una mejor educación financiera entre los emprendedores, sino que también plantean un llamado a la acción para los formuladores de políticas. Implementar estrategias y programas que fortalezcan la cultura financiera puede tener un impacto significativo en la reducción de las tasas de fracaso empresarial, el fomento de la innovación y el fortalecimiento del ecosistema emprendedor en México.

## 7. Conclusiones

El análisis realizado en este documento sobre la cultura financiera y su impacto en el emprendimiento e innovación en México, con un enfoque particular en el estado de Jalisco, ha permitido destacar la importancia crítica de la educación financiera en la sostenibilidad y éxito de las empresas. El objetivo de la investigación, que era determinar cómo la cultura financiera influye en la toma de decisiones de los emprendedores y su capacidad para acceder al financiamiento, se ha cumplido al identificar que una sólida cultura financiera es esencial para la viabilidad de los proyectos de emprendimiento.

En primer lugar, se concluye que la falta de educación financiera es uno de los principales obstáculos para el éxito empresarial en México. Los emprendedores que no poseen una adecuada cultura financiera tienden a cometer errores en la planificación financiera, lo que se traduce en una alta tasa de fracaso empresarial, especialmente en los primeros años de operación. Esto es evidente en la elevada mortalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en el país, una situación que se replica en el estado de Jalisco.

Además, se ha demostrado que la educación financiera no solo facilita el acceso al financiamiento, sino que también mejora la capacidad de los emprendedores para gestionar eficientemente sus recursos. Los emprendedores con una sólida base financiera pueden tomar decisiones más estratégicas, lo que les permite innovar con menor riesgo y aprovechar mejor las oportunidades de crecimiento.

El documento también resalta que la innovación, fundamental para el desarrollo económico, está estrechamente ligada a la cultura financiera. Una gestión financiera adecuada permite a los emprendedores evaluar correctamente los riesgos y beneficios de las iniciativas innovadoras, asegurando así su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

Finalmente, se concluye que para fortalecer el ecosistema emprendedor en México es imperativo mejorar la educación financiera tanto a nivel individual como institucional. Esto requiere la implementación de políticas públicas que promuevan la inclusión financiera y la creación de programas educativos que preparen a los futuros emprendedores para enfrentar los

desafíos del mercado con las herramientas financieras adecuadas. Solo a través de una cultura financiera sólida se podrá impulsar un entorno de emprendimiento más dinámico, innovador y sostenible en el país.

## Referencias

- ABM. (2008). *Asociación de Bancos de México*.
- Arbitrol, P., & Botero, F. (2005). Teoría de elección racional: Estructura conceptual y evolución.
- Atkinson, A., & Messy, F. (2012). Measuring Financial Literacy: Results of the OECD / International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study. *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*, 15.
- Atkinson, A., & Messy, F. A. (2018). Measuring Financial Literacy: Results of the OECD. *Network on Financial Education (INFE) Pilot Study, (No. 15)*. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/5k9cfs90fr4-en>
- Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. *University of Chicago Press*.
- Boas, F. (1930). *Anthropology*. Nueva York: Encyclopedia of the Social Sciences.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Franklin, A. (2021). *Principios de finanzas Corporativas*. (13, Ed.) McGraw-Hill Education.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2017). *Fundamentals of Financial Management*. (15, Ed.) Cengage Learning.
- Casari, M. G. (2014). Margen bruto: ¿Concepto precario para la toma de decisiones agropecuarias? *Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad*, 10.
- Cashin, J. P. (1987). *Contabilidad de Costos*. México: McGraw-Hill.
- CNBV. (2022). *Reporte Nacional de Inclusión Financiera 2022*.
- Commission, E. (2015). *A Framework for Financial Competence: The Financial Education Strategy of the European Commission*.
- Davidson, S. L. (1982). *Manual de contabilidad de costos*. McGraw Hill.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- Ethos. (2018). *Referencia local, historias empresariales en Jalisco*.
- García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2010). Determinants of trade credit: A comparative study of European SMEs. *International Small Business Journal*, 215-233.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting*. McGraw-Hill.
- GEM, G. E. (2023). *Global Report 2022/2023*.
- Gitman, L. J., & al, e. (2013). *Personal Financial Planning*. Cengage Learning.



- Gitman, L., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: PEARSON.
- González, L. (2020). La educación financiera en Jalisco: retos y oportunidades. *Revista de Economía Regional*.
- Henry, C. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*.
- Higgins, R. C., & Nivine, R. (2017). *Analysis for Financial Management*. McGraw-Hill Education.
- Horngren, C. T., George, F., & Srikant, M. D. (2016). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (Vol. 16). Pearson.
- IIEG. (2019). Informe sobre la situación financiera en Jalisco. *Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG)*.
- . (2023). *Boletín Económico Mensual*.
- INEGI. (2018). *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2018*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- . (2021). *Estadísticas sobre la Demografía de los Negocios*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- . (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- . (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- konfio. (05 de agosto de 2024). *Konfio.mx*. Obtenido de <https://konfio.mx/>
- KUO. (05 de agosto de 2024). *Kuo.com*. Obtenido de <https://kuo.com.mx/>
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 5-44.
- . (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 5-44.
- . (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5-44.
- Monitor, G. E. (2020). Global Entrepreneurship Monitor, Contexto del Ecosistema del Emprendimiento. *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=50844>
- OECD. (2013). *Financial Literacy and Inclusion: Results of OECD/INFE Survey across Countries and by Gender*.
- . (2020). *Financial Literacy and the Role of the OECD*.
- . (2020). *Financial Literacy and the Role of the OECD*.
- . (2022). *Organization for Economic Co-operation and Development*. Obtenido de <http://www.oecd.org/financial/education/INFE-guidance-on-digital-delivery-of-financialeducation.htm>.
- Reveles L. et al. (2004). *Costos III*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Rincón, K. (2021). *Sistema de costeo directo y absorbente*.

- Rodríguez, A., & Arias, A. (Enero de 2018). Cultura financiera, análisis del comportamiento y toma de decisión. Bogotá.
- Rosas, A. (2004). Mind Reading, Deception and The Evolution of Kantian Moral Agents. *Journal for the Theory of Social Behaviour*.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2010). *Corporate Finance*. McGraw-Hill.
- . (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- SEDECO. (2023). *Secretaría de Desarrollo Económico de Jalisco*.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 217-226.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 99-118.
- Talamoni, S. (15 de agosto de 2012). La importancia de la gestión de costos en la. *La voz*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/opinion/importancia-gestion-costos-pyme/>
- Timmons, J. A., & Stephen, S. (2015). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (Vol. 9). McGraw-Hill Education.

## 4. Relaciones con actores clave del ecosistema emprendedor y de innovación en la educación superior

JOSÉ LUIS BRAVO SILVA\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.259.04>

### Resumen

Los ecosistemas de emprendimiento, definidos como redes de carácter dinámico, son conformados por actores emprendedores, organizaciones e instituciones, los cuales son característicos por el funcionamiento similar al de los seres vivos, que evolucionan para el fortalecimiento de las conexiones internas, otorgando paso a la promoción de la innovación y resiliencia ante las adversidades emergentes. A pesar de no existir una definición formal del término, estos se entienden por entornos coadyuvados por recursos materiales, sociales y culturales encaminadas al apoyo de la actividad emprendedora.

El desarrollo de los mismos no es inmediato, para el desarrollo propicio necesitan apoyo en la construcción creativa y desarrollo de innovación; desarrollo influenciado principalmente por la interacción directa de un conglomerado de actores, los cuales van desde el gobierno, las instituciones de educación superior (IES) y el sector privado. Al igual que los diversos actores estipulados, también es imperante el nivel de influencia de diversos factores, tales como la infraestructura, el nivel educativo y la gobernanza, la colaboración de estos agentes y factores en conjunto organizan el efecto similar al de la “mano invisible”, donde los intereses colectivos complemen-

---

\* Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional. Profesor-investigador de tiempo completo, adscrito al Departamento de Estudios Administrativos-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0044-9014>

tan la coordinación de las interacciones, siendo importante para el equilibrio de costos y participación en dicha red.

Acercándonos al papel ejercido por parte de las IES, estas son puntos clave para la catalización de la innovación, siendo centros de transferencia de conocimiento contienen incubadoras de capacidades y generan una interconexión entre el sector poblacional y el sector privado; no solo centrando la idea en la transferencia de conocimiento, sino que también son principales generadores de los mismos por medio de investigación, creando propiedad intelectual con capacidad de innovar el desarrollo local.

La incubación de un ecosistema se desprende de la planificación y colaboración estratégica con el objetivo de estructurar las interacciones de manera coherente para el fortalecimiento de las redes internas; al momento de que cada participante asume un papel influyente dentro del ecosistema y se genera una visión compartida con los miembros que la conforman se genera una evolución orgánica, otorgando un mayor sentido de desarrollo a la región.

**Palabras clave:** *Ecosistema de emprendimiento, innovación, resiliencia, instituciones de educación superior, colaboración estratégica y construcción creativa.*

## 1. Emprendimiento y ecosistemas de emprendimiento

### 1.1. Definición de ecosistema emprendedor

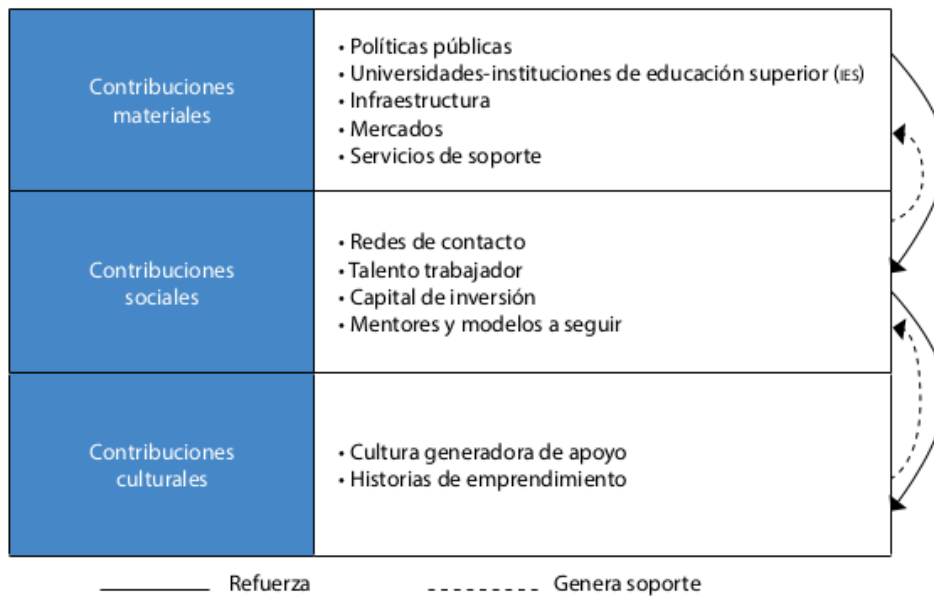
El término “ecosistema emprendedor” no se ha formalizado dentro de la comunidad científica, sin embargo, proviene del término “sistema emprendedor”, el cual consiste en una diversa red de actores, roles y factores medioambientales que interactúan dentro de una región o área determinada (Spilling, 1996, citado en Stam y van de Ven, 2021).

Un “ecosistema emprendedor” funcional emerge principalmente de las actividades que realizan los actores (emprendedores, organizaciones e instituciones) que evolucionan de forma simultánea para poder generar una red de apoyo que favorece la supervivencia de las mismas; las redes de apoyo

dentro de estos ecosistemas generan redes de industria fuertes, apoyan ciertos factores de la cultura local y generan la habilidad de adecuarse a cambios adversos dentro del conglomerado de actores (Malecki, 2018).

Los ecosistemas de emprendimiento e innovación realizan contribuciones de índole material, social y cultural, de reforzamiento y soporte (Ilie y Budac, 2023) como se puede observar en la figura 4.1.

Figura 4.1. Contribuciones del ecosistema empresarial hacia el emprendedor



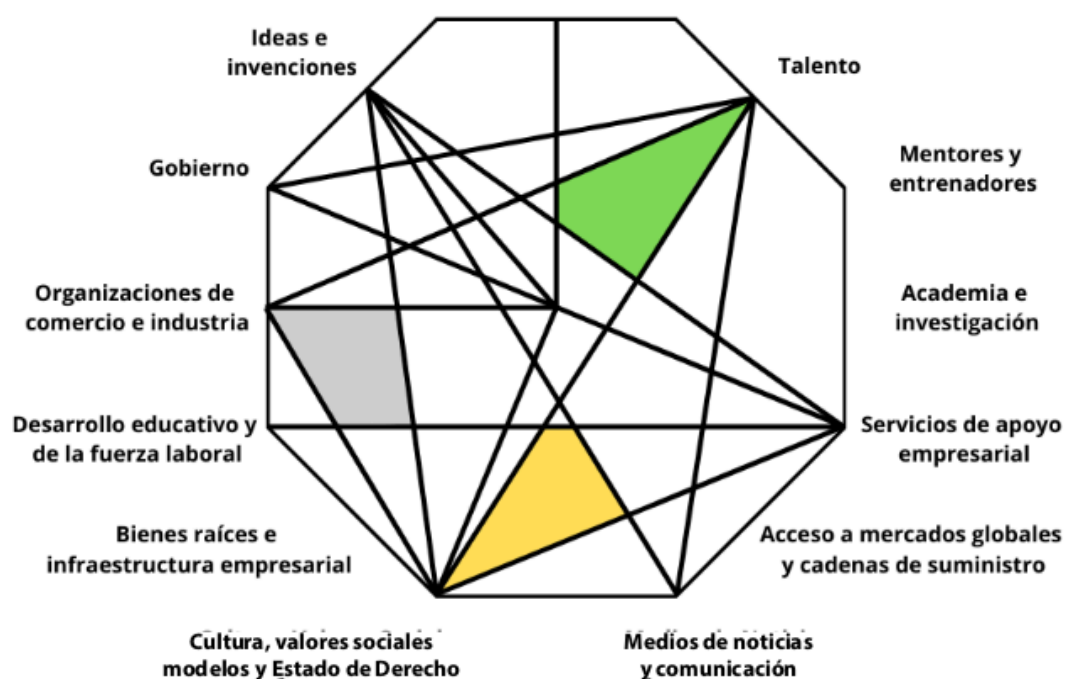
Fuente: Ilie y Budac (2023).

El proceso en el cual estos actores crean un ecosistema funcional no sucede por sí mismo, incluso en muchas ocasiones estos se construyen y se desarrollan sobre industrias existentes (Felipe *et al.*, 2023), pero para llevar una construcción evolutiva de este entorno se debe transformar, lo cual implica introducir innovaciones y crear nuevas redes empresariales; utilizando el proceso de construcción creativa se implementaría el uso y la renovación del conocimiento existente para dichas transformaciones. A pesar de que alterando la dinámica puedan fracasar muchos emprendimientos estos cambios dan pie a un espacio nuevo para el nacimiento de nuevos emprendimientos y redes de colaboración (Zahra y Nambisan, 2011), a pesar de tener un factor destructivo. La gobernanza de estos ecosistemas mantiene una coordinación autorregulada por los intereses propios de los

actores tales como bancos, funcionarios, emprendedores, inversores, organizaciones e instituciones generando balances entre costos y beneficios motivando a otros a participar en estos ecosistemas mediante una fuerza o “mano invisible” (Colombo *et al.*, 2019).

El modelo de ecosistema de innovación presentado por Hwang (2012), en donde habla del secreto para crear el siguiente Silicon Valley, ayuda a visualizar las interacciones que pueden existir en un ecosistema de emprendimiento e innovación.

Figura 4.2. Modelo de ecosistema de innovación



Fuente: Hwang (2012).

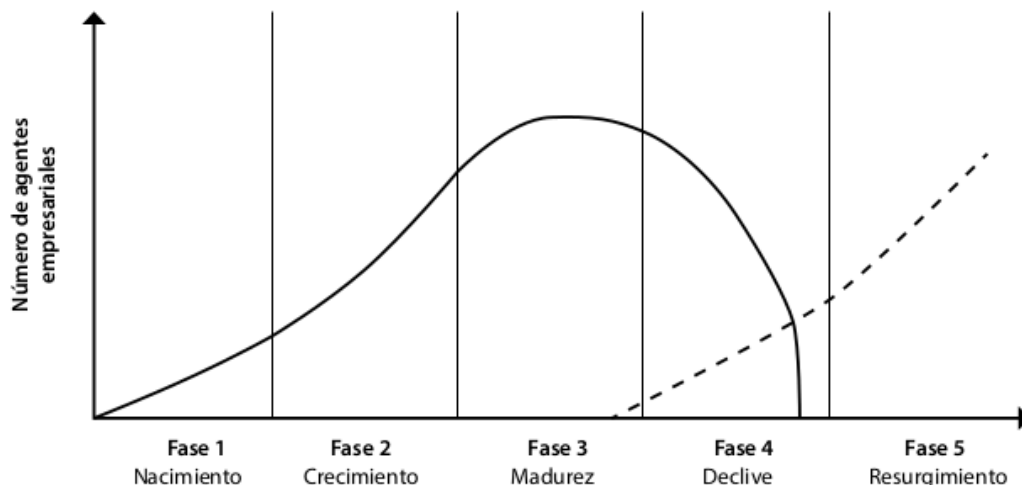
En este modelo se puede observar que los ecosistemas de emprendimiento e innovación permiten que las ideas e invenciones, generadas por el talento, la academia y la investigación, mentores y entrenadores, es dependiente del nivel de cultura, valores sociales, modelos y Estado de derecho existente en un contexto particular y que para su éxito se requiere la interacción con el gobierno, las organizaciones de comercio e industria, el acceso a mercados globales y cadenas de suministro. En este entorno un factor determinante del desarrollo del ecosistema será el desarrollo educativo en

todos sus niveles y de la fuerza laboral, la existencia de servicios de apoyo empresarial, la existencia de infraestructura empresarial y bienes raíces, medios de comunicación y noticias. Esta intrincada red requiere de varios actores, genera varias dependencias entre los actores y denota una corresponsabilidad donde pueden existir intereses que se contraponen, pero el éxito dependerá de la visión general de impulso a las potencialidades de una región del conjunto de actores. El análisis de ecosistemas es dinámico y requiere de referentes para comprender su evolución.

## 1.2. Dinamismo del ecosistema de emprendimiento e innovación

En el artículo “Ecosistemas empresariales: Un modelo dinámico de ciclo de vida”, los autores Cantner *et al.* (2021) señalan que los ecosistemas de emprendimiento representan marcos que permiten explicar las actividades de emprendimiento en regiones o sectores industriales, sin embargo, la evolución de los ecosistemas no ha sido suficientemente teorizada. Los ecosistemas emprendedores están sujetos a cambios a través del tiempo: nacen, crecen, maduran, declinan y reemergen de manera constante y afectan la dinámica de los emprendedores e intraemprendedores (considerando como

Figura 4.3. Ciclo de vida de los ecosistemas empresariales



Fuente: Cantner *et al.* (2021).

tal a los emprendedores que desde dentro de empresas establecidas de las cuales forman parte lanzan nuevas iniciativas de empresa desde y para el crecimiento de la empresa de la que forman parte). En la figura 4.2, se observa que en un ecosistema empresarial el número de agentes empresariales a través del tiempo se modifica en cada fase y se reconfigura.

### 1.3. El papel de las universidades en el ecosistema emprendedor

La universidad es el actor que puede favorecer el crecimiento sustentable del ecosistema, otorgando a los docentes investigadores-científicos junto a los estudiantes el papel de coemprendedores, posicionando a los estudiantes como actores emprendedores del cambio que aún no están introducidos en ningún entorno institucional específico. En el contexto de construcción social los estudiantes frecuentemente atraviesan situaciones de colaboración y creación de redes las cuales pueden ser cruciales ya que brindan una estructura inicial para una interacción de trabajo colaborativo recíproco para alcanzar objetivos compartidos (Purbasari *et al.*, 2020). Estas conexiones construidas de forma interna dentro de la institución junto a la educación brindada dentro de las instituciones de educación superior proporciona una motivación que a la par de la gestión universitaria crean el emprendimiento estudiantil, normalmente en un ámbito de colaboración en empresas privadas, demostrando así que la docencia y la educación brindan papeles fundamentales en el nacimiento de nuevos actores empresariales (Baskaran *et al.*, 2019).

Estas no solo actúan como actores que favorecen el aprendizaje y el desarrollo de ciertos actores como los emprendedores sino que también actúan como emprendedores institucionales generando redes de forma proactiva, realizando cambios en estrategias regionales y generando el intento de implementar mejoras dentro de las rutinas locales y las políticas estatales/nacionales (Kolehmainen *et al.*, 2022).

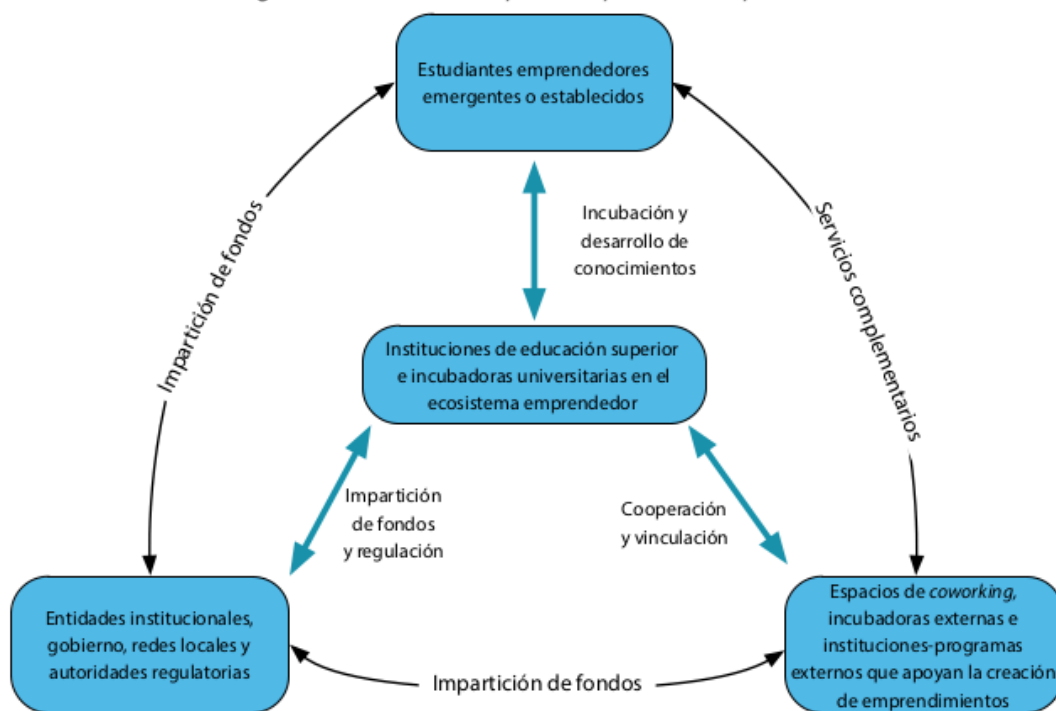
Además de su impacto en el entorno económico empresarial, las universidades desempeñan un papel crucial al formar profesionales en diversas áreas, desde ingeniería hasta turismo y áreas contables; estas instituciones



no solo generan emprendedores capacitados, sino que también actúan como catalizadores al establecer conexiones entre estos profesionales y una red diversa de financiadores y otros emprendedores locales, a medida que las universidades se adaptan a los cambios en el ecosistema, introducen nuevos conocimientos y herramientas innovadoras que amplían el alcance de estos ecosistemas; su capacidad para actualizarse y proporcionar recursos disruptivos refuerza su papel imperante en la promoción de la innovación y el desarrollo económico (Ilie y Budac, 2023).

Desarrollando una esquematización simplificada del rol específico que imparten las universidades dentro de un sistema de soporte dentro del ecosistema con base en lo que hemos analizado podemos visualizarlo de la siguiente manera:

Figura 4.4. Sistema de soporte empresarial simplificado



Fuente: Elaboración propia con base en Theodoraki (2020).

## 2. La región de influencia para el emprendimiento e innovación regional del Centro Universitario de la Costa

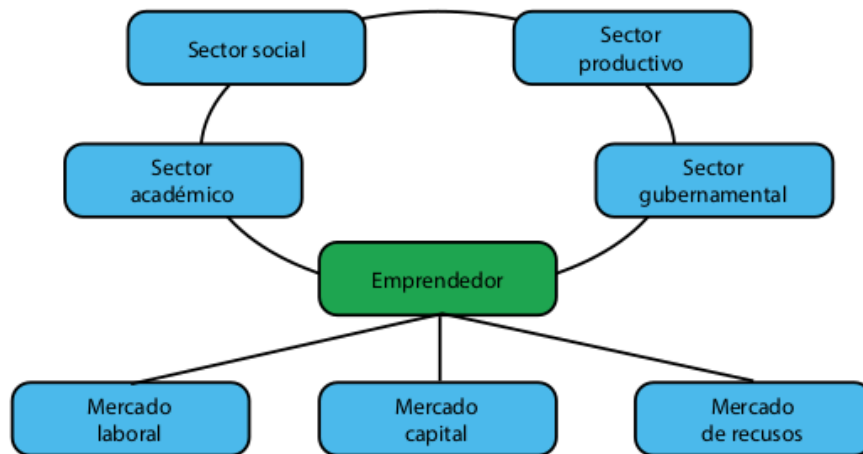
El ámbito de la región de influencia del CUCosta no se caracteriza propiamente por ser una economía de innovación, sino más bien una economía de eficiencia que se caracteriza por competitividad creciente, procesos de producción más eficientes y calidad creciente de acuerdo con los criterios del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024), aunque de acuerdo con la descripción de las economías de innovación, la región de influencia del CUCosta ya se nota una expansión del sector de servicios, no se identifica con claridad la emergencia de negocios intensivos en conocimiento, sin embargo, contraría con elementos para que de existir una intención clara de los actores involucrados, se podría transicionar a una economía de innovación en el mediano-largo plazo.

La generación de ideas e invenciones de los actores es el principal insumo de un ecosistema de innovación-emprendimiento. El ecosistema requiere que el conocimiento derivado de las ideas e invenciones se traduzca en éxito comercial o generación clara de impacto social, pues es a través de ello que la economía o el contexto social se modifica, si bien el generar un proyecto de investigación ya representa un emprendimiento, pues generan un producto diferente a partir de un proceso, en muchas ocasiones las invenciones, creaciones, ideas que se generan desde un ámbito académico necesitan una transferencia al mercado y es ahí el área de oportunidad en donde el emprendimiento puede ayudar a cerrar esa brecha.

Las ideas e invenciones derivadas de la academia tienen un gran potencial, pues la academia conjunta varios actores clave para poder hacer exitosas las ideas e invenciones, reúne el talento en un solo espacio y por tanto puede ser un importante dinamizador de un ecosistema de innovación y emprendimiento. Pero no es únicamente en este ámbito donde es posible generar ideas e invenciones, pues la industria y el comercio lo hacen, la fuerza laboral puede hacerlo y la comunidad en general puede hacerlo, es por ello que considerar la visión del ecosistema de innovación y emprendimiento de una región se vuelve importante en sentido amplio a todos los actores que pueden nutrirlo con ideas e invenciones y la manera en que pueden interactuar para potenciarse.

En la figura 4.5 se puede ver que el emprendedor de una región requiere para el éxito de su iniciativa, una interacción con el mercado laboral, el mercado de capital para financiamiento y el mercado de recursos, pero a su vez, en su entorno estarán el sector académico de donde pueden provenir ideas innovadoras, fuerza laboral especializada o recursos sociales, culturales y de infraestructura de apoyo para su emprendimiento. El sector social, gubernamental o productivo circundante puede aportar recursos importantes para la idea emprendedora, sin embargo, no siempre el emprendedor es consciente de las posibilidades que existen en su entorno o cuenta con los mecanismos de interacción con el mismo.

Figura 4.5. Sectores de apoyo para el emprendedor



Fuente: Elaboración propia.

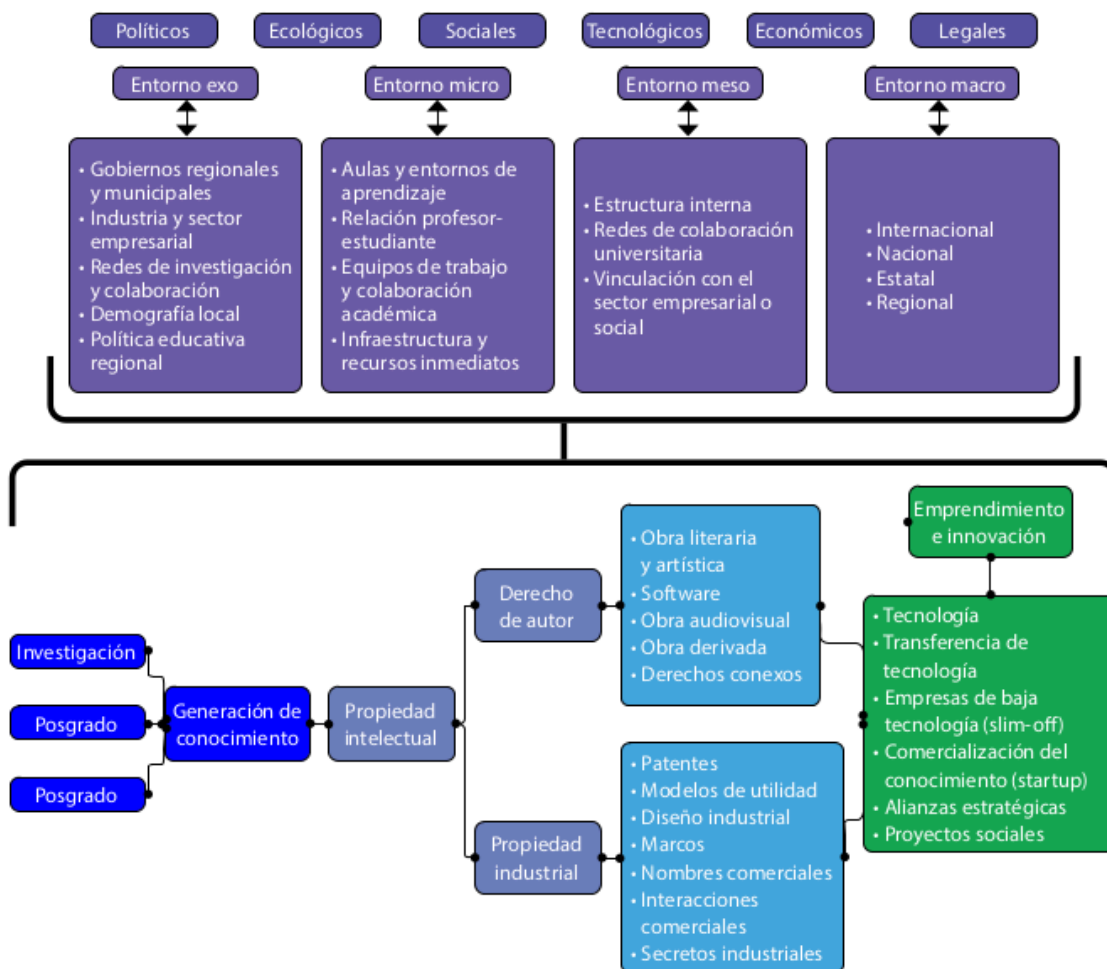
En el contexto de Puerto Vallarta, existe un número importante de escuelas de nivel superior y medio superior con orientación técnica en las que se cuenta con capital humano calificado donde podrían generar importantes ideas e invenciones que activaran una economía de innovación. Así mismo, existe una dinámica económica nutrida por múltiples actores nacionales y extranjeros con posibilidades de varias ideas e invenciones y una población que vive en un contexto con esas potencialidades, sin embargo, si los esfuerzos existen en dichos contextos, estos son confinados a los indicadores organizacionales de cada institución o ente y no se identifican mecanismos claros de los actores para la generación conjunta de ideas e invenciones (cocreación) ni de interacción con otras áreas de gobierno,

organización e industria fuera del apoyo en evaluación de proyectos o difusión de programas de apoyo, pero no se identifica como parte de una estrategia conjunta e integral de innovación y emprendimiento.

### 2.1. Mapa de generación de conocimiento, transferencia tecnológica, emprendimiento e innovación

Reconocer la estructura del proceso del emprendimiento en un entorno universitario es fundamental. El cuadro 4.1 muestra el mapa del proceso.

Cuadro 4.1. Proceso de emprendimiento en entornos universitarios



Fuente: Elaboración propia.

Un entorno universitario por naturaleza responde de manera efectiva a su entorno a partir de dos procesos básicos, la formación académica (pregrado y posgrado) y la generación de conocimiento (investigación) a través de su comunidad académica (estudiantes, profesores, investigadores). Una investigación o programa educativo universitario parte de un análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales vigentes que están en el entorno macro, meso, exo y micro de la institución y se busca con ello una respuesta pertinente a ese entorno. La institución debe responder con investigación, procesos formativos y sus productos derivados de manera efectiva al entorno.

Un aspecto fundamental en este proceso es que se genere conocimiento a partir de la investigación, pregrado y posgrado, pero es importante que ese conocimiento se convierta en productos de propiedad intelectual, generalmente, dependiendo del contexto universitario, el más recurrente y frecuente serán los derechos de autor, pero existen más derechos de autor y de propiedad industrial que una universidad puede generar a través de su comunidad y disciplinas.

Los productos de propiedad intelectual a partir de las funciones de emprendimiento e innovación pueden tener un efecto o aplicación en el entorno que se traduzca en efectos económicos, políticos, legales, tecnológicos y sociales. El emprendimiento e innovación pueden ayudar a la comunidad académica y de entorno a colocar una tecnología en mercado o para fin social, transferir tecnología a la industria, crear empresas de base tecnológica *spin off*, comercializar conocimiento como *spin off*, consultoría, asesoría especializada, contribuir al desarrollo de alianzas estratégicas de actores o proyectos sociales.

En este modelo general, los procesos específicos diferirán de institución a institución, pero sirven de referente para identificar cómo los procesos de conocimiento fluyen del entorno y para el entorno a partir de un contexto universitario.

## 2.2. El mapa del ecosistema de emprendimiento e innovación regional del Centro Universitario de la Costa y sus interacciones

El Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030 (Universidad de Guadalajara, 2020), señala la promoción de una cultura orientada al em-

prendimiento y la innovación con base en vínculos estratégicos y que tenga una incidencia positiva en la sociedad a través de la transferencia del conocimiento científico a los sectores sociales y productivos. La estrategia de la administración central de la red universitaria a través de la Coordinación General de Investigación, Posgrado y Vinculación (CGIPV, 2024) tiene diversos apoyos financieros directos para los investigadores como generadores de innovación, para los proyectos y para el registro de propiedad intelectual derivada de los mismos. Así mismo, la Coordinación de Posgrados cuenta con múltiples apoyos financieros a los mismos, pues en el posgrado se forma el talento y convive con los investigadores con alto potencial para emprender ideas innovadoras. De los productos deseables derivados de la investigación y posgrado existe una oficina de protección de propiedad intelectual, transferencia tecnológica y una unidad de emprendimiento, cuyas funciones consisten en apoyar el proceso de registro de propiedad intelectual de las invenciones, transferencia de tecnología a los sectores productivos y apoyo a la comunidad universitaria en general para desarrollar emprendimientos académicos o de otra índole que procuren el desarrollo regional, con el potencial de vincular estructuralmente con actores clave en las regiones o incluso a nivel internacional, esta estructura de interacción se puede observar en la primera parte del cuadro 4.1

### 3. Contribuciones

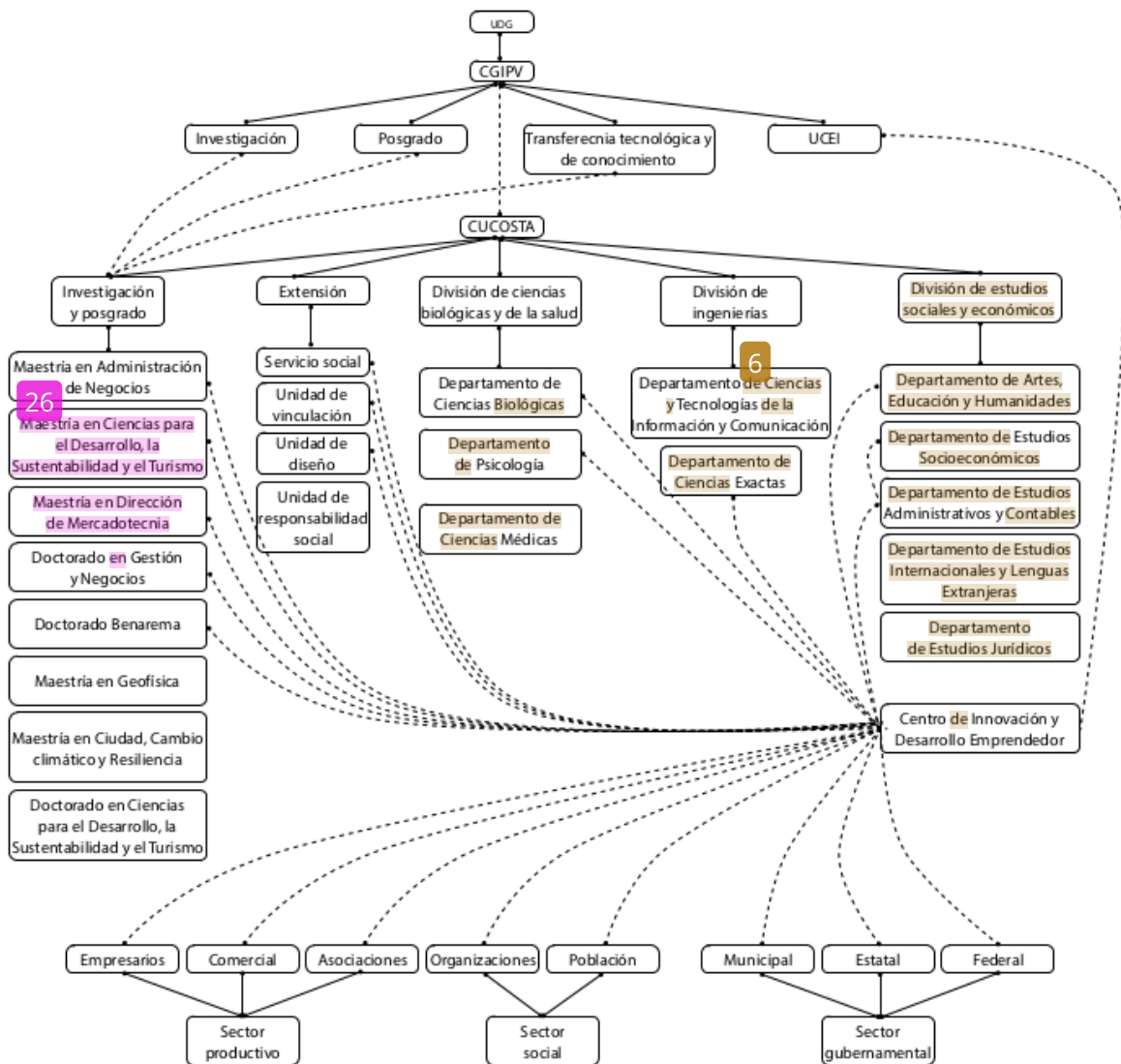
#### 3.1. Contribución de la Coordinación General de Investigación, Posgrado y Vinculación de la red universitaria al ecosistema de emprendimiento e innovación

Las actividades de la CGIPV permean las estructuras de la red de centros universitarios a través de sus programas, pero es tarea específica de cada centro universitario definir una estrategia de innovación y emprendimiento de impacto en su región.

Existe una estructura general de apoyo, pero también hay autonomía de priorización y acción de cada centro universitario, por ello es importante que cada centro universitario con su estructura defina en conjunto su estra-

tegia de innovación y emprendimiento, que generalmente queda registrada en un plan de desarrollo de centro, con alcances e indicadores específicos y conformado con la participación de la comunidad académica de influencia, que está conectado con el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de Guadalajara, en donde cada CU determina las metas e indicadores que alcanzará y contribuirá con ello al logro general del plan de la universidad.

Figura 4.6. Estructura de vinculación de red universitaria y sectorial hacia el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor



Fuente: Elaboración propia.

La gestión, los resultados, alcances y el tipo de vinculación tendrán por ello diferencias en cada CU, pues se determinan con respeto a la autonomía, pero en concordancia con el plan general, son determinados y ejecutados por cada CU.

La UdeG y CUCosta son determinantes de la innovación y el emprendimiento de su región de impacto, por ello resulta importante estar atentos a los resultados de ideación, invención, vinculación con la industria y sectores estratégicos, emprendimiento y vinculación que se genera mediante la interconexión con otros actores.

### 3.2. Contribución del Centro Universitario de la Costa al ecosistema de emprendimiento e innovación

En el CUCosta existe una estructura conformada por la Coordinación de Investigación y Posgrado, que promueve y ejecuta las acciones y los programas de las dependencias de la CGIPV general y bajan a las acciones de investigadores y estudiantes de posgrados.

La Coordinación de Extensión cuenta a su vez con cuatro unidades con acciones relevantes para el impulso del ecosistema de emprendimiento e innovación regional, son las unidades de servicio social, vinculación, responsabilidad social y diseño.

En el caso particular del Centro Universitario de la Costa (CUCosta, 2024) existe gran potencial de generación de ideas e invenciones, en las tres divisiones genéricas de conocimiento que son: Estudios Sociales y Económicos (DESE), Ciencias Biológicas y de la Salud (DCVS) e Ingenierías (DI), pues las áreas cuentan con capital intelectual importante, buen número de profesores investigadores reconocidos por su calidad a nivel nacional e internacional, con alta productividad que inciden en la formación de recursos humanos de calidad mediante la docencia en pre y posgrado, que participan en cuerpos académicos cuya función es generar proyectos de investigación de impacto en la región mediante colaboración y que realizan la tarea de investigación, sin embargo, la forma de capital intelectual que se genera en mayor cuantía va dirigida a derechos de autor y no se identifican otros tipos



de propiedad intelectual o emprendimientos universitarios de carácter comercial o de servicios.

### 3.3. Contribución del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor al ecosistema de emprendimiento e innovación

Para la promoción y activación del emprendimiento en CUCosta existe el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE), que depende del Departamento de Estudios Administrativos y Contables (DEAC) de la División de Estudios Sociales y Económicos (DESE) y fue creado desde 2012 con el objetivo de elevar el compromiso con la sociedad, la vinculación y desarrollo emprendedor, fomento a la investigación aplicada en estudios de negocios y económicos, cultura de innovación y calidad, promoción del compromiso social, equidad, desarrollo sustentable y conciencia ecológica (Universidad de Guadalajara, 2012).

Aunque el objetivo es amplio, en la figura 4.7 se puede observar que la interacción esperada del CIDE con las divisiones difiere significativamente, siendo la más frecuente con la DESE y con tres de los cinco departamentos que la conforman. En el caso del DCVS con dos de tres departamentos y con la DI con los dos departamentos. Las colaboraciones que se realizan son con: talleres, docencia, asesoría de proyectos de emprendimiento y difusión de cultura de emprendimiento.

En el caso de la Coordinación de Extensión con la unidad de Servicio Social y Diseño únicamente y con Investigación y Posgrados con un doctorado y tres maestrías a través de acciones en: docencia, asesoría de proyectos de emprendimiento y difusión de cultura de emprendimiento. Así como en proyectos de investigación en el área de emprendimiento e innovación.

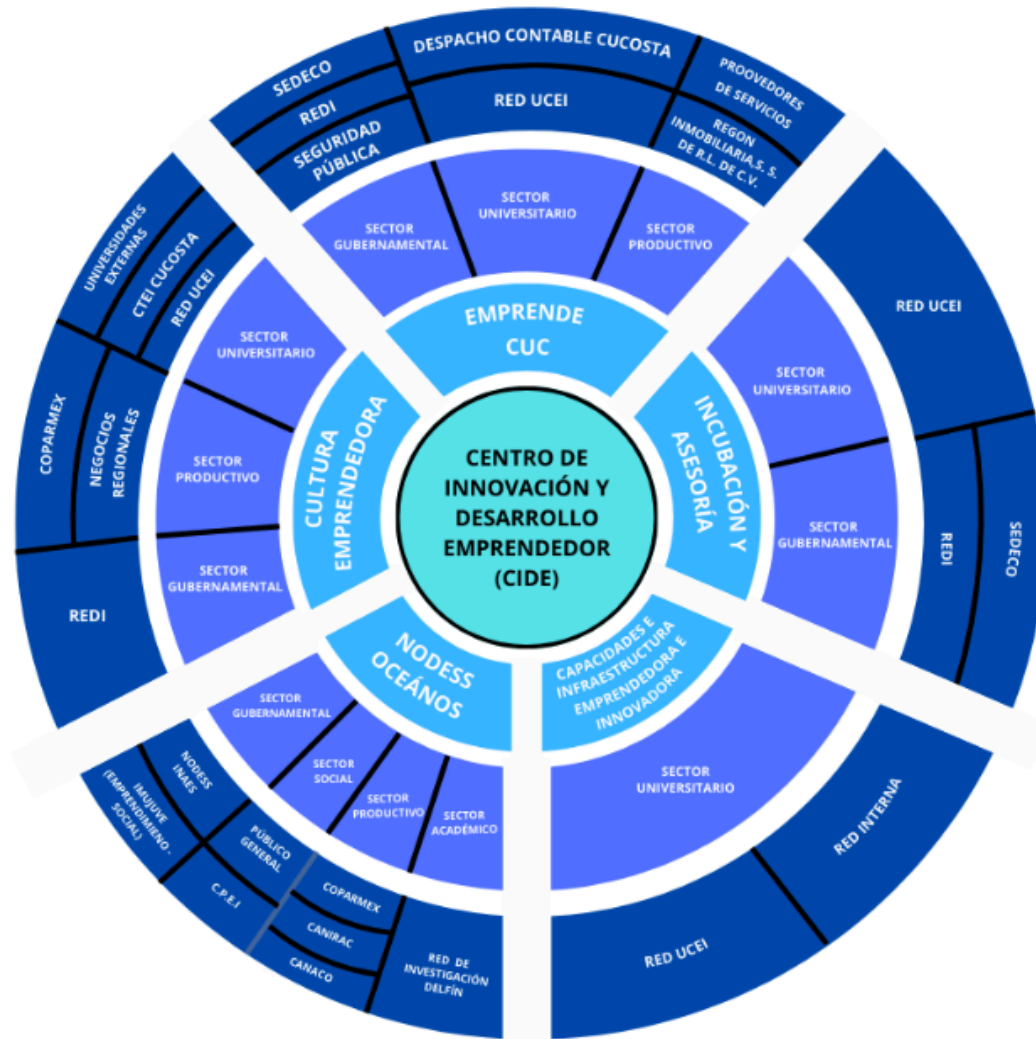
En la parte externa, el CIDE colabora con el sector gubernamental en los niveles federal, estatal y municipal, el sector social con organismos y población y sector productivo con cámaras, asociaciones y empresarios.

Para una descripción más precisa de las interacciones con el ecosistema en el siguiente apartado se describen las acciones y forma de vinculación existente.

### 4. Acciones de vinculación con el ecosistema emprendedor regional

En la figura 4.7 se muestran las cuatro acciones generales de interacción con el ecosistema del CIDE.

Figura 4.7. Vinculación del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor con el ecosistema emprendedor



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1. NODESS OCEANOSS

En febrero de 2022, el CIDE CUCosta conformó con el H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta a través de la Dirección de Desarrollo Social y la Cooperativa Pesquera del Rosita una alianza de triple hélice para participar en la Estrategia Institucional de Red Nacional de Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria (NODESS).

La categoría de Pre-NODESS se logró en mayo de 2022 permitiendo acceder con ello a programas de formación especializada, vinculación con NODESS consolidados, acompañamiento técnico y otros beneficios, además de participar en un proceso propedéutico para lograr la consolidación como un Nodo de Impulso de Economía Social y Solidaria e integrarse a la Red Nacional de NODESS, lo cual se logró en enero de 2023. Entre las acciones de impacto generadas estuvieron:

1. Investigación: Diagnóstico de capacidades de innovación, emprendimiento social e interacción con el ecosistema emprendedor en 20 sectores y sus colonias, realizando un levantamiento de 242 encuestas en sectores vulnerables del municipio.
2. Asesorías a comunidades del municipio en proyectos de emprendimiento social en las que participaron más de 60 ciudadanos.
3. Asesorías a más de 200 jóvenes de nivel secundaria, media superior y superior, en los siguientes temas:
  - a) Juventud
  - b) Trabajo digno
  - c) Cultura de paz
  - d) Innovación social
  - e) Ideación de negocios

Estas actividades se lograron con la participación de académicos, estudiantes y otras áreas tanto del H. Ayuntamiento como de la Cooperativa Pesquera del Rosita.

En acciones posteriores se unieron a las acciones de la alianza las dependencias municipales de Desarrollo Empresarial e Instituto Municipal

de la Juventud y se difundieron los resultados del proyecto a las cámaras Coparmex, Canirac y Canaco con el fin de detectar en conjunto oportunidades de emprendimiento social mediante vinculación de cadenas productivas.

A través de la red de vinculación Delfín, que es una red académica, se estableció contacto con otros NODESS en un evento de Economía Social y Solidaria, en donde se impartieron dos talleres, mejores prácticas entre pares y acuerdos de colaboración.

#### 4.2. **Emprende cuc**

La División de Estudios Sociales y Económicos en colaboración con el Departamento de Estudios Administrativos y Contables y el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor desarrollaron y lanzaron la convocatoria **Emprende cuc** en 2023. Una iniciativa en la que la inmobiliaria local Regon otorgó en comodato a la Universidad de Guadalajara ocho locales para proyectos de emprendimiento universitario. En el proceso de convocatoria, selección y seguimiento de proyectos, la Unidad de Centros de Emprendimiento e Innovación de la CGIPV acompañó el proceso de manera continua. En la evaluación de los proyectos, se conformó un jurado por miembros de la RED UCEI de otros centros universitarios, los representantes de REDI del gobierno estatal y del despacho contable de CUCosta.

En la fase de incubación de los ocho proyectos emprendedores beneficiarios el REDI Puerto Vallarta del gobierno del estado de Jalisco proporcionó acceso a la plataforma Innova PLAI para la incubación de los proyectos y el seguimiento del proceso se realizó a través del CIDE CUCosta. Otra interacción relevante fue con la Secretaría de Economía del gobierno del estado que proporcionó asesoría financiera a los proyectos y el despacho contable de CUCosta que proporcionó acompañamiento fiscal contable a los proyectos.

Los ocho proyectos de emprendimiento se encuentran en operación logrando sus primeros resultados, beneficiando a familias universitarias, generando empleos directos, reactivación económica del área circundante al campus y activación de proveedurías locales de productos y servicios. Una relevante activación del ecosistema emprendedor.

### 4.3. Cultura emprendedora

El fomento de la cultura emprendedora en CUCosta es también un resultado de interacción ecosistémica. En el Departamento de Estudios Administrativos y Contables se ha conformado el Comité Técnico de Emprendimiento e Innovación, conformado por las profesoras y los profesores que imparten asignaturas afines a la temática y que cada semestre organizan y ejecutan la Semana de Emprendimiento, en donde se exponen proyectos de emprendimiento e innovación de estudiantes de pregrado y posgrado y participan como jurados, ponentes y talleristas distintos, actores externos provenientes de universidades nacionales e internacionales, miembros de la RED UCEI, negocios y emprendedores regionales, Coparmex y el REDI del gobierno del estado junto con el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor.

### 4.4. Incubación y asesoría

En la función de incubación y asesoría de proyectos de emprendimiento e innovación, a través de la interacción con la RED UCEI ha sido posible ampliar de manera significativa al acceso a conocimiento especializado a través de la Red de Centros Universitarios, pues es relativamente ágil poder consultar con otros centros de emprendimiento con mayor experiencia o experiencia complementaria para fortalecer proyectos en asesoría o incubados. Así mismo la UCEI promovió la interacción con el REDI del gobierno del estado y REDI a su vez ha dado acceso a programas de la Secretaría de Economía del gobierno del estado para tema de financiamiento de proyectos de emprendimiento e innovación, con lo cual se puede contar con espacios externos de *cowork*, asesorías gratuitas especializadas, asesoría financiera y toda la amplia gama de servicios de REDI para la incubación y asesoría de proyectos emprendedores.

#### 4.5. Capacidades, infraestructura emprendedora e innovación

Un factor determinante en el desarrollo del ecosistema de emprendimiento e innovación de CUCosta ha sido la Unidad de Centros de Emprendimiento e Innovación de la red, pues en los últimos cinco años ha impulsado mediante programas financiados la certificación de competencias en el profesorado y la dotación de infraestructura para espacios de emprendimiento e innovación, así mismo la formación internacional para ampliar horizontes de los ecosistemas regionales y ha contribuido a mejorar relaciones con otros actores relevantes en el emprendimiento.

#### 5. Conclusiones

Un ecosistema de emprendimiento e innovación regional efectivo es aquel que alcanza niveles de desarrollo superiores en la medida en la que facilita contribuciones de índole material, social y cultural, de reforzamiento y soporte a la actividad emprendedora. Es importante reconocer que el ecosistema es dinámico y dentro del dinamismo se puede crecer, reconfigurarse o desaparecer.

Los ecosistemas de emprendimiento e innovación requieren una visión compartida de largo plazo por parte de los actores; son muchos los actores, los niveles de involucramiento y participación pueden ser limitados o divididos por la particularidad de intereses de los mismos. Por ello, la gobernanza o mano invisible del ecosistema debe buscar la autorregulación a fin de que la destrucción natural dentro del mismo sea creativa o constructiva, desaparecer para mejorar o llegar a un mejor estado es fundamental.

En el caso particular de las universidades, es fundamental que, desde la gobernanza de las mismas, se vincule adecuadamente a través de las dependencias organizacionales, programas de fomento, programas de apoyo y plan estratégico general, y la generación de conocimiento con las posibles salidas del mismo: nuevo conocimiento, invenciones, emprendimiento. El emprendimiento de las ideas hace perceptible el cambio deseado de las regiones, el reto más importante es trasladar el mundo de las ideas que una

universidad genera al mundo de acciones de cambio que son necesarias. Como concepto, se puede enunciar de manera simple que una universidad logre dar este paso de forma importante requiere un cambio de mentalidad en donde el emprendimiento de las innovaciones cierre la brecha ente el problema social y su solución, y en donde el conocimiento participe proactivamente en las soluciones.

Resulta importante que las investigaciones dentro de las universidades amplíen el foco en propiedad intelectual, que exista una transición y pasar del registro de derechos de autor hacia la propiedad industrial; patentes, modelos de utilidad, registros de marcas, diseños industriales, entre otros, que sean transferidos a la industria o sociedad. Si bien es cierto que estructuralmente las universidades reconocen y cuentan con los programas de apoyo para desarrollar la propiedad industrial y transferencia de tecnología, los resultados aún no son significativos. La universidad además de la generación de talento calificado para el trabajo cuenta con un gran potencial para aplicar el talento en proyectos emprendedores que mejoren el desarrollo regional. Es importante reflexionar si la universidad está distribuyendo la formación emprendedora en todos sus agentes de cambio (estudiantes, profesores, investigadores, colaboradores) a fin de lograr ese cambio de paradigma.

Las acciones de una unidad de emprendimiento en una universidad deben apostar por ello en los distintos tipos de emprendimiento: académico, tradicional y social. Es esencial que las unidades de emprendimiento desarrollen un mapa claro de los actores internos y externos relevantes del ecosistema de emprendimiento e innovación circundante y reflexionen en el tipo de colaboraciones con las que pueden potenciar las iniciativas. Es importante reconocer que las colaboraciones no siempre serán posibles, pues puede suceder que los intereses de los actores se contrapongan o conflictúen, pero el mapeo ayuda en la identificación de alternativas a fin de que las iniciativas no se detengan. Clarificar gráficamente mediante un mapa las áreas de oportunidad de colaboración o espacios vacíos en los que existen actores, pero no se han conectado para potenciar un resultado, es de gran valor.

Un mapa del ecosistema también sirve como guía para el diseño de las actividades de interacción con el ecosistema, pues es ahí en esos actores y

en la colaboración que las acciones relevantes para incrementar los resultados de impacto de la actividad emprendedora y de innovación se pueden lograr.

La conclusión más importante es que la activación de un ecosistema de emprendimiento e innovación se dinamizará con las acciones proactivas de cada actor. Hay que reconocer que también los actores reactivos y no proactivos suman, lo importante es la activación colaborativa y la visión de hacia dónde se debe dirigir el ecosistema.

## Referencias

- Baskaran, A., Chandran, V. G. R., & Ng, B. K. (2019). Inclusive Entrepreneurship, Innovation and Sustainable Growth: Role of Business Incubators, Academia and Social Enterprises in Asia. *Science, Technology and Society*, 24(3), 385-400. <https://doi.org/10.1177/0971721819873178>
- Cantner, U., Cunningham, J. A., Lehmann, E. E., & Menter, M. (2021). Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model. *Small Business Economics*, 57(1), 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00316-0>
- CGIPV. (2024). *Coordinación General de Investigación, Posgrado y Vinculación-Universidad de Guadalajara*. <https://Cgipv.Udg.Mx/>.
- Colombo, M. G., Dagnino, G. B., Lehmann, E. E., & Salmador, M. P. (2019). The governance of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 419-428. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9952-9>
- CUCosta. (2024). *Centro Universitario de la Costa - Universidad de Guadalajara*. <http://www.Cuc.Udg.Mx/>.
- Felipe, P., Cardona, M., Alberto, C., & Torres, C. (2023). Ecosistemas de emprendimiento: hacia una reflexión práctica y conceptual. *Revista Universidad & Empresa*, 24(43), 1. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario>
- GEM. (2024). *Global entrepreneurship monitor*. <https://www.Gemconsortium.Org/>.
- Hwang, V. &. (2012). *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley*. Regenwald.
- Ilie, L., & Budac, C. (2023). Entrepreneurial Ecosystems and the Catalytic Role of Universities. *Studies in Business and Economics*, 18(3), 163-175. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0052>
- Kolehmainen, J., Kurikka Heli, & Raagmaa Garri. (2022). *Being Resilient Between the Region and the Higher Education System? Views on Regional Higher Education Institutions in Estonia and Finland*. <https://link.springer.com/bookseries/14525>
- Malecki, E. J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*, 12(3). <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>



- Purbasari, R., Wijaya, C., & Rahayu, N. (2020). Most roles actors play in entrepreneurial ecosystem: A network theory perspective. In *Journal of Entrepreneurship Education* (Vol. 23, Issue 2).
- Spilling, O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business Research*, 36(1), 91-103. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00166-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00166-2)
- Stam, E., & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Theodoraki, C. (2020). A Holistic Approach to Incubator Strategies in the Entrepreneurial Support Ecosystem. *Management (France)*, 23(4), 13-27. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i4.4412>
- Universidad de Guadalajara. (2012). *Dictamen num 1/2012/054*.
- . (2020). *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030, "Tradición y Cambio."* <https://www.udg.mx/es/pdi>.
- Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2011). Entrepreneurship in global innovation ecosystems. In *AMS Review* (Vol. 1, Issue 1, pp. 4-17). Springer. <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0004-3>



## 5. Integración curricular y capacitación para el emprendimiento e innovación

CLAUDIA GAUTHIEZ GONZÁLEZ\*

GUADALUPE IRIS LETICIA CAMBA PÉREZ\*\*

JOSÉ LUIS LÓPEZ LÓPEZ\*\*\*

VERÓNICA SÁNCHEZ EQUIHUA\*\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.259.05>

### Resumen

En un mundo interconectado y dinámico, el emprendimiento y la innovación son competencias esenciales para el desarrollo económico y social. En la educación superior, integrar estos temas en la currícula es una necesidad urgente, ya que prepara a los estudiantes para enfrentar desafíos complejos y aprovechar oportunidades en un entorno laboral que exige creatividad, adaptabilidad y pensamiento crítico. Las universidades, como el Centro Universitario de la Costa (CUCosta), juegan un papel clave en la formación de una cultura emprendedora, proporcionando herramientas teóricas y prácticas que permiten a los futuros profesionales crear nuevas empresas e innovar dentro de organizaciones existentes.

Este artículo analiza cómo el CUCosta ha integrado el emprendimiento y la innovación en su currículo y evalúa la efectividad de los programas de capacitación dirigidos a estudiantes, profesores y la comunidad en general.

\* Maestra en Administración de Negocios por la Universidad de Guadalajara. Profesora de Asignatura del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5177-6373>

\*\* Maestra en Tecnologías para el Aprendizaje por la Universidad de Guadalajara. Profesora tiempo completo y adscrita al Departamento Administrativo Contable.

\*\*\* Maestro en Administración de Negocios por la Universidad de Guadalajara. Profesor de tiempo completo del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2330-714X?lang=en>

\*\*\*\* Doctora en Desarrollo de Competencias Educativas por el Instituto de Estudios Superiores del Estado de Jalisco. Profesora de tiempo completo adscrita al Departamento de Estudios Administrativo Contables. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5427-1432>

Además, identifica áreas de oportunidad para optimizar estas iniciativas y propone estrategias para fortalecer una cultura emprendedora e innovadora, adaptándose a las demandas de un entorno socioeconómico en constante evolución.

En la sección sobre integración curricular y capacitación se examinan las estrategias empleadas para incorporar estos temas como ejes transversales en la formación académica. Se describen los programas disponibles para estudiantes, profesores y la comunidad, destacando áreas de oportunidad para mejorar su efectividad. También se analizan los perfiles de egreso con intención emprendedora, comparando aquellos que han recibido formación específica con quienes no, mostrando diferencias clave en sus habilidades y perspectivas.

El estudio aborda la extensión de la formación más allá del aula, mediante programas de educación continua que fortalecen las habilidades emprendedoras de egresados y profesionales en ejercicio. Esta extensión es fundamental para consolidar una cultura emprendedora que trascienda la formación inicial y se adapte a las necesidades del mercado.

Finalmente, se resalta la importancia de fomentar tanto la creación de nuevas empresas como la innovación en organizaciones existentes, promoviendo una mentalidad emprendedora en todos los niveles profesionales. Se presentan recomendaciones para aprovechar las áreas de oportunidad y optimizar la integración curricular, fortaleciendo así la cultura de emprendimiento e innovación en la institución.

**Palabras clave:** *Emprendimiento, innovación, educación superior.*

## 1. Introducción

En un mundo cada vez más interconectado y dinámico, el emprendimiento y la innovación se han convertido en competencias esenciales para el desarrollo económico y social. En el ámbito de la educación superior, integrar estos temas en la currícula académica es una necesidad urgente, ya que prepara a los estudiantes para enfrentar desafíos complejos y aprovechar oportunidades en un entorno laboral que exige creatividad, adaptabilidad

y pensamiento crítico. Las universidades, como el Centro Universitario de la Costa (CUCosta), desempeñan un papel crucial en la formación de una cultura emprendedora, proporcionando herramientas teóricas y prácticas que permiten a los futuros profesionales no solo crear nuevas empresas, sino también innovar dentro de organizaciones existentes.

Este artículo tiene como objetivo analizar cómo se han integrado los temas de emprendimiento e innovación en la currícula del CUCosta y evaluar la efectividad de los programas de capacitación dirigidos a estudiantes, profesores y la comunidad en general. Asimismo, busca identificar áreas de oportunidad para optimizar estas iniciativas y proponer estrategias que fortalezcan una cultura emprendedora e innovadora en la institución, adaptándose a las demandas de un entorno socioeconómico en constante cambio.

El apartado sobre integración curricular y capacitación para el emprendimiento e innovación explora detalladamente cómo estos temas se han incorporado en la currícula del Centro Universitario (CU). Esta sección examina las estrategias curriculares empleadas para incorporar el emprendimiento y la innovación como ejes transversales en la formación académica, destacando su importancia en el desarrollo de competencias profesionales en un entorno globalizado y competitivo.

Se describen los programas de capacitación disponibles para estudiantes, profesores y la comunidad en general, así como las áreas de oportunidad identificadas para mejorar la efectividad de estas iniciativas. El análisis incluye una comparación de los perfiles de egreso que muestran una intención emprendedora, resaltando las diferencias entre quienes han recibido una formación específica en emprendimiento e innovación y quienes no.

Además, el estudio aborda la extensión de la formación para el emprendimiento e innovación más allá del aula, mediante programas de educación continua que fortalecen las habilidades emprendedoras de la comunidad educativa, incluyendo egresados y profesionales en ejercicio. Esta extensión es fundamental para consolidar una cultura emprendedora que trascienda la formación inicial y se adapte a las necesidades cambiantes del mercado y la sociedad.

Finalmente, se discute la importancia de adaptar la currícula universitario para fomentar no solo la creación de nuevas empresas, sino también la innovación dentro de las organizaciones existentes, promoviendo así una

mentalidad emprendedora en todos los niveles profesionales. Se presentan recomendaciones para aprovechar las áreas de oportunidad identificadas, con el fin de optimizar la integración curricular y fortalecer la cultura de emprendimiento e innovación en la institución.

### 1.1. Importancia del emprendimiento e innovación en la educación superior

El emprendimiento y la innovación han cobrado una relevancia significativa en el ámbito de la educación superior, ya que se consideran esenciales para el desarrollo de competencias profesionales que preparan a los estudiantes para enfrentar los retos de un mundo laboral en constante cambio. Integrar estos temas en los currículos universitarios no solo permite el desarrollo de nuevas empresas, sino que también fomenta una mentalidad emprendedora y la capacidad de innovar en diversos contextos. A continuación se presenta una definición de ambos conceptos en el contexto educativo, un análisis de su relevancia para el desarrollo de competencias profesionales clave y el rol fundamental que desempeñan las universidades en la promoción de una cultura emprendedora.

De acuerdo con Kuratko (2005), el emprendimiento educativo incluye tanto la enseñanza de herramientas prácticas para la creación y gestión de empresas, como el fomento de competencias más amplias, como el liderazgo, la comunicación efectiva y la capacidad de resolución de problemas. Esta perspectiva se complementa con la visión de Fayolle y Gailly (2008), quienes consideran el emprendimiento educativo como un proceso integral de aprendizaje que va más allá de la mera creación de negocios, extendiéndose al desarrollo de actitudes y comportamientos que favorezcan la innovación en cualquier contexto profesional.

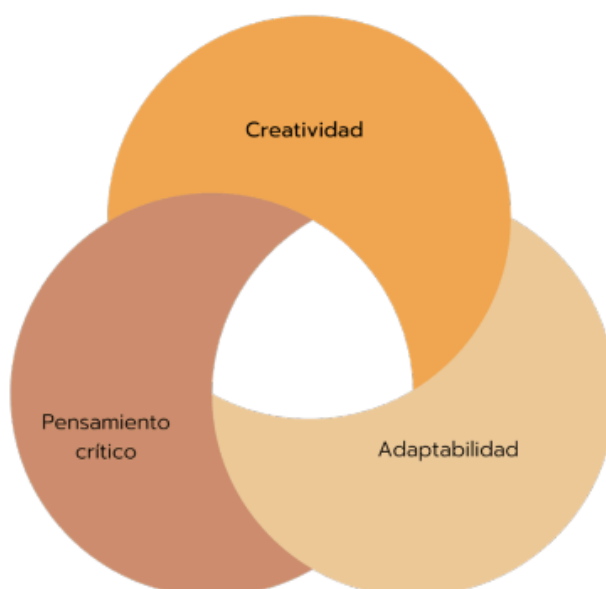
Por otra parte, la Comisión Europea (2008) define la innovación educativa como un elemento clave para preparar a los estudiantes para los desafíos de un mercado laboral cambiante y globalizado, destacando la necesidad de integrar el aprendizaje creativo, la resolución de problemas complejos y la toma de decisiones estratégicas en todos los programas académicos. Por su parte, Neck y Greene (2011) argumentan que la innovación en la educación

debe promoverse no solo en la creación de nuevos productos o servicios, sino también en la forma de gestionar recursos, mejorar procesos y fomentar una cultura institucional que apoye el aprendizaje continuo y la adaptabilidad.

### 1.1.1. Análisis de competencias profesionales clave

En este orden, es fundamental explorar cómo ciertas competencias, como la creatividad, la adaptabilidad y el pensamiento crítico, desempeñan un papel esencial en el desarrollo profesional de los estudiantes en este contexto.

Figura 5.1. Competencias profesionales clave



Fuente: Elaboración propia con información de Fayolle y Gailly (2008), Neck y Greene (2011) y Kuratko (2005).

En primer lugar, la creatividad es fundamental en el emprendimiento porque permite generar ideas nuevas y valiosas para la resolución de problemas, el desarrollo de productos innovadores o la mejora de procesos. En la educación superior, fomentar la creatividad ayuda a los estudiantes a pensar de manera no convencional y a enfrentar retos de forma innovadora. Los enfoques pedagógicos como el aprendizaje basado en proyectos y el uso de

técnicas como el *design thinking* son estrategias clave que promueven la creatividad, permitiendo a los estudiantes explorar y experimentar en un entorno controlado (Fayolle y Gailly, 2008).

Por otro lado, la adaptabilidad emerge como una habilidad indispensable en un entorno laboral caracterizado por la rapidez de los cambios tecnológicos y sociales. El emprendimiento y la innovación en la educación superior preparan a los estudiantes para ajustarse rápidamente a nuevas circunstancias, desafíos y entornos. Mediante metodologías activas de aprendizaje, como simulaciones de negocios y aprendizaje experiencial, los estudiantes aprenden a enfrentar la incertidumbre y a adaptarse efectivamente a los cambios, fortaleciendo su capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas (Neck y Greene, 2011).

Finalmente, el pensamiento crítico se presenta como una competencia esencial que permite a los estudiantes analizar situaciones, evaluar alternativas y tomar decisiones informadas. En la educación superior, el desarrollo de esta competencia se ve facilitado por el uso de estudios de caso, simulaciones y análisis de negocios reales. Estas estrategias permiten a los estudiantes desarrollar una visión analítica y estratégica, esencial para la toma de decisiones en entornos complejos y dinámicos (Kuratko, 2005).

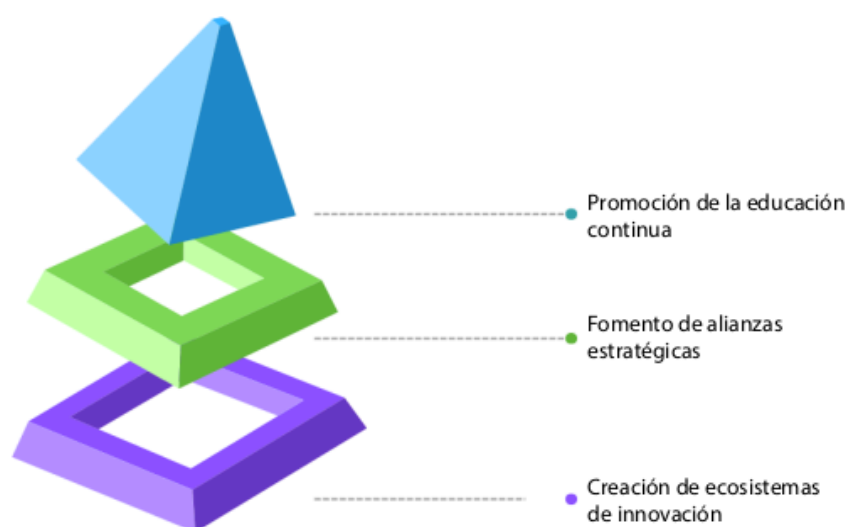
### **1.1.2. Rol de las universidades en la formación de una cultura emprendedora**

Las universidades, como el CUCosta, desempeñan un papel crucial en la formación de una cultura emprendedora que trascienda el aula y se integre en la comunidad. Al incorporar el emprendimiento y la innovación en su currículo, las universidades no solo preparan a los estudiantes para crear nuevas empresas, sino que también fomentan una mentalidad emprendedora que puede aplicarse en cualquier campo profesional.

Las universidades contribuyen a la creación de ecosistemas de innovación actuando como un centro de convergencia de ideas, recursos y talentos. Este enfoque permite que estudiantes, profesores, empresarios y organizaciones colaboren en proyectos de alto impacto, proporcionando un entorno donde las ideas se desarrollan y se prueban, y donde se fomenta la experimentación y el aprendizaje continuo (Gibb, 2002).



Figura 5.2. Rol de la Universidad en la Formación de la Cultura Emprendedora



Fuente: Elaboración propia con información de Gibb (2002), Comisión Europea (2008) y Schaper *et al.* (2014).

Además, las universidades juegan un papel crucial en el fomento de alianzas estratégicas. Las instituciones de educación superior, como el CU-Costa, pueden establecer colaboraciones con empresas, incubadoras, aceleradoras y organismos gubernamentales. Estas alianzas ofrecen oportunidades de aprendizaje real para los estudiantes, permitiéndoles participar en proyectos empresariales, recibir mentorías de expertos y acceder a recursos que refuercen sus habilidades emprendedoras (Comisión Europea, 2008).

Por último, las universidades deben enfocarse en la promoción de la educación continua en emprendimiento e innovación. Esta formación no se limita a los programas de pregrado, sino que también incluye la oferta de diplomados, talleres y cursos en línea para apoyar a egresados y profesionales en ejercicio. De esta manera, se asegura que la comunidad universitaria se mantenga actualizada con las últimas tendencias y habilidades necesarias para innovar en sus respectivos campos, consolidando así una cultura emprendedora sostenible a lo largo de la vida profesional (Schaper *et al.*, 2014).

En resumen, la educación superior tiene la responsabilidad de adaptarse a las necesidades emergentes del entorno globalizado, fortaleciendo programas que integren el emprendimiento y la innovación en todos los niveles. De esta manera, las universidades pueden potenciar el desarrollo de competencias críticas en sus estudiantes, garantizando que estén equipados no solo

para responder a los cambios del mercado, sino para ser protagonistas de su transformación y líderes en la creación de un futuro más dinámico y sostenible.

## 2. Integración curricular de emprendimiento e innovación en el Centro Universitario de la Costa

La integración de los temas de emprendimiento e innovación en la currícula académica del Centro Universitario de la Costa ha sido una iniciativa estratégica, desarrollada para responder a los cambios en las políticas educativas, las demandas del mercado laboral y la necesidad de fomentar una cultura emprendedora e innovadora dentro de la institución. Este esfuerzo ha buscado no solo alinear la oferta educativa con las tendencias globales y locales, sino también preparar a los estudiantes para un entorno profesional cada vez más competitivo y dinámico.

### 2.1. Antecedentes de la integración

La decisión de integrar los temas de emprendimiento e innovación en la currícula académica se tomó en respuesta a diversas fuerzas externas e internas. A nivel global, el auge de la economía digital y la transformación de los mercados laborales han generado una demanda creciente de profesionales con competencias en creatividad, innovación y capacidad emprendedora. A nivel institucional, la universidad ha reconocido la necesidad de adaptarse a estas tendencias, alinear sus programas con las expectativas del mercado y cumplir con su misión de formar egresados que sean agentes de cambio en sus comunidades.

Desde aproximadamente 2004, el Centro Universitario de la Costa comenzó a incorporar estos temas de manera gradual en varios programas académicos (Vargas, 2024). Este proceso fue motivado por las recomendaciones de organismos evaluadores internacionales como la Organización Mundial del Turismo (OMT) a través de su red de certificación, TedQual (Tourism Education Quality), y nacionales, como el Consejo Nacional para la Calidad de la Educación Turística, A. C. (Conaet), Consejo de Acredi-

tación en Ciencias Administrativas, Contables y Afines, A. C. y Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración, A. C. (Caceca), que subrayaban la importancia de integrar el emprendimiento en la educación superior como una estrategia clave para fomentar el desarrollo económico y social. Asimismo, se identificó una necesidad urgente de proporcionar a los estudiantes herramientas prácticas y conocimientos teóricos que les permitieran emprender o innovar en cualquier contexto profesional.

## 2.2. Áreas o licenciaturas implicadas

La integración de los temas de emprendimiento e innovación no se ha limitado a las licenciaturas tradicionalmente relacionadas con estos conceptos, como los programas de turismo, administración de empresas, contaduría pública o afines a las ciencias económico administrativas. Por el contrario, se ha adoptado un enfoque interdisciplinario que incluye también carreras de ingeniería, artes culinarias y ciencias biológicas y de la salud, en las cuales se han integrado al plan de estudios unidades de aprendizaje (UDA) de emprendimiento e innovación, como se muestra en el cuadro 5.1, indicando el área de formación correspondiente.

Cuadro 5.1. *Programas educativos con integración de UDA de emprendimiento e innovación CUCosta*

Programa	UDA	Área de formación
Licenciatura en Administración	Desarrollo de emprendedores	Especializante obligatoria
Licenciatura en Biología	Desarrollo de emprendedores	Especializante obligatoria
Licenciatura en Turismo	Desarrollo de emprendedores	Especializante obligatoria
Ciencias y Artes Culinarias	Emprendedurismo en empresas gastronómicas	Básico particular obligatoria
Contaduría Pública	Desarrollo de emprendedores	Especializante obligatoria
Diseño para la Comunicación Gráfica	Emprendimiento en proyectos de diseño gráfico	Especializante obligatoria
Ingeniería Civil	Taller de emprendimiento	Básico común obligatoria
Ingeniería Civil	Herramientas del emprendedor	Básico particular obligatoria
Ingeniería en Computación	Liderazgo y emprendimiento	Básico común obligatoria
Ingeniería en Videojuegos	Desarrollo de negocios	Básico común obligatoria
Maestría en Administración de Negocios	Emprendimiento (introducción a la creación de empresas)	Básico común obligatoria

Fuente: Elaboración propia con información de Centro Universitario de la Costa (2024).

Por ejemplo, en las carreras de ingeniería, se han introducido módulos específicos como Taller de Emprendimiento, Herramientas del Emprendedor, Liderazgo y Emprendimiento, y Desarrollo de Negocios. Estos cursos están diseñados para proporcionar a los estudiantes no solo el conocimiento teórico necesario para identificar y desarrollar oportunidades de negocio, sino también las habilidades prácticas en liderazgo, gestión de proyectos y estrategias de mercado, esenciales para lanzar y gestionar iniciativas innovadoras dentro de sus campos de especialización (Centro Universitario de la Costa, 2024).

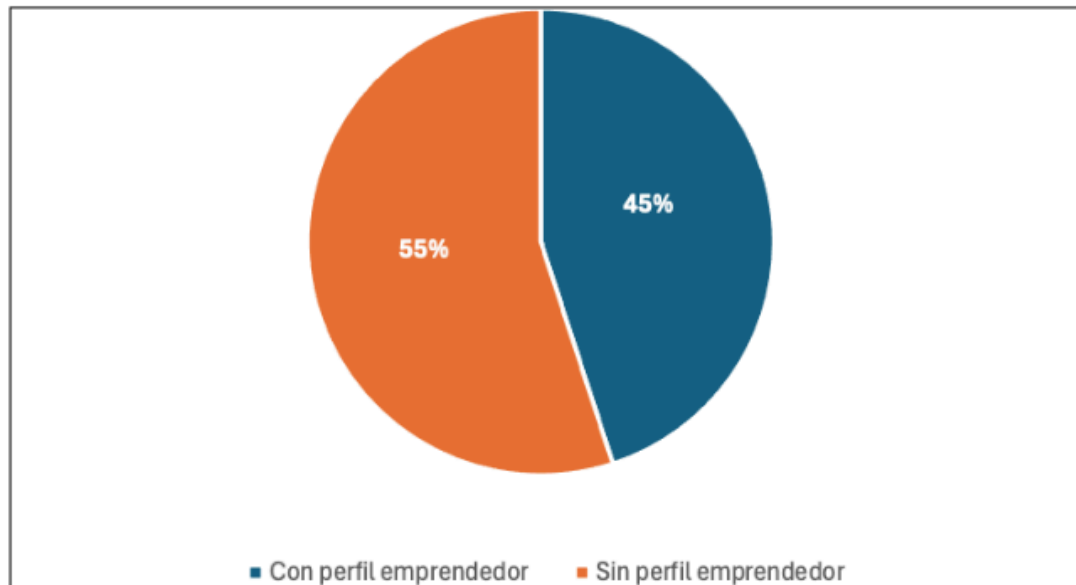
Mientras que en el área de Ciencias Biológicas y de la Salud se han creado espacios específicos para fomentar el emprendimiento dentro del campo biológico. En la Licenciatura en Biología, por ejemplo, se imparte la asignatura Desarrollo de Emprendedores, la cual capacita a los estudiantes para identificar oportunidades de negocio relacionadas con la biotecnología, la conservación ambiental y la investigación científica (Centro Universitario de la Costa, 2017). Esta materia se enfoca en desarrollar habilidades para la creación de empresas innovadoras en sectores emergentes como la biotecnología aplicada, los productos ecológicos y los servicios de consultoría ambiental, proporcionando una sólida base para que los futuros biólogos puedan liderar proyectos que contribuyan a la sostenibilidad y al avance de la ciencia.

En la carrera de Ciencias y Artes Culinarias se implementó una asignatura centrada en el emprendimiento de empresas gastronómicas, que prepara a los estudiantes para identificar y aprovechar oportunidades en el dinámico sector de la gastronomía. Este curso no solo aborda la creación y gestión de negocios gastronómicos, sino que también explora tendencias emergentes, como la sostenibilidad alimentaria, la innovación en servicios culinarios y el desarrollo de experiencias gastronómicas únicas, vinculándolas con otras industrias creativas, como el turismo, el enoturismo y la cultura alimentaria (Vargas, 2024).

En el contexto de los programas de posgrado, el plan de estudios de la Maestría en Administración de Negocios (MBA) incluye asignaturas afines al emprendimiento, lo cual es fundamental para el desarrollo continuo de líderes capaces de impulsar la innovación y el crecimiento en un entorno empresarial cada vez más cambiante y desafiante y generar valor sostenible a largo plazo.

Sin embargo, el CUCosta actualmente ofrece 20 programas a nivel licenciatura, cinco a nivel posgrado y tres programas de doctorado. Como se muestra en el cuadro 5.1, nueve de los 20 programas de pregrado ya han incorporado UDA relacionadas con el emprendimiento, lo que representa el 45% del total de programas de licenciatura ofrecidos.

Figura 5.3. Programas de pregrado con y sin perfil emprendedor



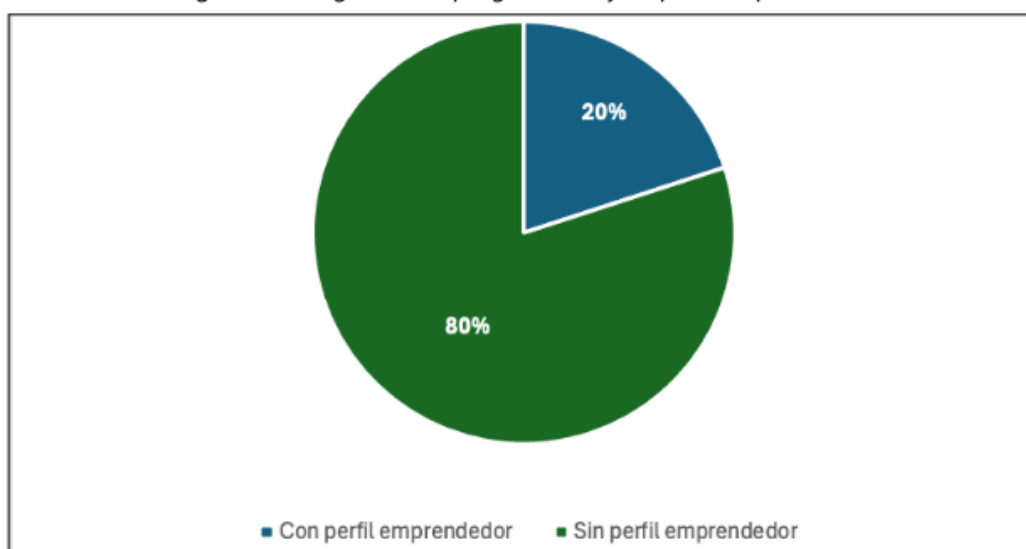
Fuente: Elaboración propia con información de Centro Universitario de la Costa (2024).

Es importante señalar que las UDA han sido incorporadas en el plan de estudios dentro de distintas áreas de formación, las cuales incluyen: especializante obligatoria, básico particular obligatoria y básico común obligatoria.

Finalmente, en lo que respecta a los programas de posgrado, uno de los cinco programas cuenta con la integración de un perfil emprendedor, lo que representa el 20% de la currícula correspondiente, mientras que a nivel doctorado no se ha integrado en ninguno de los tres programas.

En este sentido, esta expansión interdisciplinaria ha permitido que los temas de emprendimiento e innovación sean tratados desde múltiples perspectivas, enriqueciendo el aprendizaje de los estudiantes y fomentando una colaboración más profunda entre distintas áreas de conocimiento.

Figura 5.4. Programas de posgrado con y sin perfil emprendedor



Fuente: Elaboración propia con información de Centro Universitario de la Costa (2024).

### 2.3. Objetivos de la integración

La integración de los temas de emprendimiento e innovación en el currículo académica, de acuerdo con Sánchez *et al.* (2022), tiene como principales objetivos:

1. Mejorar la empleabilidad de los egresados: Al incorporar habilidades como la creatividad, la solución de problemas, el pensamiento crítico y la capacidad de adaptarse al cambio, la universidad busca que sus egresados sean más competitivos en el mercado laboral y estén mejor preparados para enfrentar los desafíos de un entorno profesional en constante evolución.
2. Fomentar la creación de nuevas empresas: La universidad aspira a convertirse en un semillero de nuevas ideas y proyectos empresariales. Mediante el desarrollo de competencias emprendedoras, se alienta a los estudiantes a identificar oportunidades, elaborar planes de negocio viables y lanzar sus propias iniciativas empresariales. Este enfoque no solo contribuye al desarrollo personal de los estudiantes, sino también al dinamismo económico de la región.

3. Promover la innovación dentro de organizaciones existentes: No todos los estudiantes desean o tienen la oportunidad de crear sus propias empresas; sin embargo, la integración curricular también está diseñada para capacitar a los estudiantes en prácticas innovadoras que puedan aplicar dentro de las organizaciones donde trabajen. Esto incluye la identificación de áreas de mejora, el desarrollo de proyectos internos de innovación y la capacidad de liderar el cambio dentro de equipos y departamentos.
4. Fomentar una cultura emprendedora e innovadora en toda la comunidad universitaria: Finalmente, el Centro Universitario de la Costa busca consolidar una cultura emprendedora que trascienda el ámbito académico y se extienda a toda la comunidad universitaria. Esto implica promover actividades extracurriculares, eventos y competencias relacionadas con el emprendimiento, así como establecer alianzas estratégicas con el sector privado, organizaciones gubernamentales, y otras instituciones educativas.

### **3. Programas de capacitación para el emprendimiento e innovación**

El CUCosta ofrece una amplia gama de programas de capacitación dirigidos a estudiantes, profesores y miembros de la comunidad con el propósito de fomentar el emprendimiento y la innovación. Aunque no todas las carreras incluyen asignaturas específicas de emprendimiento en sus planes de estudio, la universidad ha implementado una estrategia de transversalidad para garantizar que todos los miembros de la comunidad educativa tengan acceso a una formación integral en este ámbito.

Para lograr esta transversalidad, se han diseñado programas extracurriculares y actividades complementarias que permiten a los estudiantes de diferentes disciplinas desarrollar habilidades emprendedoras y competencias innovadoras. Entre estos programas se incluyen talleres interdisciplinarios, laboratorios de creatividad, seminarios sobre desarrollo de negocios y cursos de capacitación en herramientas digitales para la creación de empresas. Asimismo, se han establecido alianzas estratégicas con incubadoras,

aceleradoras de negocios y expertos del sector privado que ofrecen mentoría y orientación profesional.

Además, se han creado espacios como ferias de emprendimiento, competencias de innovación, y eventos de *networking* donde estudiantes de todas las carreras pueden interactuar, compartir ideas y colaborar en proyectos conjuntos. Estas iniciativas están diseñadas para estimular el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de los estudiantes para identificar oportunidades de negocio, independientemente de su área de estudio.

El enfoque transversal busca no solo que cada estudiante tenga la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades en emprendimiento e innovación, sino también integrar estas competencias como elementos fundamentales en la formación de profesionales que puedan aportar soluciones innovadoras en cualquier sector. A través de esta estrategia, el CUCosta aspira a consolidar una cultura emprendedora que no se limite a un grupo selecto de estudiantes, sino que se extienda a toda la comunidad universitaria, potenciando el dinamismo económico y el desarrollo social de la región.

### 3.1. Capacitación para estudiantes

Talleres y seminarios: Se ofrecen talleres regulares, charlas y conferencias, sobre temas como la creación de planes de negocio, estrategias de marketing digital, técnicas de financiación y metodologías ágiles. Estos talleres están diseñados para desarrollar habilidades prácticas que los estudiantes pueden aplicar tanto en la creación de nuevas empresas como en sus proyectos académicos.

Estos eventos, además, se llevan a cabo en el marco de programas como la Tutoría Institucional, Semana del Emprendedor, Semana del Administrador y Semana del Contador Público.

Tutoría institucional: La tutoría institucional juega un papel fundamental en el fomento del emprendimiento entre estudiantes de todas las disciplinas, no solo de aquellas vinculadas a las ciencias económico-administrativas. A través de la implementación de charlas, talleres y actividades transversales, se busca integrar los conceptos y habilidades emprendedoras en diferentes contextos académicos, promoviendo así una formación integral. Este



enfoque permite que estudiantes de carreras diversas, como ingeniería, artes, ciencias sociales, y salud, tengan la oportunidad de explorar temas de emprendimiento, desarrollar habilidades empresariales y fomentar la creatividad e innovación en sus respectivos campos. De esta manera, la tutoría institucional contribuye a crear un ambiente inclusivo y colaborativo que promueve el espíritu emprendedor en toda la comunidad universitaria, fortaleciendo la transversalidad y la interconexión entre diferentes áreas del conocimiento (Unidad de Comunicación Social, 2024).

**Programas de mentoría:** Los estudiantes tienen acceso a programas de mentoría donde son guiados por empresarios locales, profesores especializados y expertos de la industria. Este programa permite a los estudiantes recibir orientación personalizada y desarrollar redes de contacto valiosas.

**Incubadora de empresas:** Como parte de las acciones de capacitación a estudiantes, el campus alberga una incubadora de empresas, Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE), el cual tiene como objetivo principal apoyar a los emprendedores proporcionando asesoría, capacitación y herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar con éxito el proceso de creación de empresas. Su propósito es desarrollar habilidades emprendedoras que permitan a cualquier persona, no solo estudiantes, sino también egresados, profesores, empleados y cualquier interesado, la posibilidad de crear una empresa formal. El CIDE se especializa en la incubación de empresas, tanto tradicionales como tecnológicas, brindando un entorno de apoyo integral que incluye desde la asesoría en los primeros pasos hasta el acompañamiento en la consolidación de negocios. Además, busca motivar a los emprendedores a mantenerse actualizados e innovadores, asegurando que tengan acceso a los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos empresariales (CIDE, 2024).

Además, como parte de las acciones, en el año 2023 se creó el programa *Emprende CUC*, en una iniciativa que busca fomentar el espíritu emprendedor de toda la comunidad universitaria, mediante una convocatoria en la cual se invitó a presentar una idea de negocio comercial, cultural o de servicios y la iniciativa de llevarla a cabo, destinadas a ofrecer valor a la comunidad universitaria y sus alrededores. Los proyectos ganadores reciben acompañamiento, asesoría y un espacio físico proporcionado por el Centro de

Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE) del CUCosta para llevar a cabo sus actividades (DESE, 2023).

En el cuadro 5.2 se muestran las actividades como parte de la capacitación constante a estudiantes y comunidad del CUCosta, para la cual se consideró información de los últimos cuatro años.

Cuadro 5.2. *Actividades de formación y capacitación en el emprendimiento e innovación CUCosta*

Aspecto	Descripción	Año
Charlas	Genera tu idea de negocio	2024
Conferencias	Obligaciones fiscales del emprendedor a nivel municipal, estatal y federal	2021
	Innovación de modelos de negocios	2021
	Jóvenes Universitarios y Emprendimiento, El Futuro de Nuestra Región	2022
	La UCEI como polo de impulso del emprendimiento e innovación en la Red Universitaria UdG	2022
	La relación de Profeco, emprendedor para el crecimiento económico de nuestra región	2022
Conversatorios	Casos de éxito en el emprendimiento. Uso de herramientas digitales y formación en posgrado	2021
	Emprendimiento y negocios locales	2023
Talleres	Un viaje por el proceso creativo en el marketing digital	2024
Foros	Los organismos empresariales como medio de apoyo al emprendimiento	2021
	Caso de éxito en el emprendimiento del área contable	2021
	Foro de innovación y emprendimiento	2024
Paneles	Los errores comunes en el emprendimiento	2023
	Directrices en emprendimiento del estado de Jalisco: propuestas	2024
Concursos	Rocket Pitch	2021-2024
Ferías	Semana del emprendedor	2021-2024

Fuente: Elaboración propia con información de Centro Universitario de la Costa (2024).

### 3.2. Capacitación para profesores

Cursos de actualización docente: Se ofrecen cursos específicos para profesores que cubren temas como la didáctica del emprendimiento, el uso de herramientas digitales para la enseñanza y la integración de metodologías innovadoras en el aula. El objetivo es equipar a los profesores con las herramientas necesarias para fomentar un ambiente emprendedor entre los estudiantes.

En este sentido, la Universidad de Guadalajara, en el marco del programa Gestión de Talento y Emprendimiento, desde 2021 ha certificado con

Estándares de Competencia ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) al personal académico y administrativo de esta casa de estudios, en los que han participado activamente profesores del CUCosta, logrando un total de 86 certificaciones hasta la fecha en áreas clave como desarrollo de proyectos de emprendimiento, servicios de consultoría general, enseñanza del emprendimiento y asesoría general para proyectos emprendedores (Gaceta UdG, 2024). Como se puede observar en el cuadro 5.3, el año 2022 destacó por una mayor participación. No obstante, esto no implica una disminución en el interés, sino que refleja una consolidación de los esfuerzos iniciales, permitiendo que el personal certificado en años anteriores aplique y desarrolle los conocimientos adquiridos, mientras se mantienen esfuerzos constantes para incorporar nuevas competencias y ampliar la cobertura de las certificaciones en el futuro.

Cuadro 5.3. Certificaciones 2021-2024 profesores CUCosta

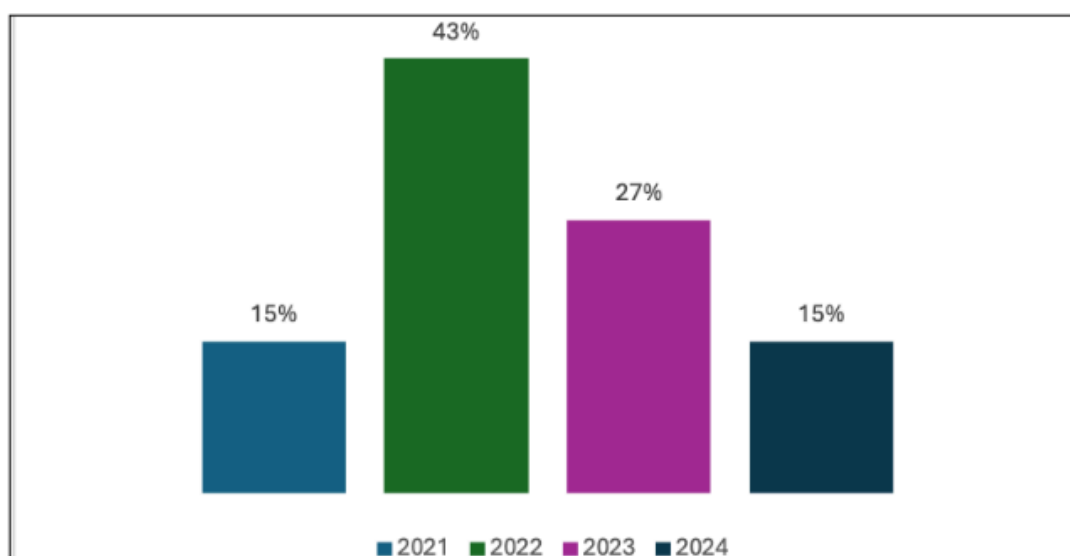
	2021	2022	2023	2024	Total
EC614-Dirección de centros de incubación y desarrollo empresarial.	1				1
EC1223-Desarrollo de proyectos de emprendimiento.	4	2	9	1	16
EC204-Ejecución de sesiones de coaching.	4				4
EC249-Proporcionar servicios de consultoría general.	4		4	3	11
EC1409-Enseñanza del emprendimiento.		14	3	5	22
EC129-Asesoría general para proyectos emprendedores.		15		1	16
EC217.01-Impartición de cursos de formación de capital humano de manera presencial grupal.		6	1		7
EC1365-Desarrollo de la creatividad e innovación de un producto dentro de una organización.			5	3	8
ASU Entrepreneurship and Innovation Ecosystem Development Bootcamp.			1		1
	13	37	23	13	86

Fuente: Elaboración propia con información de Bravo (2024).

Como se muestra en la figura 5.5, la distribución porcentual de las certificaciones obtenidas desde 2021 hasta 2024 destaca una mayor concentración en el año 2022 con un 43% del total. Este pico refleja un incremento significativo en las certificaciones durante ese año, lo que coincide con la mayor participación del personal académico en los programas de certificación ofrecidos. El año 2023, aunque con un porcentaje menor (27%), sigue

mostrando un interés considerable en la obtención de certificaciones. Tanto el 2021 como el 2024 presentan una proporción similar, con un 15% cada uno, lo que indica que, aunque el volumen de certificaciones ha sido más bajo en estos años, se ha mantenido un nivel constante de participación. En conjunto, estos datos sugieren que el programa ha logrado consolidarse, con momentos de mayor impulso como el de 2022, y continúa siendo relevante para los participantes en los años siguientes.

Figura 5.5. Representación gráfica de certificaciones 2021-2024 CUCosta



Fuente: Elaboración propia con información de Bravo (2024).

Además, el Departamento de Estudios Administrativo Contables (DEAC), como parte de sus objetivos e indicadores anuales, ofrece una variedad de cursos y capacitaciones continuas dirigidas a los profesores, con un enfoque tanto pedagógico como disciplinar. Estas iniciativas contribuyen de manera significativa a la formación y actualización constante del cuerpo académico del departamento, fortaleciendo sus competencias docentes y su conocimiento especializado en áreas clave de la administración y la contabilidad, lo que impacta positivamente en la formación emprendedora de los alumnos.

### 3.3. Capacitación para la comunidad

La capacitación para la comunidad forma parte integral del enfoque del Centro Universitario de la Costa, para fomentar el emprendimiento y la innovación en su entorno regional. A través de la Unidad de Diplomados, se ofrecen programas de formación avanzada no solo para estudiantes, sino también para egresados y comunidad en general, ofreciendo capacitación permanente al sector turístico (Rodríguez, 2024). A través de dicha oferta se imparten diplomados del área administrativa contable como creación y desarrollo de empresas, marketing estratégico, gerencia general, finanzas y gestión y dirección del capital humano.

Como parte del proyecto NODESS OCEANOSS, el CIDE ha impactado a la población en general capacitando con talleres de ideación para el emprendimiento la innovación social a 200 jóvenes de secundaria, preparatoria y universidad con la temática de cultura de paz, a fin de identificar ideas con las que ellos mismos puedan emprender para cambiar su realidad. Asimismo, se han impartido talleres para desarrollar iniciativas de emprendimiento social y solidario a 20 adultos mayores y tres proyectos sociales de la comunidad (Bravo, 2024).

### 4. Comparación de perfiles de egreso con intención emprendedora

Al analizar los perfiles de egreso que muestran intención emprendedora, es posible identificar ciertos rasgos y características comunes que diferencian a estos graduados del resto. Pittaway y Cope (2007) resaltan que los programas de emprendimiento pueden tener un impacto significativo en las habilidades, actitudes y comportamientos de los estudiantes. En el CUCosta este efecto se ha observado a lo largo de las cinco ediciones de la Semana del Emprendedor, donde la participación de los alumnos en los diferentes *stands* de emprendimiento demuestra que aquellos que se involucran en programas de educación en emprendimiento tienden a mostrar una mayor intención de iniciar sus propios negocios y se evidencia una mejora significativa en competencias como la creatividad, la gestión del riesgo y la

resolución de problemas; tienden a mostrar mayor autonomía y disposición para trabajar en ambientes de alta incertidumbre, lo que sugiere una predisposición a la creación de empresas o al desarrollo de proyectos innovadores dentro de organizaciones existentes (Rae, 2005).

El meta-análisis realizado por Bae *et al.* (2014) muestra que la educación en emprendimiento tiene un efecto positivo moderado en la intención de emprender, pero este efecto es más pronunciado en estudiantes que reciben formación práctica o basada en proyectos. Los egresados con esta formación suelen tener una mayor probabilidad de involucrarse en actividades empresariales al inicio de sus carreras profesionales.

Por otro lado, aquellos egresados que no manifiestan una intención emprendedora suelen tener perfiles más orientados a buscar estabilidad laboral dentro de empresas consolidadas, enfocándose en trayectorias profesionales más convencionales. Estos perfiles pueden mostrar una menor predisposición a asumir riesgos y una inclinación hacia roles operativos o de soporte, donde las habilidades técnicas específicas o el conocimiento disciplinar son más valorados.

#### 4.1. Diferencias entre egresados con y sin formación específica en emprendimiento e innovación

Una de las principales diferencias entre los egresados con intención emprendedora radica en la formación específica recibida en temas de emprendimiento e innovación. Aquellos que han participado en programas académicos o extracurriculares relacionados con estas áreas tienden a exhibir mayor confianza en sus capacidades para iniciar proyectos empresariales, mayor conocimiento de herramientas y técnicas para la creación de negocios y una red de contactos más amplia que facilita el acceso a recursos financieros, técnicos y de mercado.

En contraste, los egresados que no han recibido formación específica en emprendimiento e innovación pueden mostrar una menor inclinación hacia la creación de empresas, ya que carecen del conocimiento y de las herramientas necesarias para transformar ideas en proyectos viables. Esta falta de preparación puede limitar su capacidad para identificar oportunidades

de negocio y desarrollar propuestas innovadoras, reduciendo su potencial de impacto en el mercado (Blenker *et al.*, 2011).

#### 4.2. Implicaciones de estos hallazgos para el diseño curricular y las estrategias de capacitación

Estos hallazgos sugieren varias implicaciones importantes para el diseño curricular y las estrategias de capacitación de la universidad. En primer lugar, destacan la necesidad de integrar temas de emprendimiento e innovación de manera más transversal en los planes de estudio de todas las carreras, no solo en aquellas relacionadas con las ciencias económicas o administrativas. Al incorporar estos contenidos en una variedad de programas académicos se puede fomentar una mentalidad emprendedora más amplia y diversa entre los estudiantes, independientemente de su disciplina.

Además, es crucial desarrollar estrategias de capacitación que permitan a los estudiantes adquirir no solo conocimientos técnicos, sino también habilidades prácticas y experiencias en entornos reales de emprendimiento. Ya que, como destacan Nabi *et al.* (2017), el impacto depende de factores como el contenido del programa, los métodos de enseñanza utilizados y el contexto institucional. Recomiendan enfoques más personalizados y centrados en el estudiante para maximizar los resultados, esto puede incluir el uso de metodologías activas de aprendizaje, como proyectos colaborativos, simulaciones empresariales o prácticas en empresas emergentes, que faciliten la aplicación de los conceptos teóricos en contextos concretos.

Finalmente, estos hallazgos subrayan la importancia de seguir ofreciendo apoyo continuo a los egresados a través de redes de mentoría, incubadoras de empresas y acceso a recursos financieros y técnicos, asegurando que aquellos con intención emprendedora tengan el acompañamiento necesario para llevar a cabo sus proyectos con éxito. Al ajustar el diseño curricular y las estrategias de capacitación en esta dirección, el Centro Universitario puede contribuir a fortalecer el ecosistema emprendedor y fomentar la creación de valor a largo plazo.

## 5. Reflexiones y recomendaciones

En el estudio de integración curricular y capacitación se destaca la importancia crucial de integrar el emprendimiento y la innovación en la currícula académica del Centro Universitario de la Costa (CUCosta) como una estrategia para preparar a los estudiantes frente a un mercado laboral dinámico y globalizado. A través de la inclusión de unidades de aprendizaje (UDA) en diversas disciplinas, no solo en las ciencias económico-administrativas, la universidad ha logrado fomentar una mentalidad emprendedora e innovadora en sus estudiantes, lo cual es fundamental para su empleabilidad y capacidad de liderazgo en cualquier contexto profesional. Además, los programas de capacitación ofrecidos a estudiantes, profesores y la comunidad en general han demostrado ser efectivos en la promoción de estas competencias, proporcionando herramientas prácticas y un entorno de apoyo integral para el desarrollo de proyectos empresariales y de innovación.

En este sentido, una integración curricular más profunda y una capacitación más especializada pueden tener un impacto significativo al extender estos esfuerzos a todas las disciplinas y niveles educativos, y se puede asegurar que cada egresado no solo esté preparado para adaptarse a los cambios del mercado, sino que también esté equipado para liderar esos cambios, ya sea dentro de sus propias empresas o en organizaciones establecidas. Esto podría resultar en una comunidad universitaria más dinámica y proactiva, donde la innovación sea un valor central, permeando tanto la vida académica como el desarrollo económico y social de la región.

Por otro lado, para fortalecer la comprensión del impacto de la integración curricular en emprendimiento e innovación del CUCosta, es fundamental realizar estudios longitudinales que evalúen sus efectos a largo plazo. Estos estudios permitirían analizar cómo esta integración afecta la empleabilidad de los egresados y su capacidad para generar valor en el mercado. Además, proporcionarán datos clave sobre el desarrollo de competencias emprendedoras en diversos contextos profesionales, ayudando a determinar la efectividad de los programas académicos en el fomento del espíritu emprendedor entre los estudiantes.



Asimismo, se recomienda llevar a cabo investigaciones comparativas entre diferentes universidades tanto externas como de la red universitaria de esta casa de estudios, para identificar las mejores prácticas en la incorporación de competencias emprendedoras e innovadoras en la currícula académica. Este enfoque comparativo podría revelar estrategias y metodologías exitosas utilizadas en otros entornos educativos, permitiendo adaptar e implementar aquellas más efectivas en el propio contexto institucional. Además, fomentaría la colaboración y el intercambio de conocimientos entre instituciones, potenciando el desarrollo de una cultura emprendedora a nivel nacional.

Igualmente, es esencial explorar la eficacia de diversas metodologías activas de aprendizaje, como proyectos colaborativos, simulaciones empresariales y aprendizaje basado en problemas. Estas metodologías, al involucrar a los estudiantes en actividades prácticas y dinámicas, pueden ser especialmente efectivas para la formación de competencias emprendedoras. Analizar cuáles de estas metodologías generan mejores resultados permitiría optimizar los programas de capacitación, asegurando que los estudiantes adquieran habilidades relevantes para un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

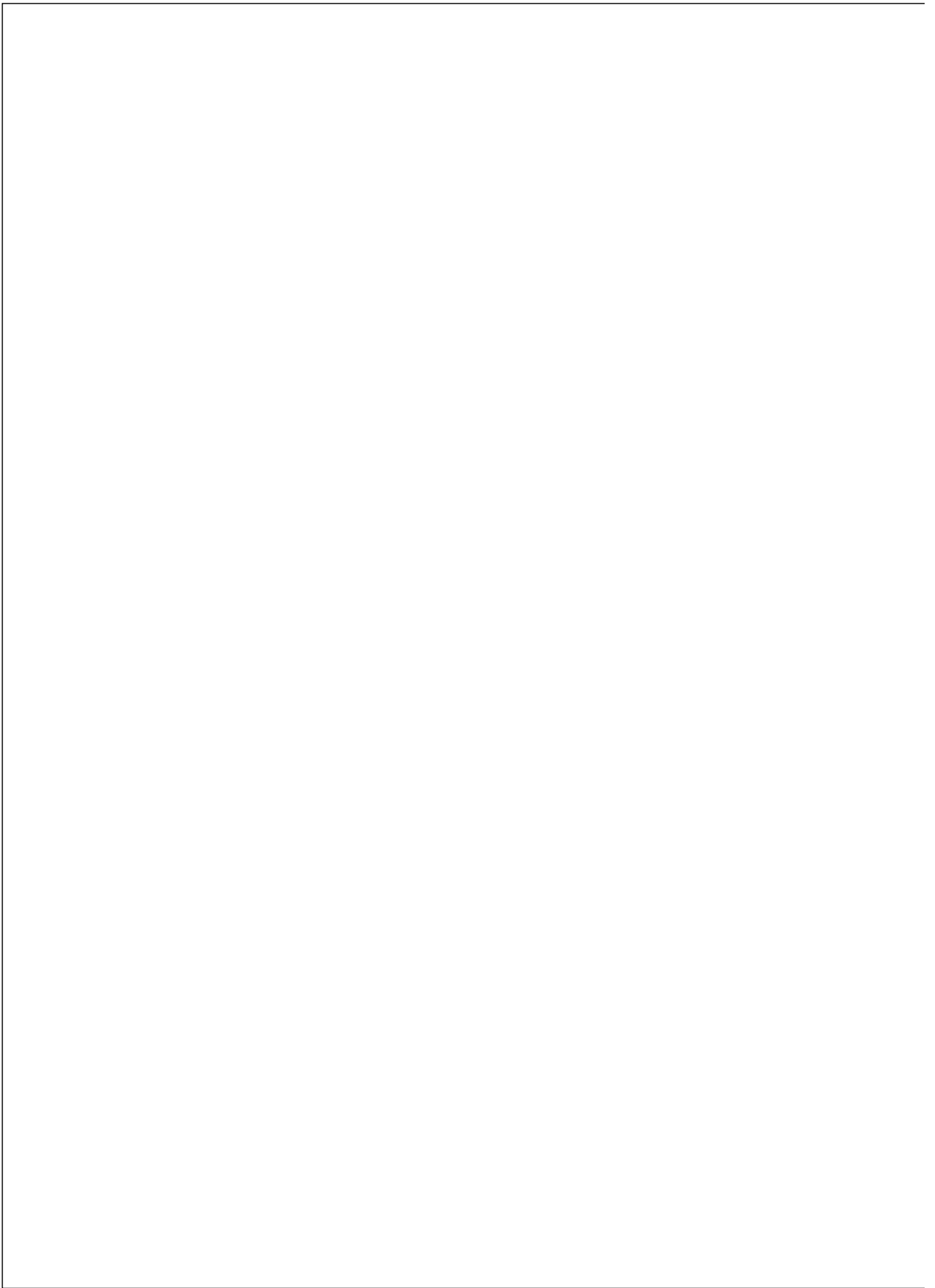
Además, es importante ampliar el enfoque de la investigación para incluir sectores emergentes, como la biotecnología, la sostenibilidad ambiental y las industrias creativas. En estos sectores, la integración de emprendimiento e innovación puede ser crucial para desarrollar soluciones innovadoras y sostenibles. Analizar cómo se pueden aplicar estas competencias en nuevas áreas del conocimiento abriría oportunidades para formar profesionales versátiles y preparados para liderar en diferentes contextos.

Finalmente, la implementación de un sistema de seguimiento para egresados resultaría fundamental para comprender el impacto de la formación en emprendimiento e innovación en sus trayectorias profesionales. Este seguimiento permitiría evaluar cómo las competencias adquiridas durante su formación han influido en su éxito profesional, facilitando información valiosa para la mejora continua de los programas académicos y de capacitación. De esta manera, se garantizaría que la universidad adapte sus estrategias educativas a las necesidades del mercado y a las expectativas de los estudiantes, contribuyendo al fortalecimiento de una cultura emprendedora sólida y sostenible.

## Referencias

- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217-254.
- Blenker, P., Korsgaard, S., Neergaard, H., & C., T. (2011). The Questions We Care About: Paradigms and Progressions in Entrepreneurship Education. *Industry and Higher Education*, 25(6), 417-427.
- Bravo, S. J. (13 de Septiembre de 2024). Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE).
- Centro Universitario de la Costa. (2017). Obtenido de Actualización Curricular 2017 (LICB): <http://www.cuc.udg.mx/es/mision-23>
- . (2024). *Sitio web del Centro Universitario de la Costa*. Obtenido de Universidad de Guadalajara: <http://www.cuc.udg.mx/es>
- CIDE. (2024). *Centro Universitario de la Costa*. Obtenido de <http://www.cuc.udg.mx/es/centro-de-innovacion-y-desarrollo-emprendedor>
- Comisión Europea. (2008). Entrepreneurship in Higher Education, Especially in Non-Business Studies. Final Report of the Expert Group. *Enterprise and Industry*.
- DESE. (2023). *División de Estudios Sociales y Economicos*. Obtenido de Centro Universitario de la Costa: <https://www.emprende.cuc.udg.mx/>
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From Craft to Science: Teaching Models and Learning Processes in Entrepreneurship Education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569-593.
- Gaceta UDG. (2024). *Acuerdo que emite las reglas de operación del programa institucional "Gestión de Talento y Emprendimiento" 2024*. Obtenido de <https://www.gaceta.udg.mx/wp-content/uploads/2024/03/Programa-Institucional-Gestion-de-Talento-y-Emprendimiento-2024.pdf>
- Gibb, A. (2002). In Pursuit of a New 'Enterprise' and 'Entrepreneurship' Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combinations of Knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233-269.
- Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 577-598.
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The Impact of Entrepreneurship Education in Higher Education: A Systematic Review and Research Agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277-299.
- Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70.
- Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship Education: A Systematic Review of the Evidence. *International Small Business Journal*, 25(5), 479-510.
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial Learning: A Narrative-Based Conceptual Model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 323-335.

- Rodríguez, M. L. (28 de Enero de 2024). UCosta reconoce la importancia de la innovación y emprendimiento en la región. (U. d. Difusión, Entrevistador)
- Sánchez, A. C. (2022). *Formación emprendedora en la educación superior*. México: Editorial Universidad de Guadalajara. Obtenido de <https://ulibros.com/formacion-emprendedora-en-la-educacion-superior-snsyc.html>
- Schaper, M., Volery, T., Weber, P., & Gibson, B. (2014). *Entrepreneurship and Small Business*. Wiley.
- Unidad de Comunicación Social, C. (04 de Septiembre de 2024). *Centro Universitario de la Costa*. Obtenido de <http://www.cuc.udg.mx/es/noticia/motivan-estudiantes-emprender-su-propio-negocio>
- Vargas, M. (27 de 08 de 2024). *Comunicación personal*.



## 6. Espacios de colaboración, mentoría y asesoría de proyectos de emprendimiento e innovación

MACEDONIO LEÓN RODRÍGUEZ ÁVALOS\*

JOSÉ LUIS BRAVO SILVA\*\*

CARLOS FELIPE CAMBA PÉREZ\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.259.06>

### Resumen

Dentro de Puerto Vallarta existe la necesidad de desarrollar espacios de trabajo colaborativo y de incubación, esto para el fortalecimiento del ecosistema emprendedor; siendo que estos no solo complementan el crecimiento económico, sino que además impulsan a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en el camino de la consolidación en un mercado altamente dinámico.

Los espacios de trabajo colaborativo desprenden una gran gama de servicios esenciales, tales como la mentoría, el acceso a infraestructura de trabajo y una gran red de contactos; la conglomeración de elementos auxilia e impulsan la interconexión de emprendedores, la creatividad y la innovación.

La mentoría, al ser un eje central de estos espacios, proporciona al emprendedor inicial un gran apoyo emocional al momento de que este se decide a llevar a cabo la incubación de su idea, se transfieren conocimientos y

23

\* Doctor en Ciencias para el Desarrollo Sustentable y Turismo por la Universidad de Guadalajara. Profesor-investigador de tiempo completo, adscrito al Departamento de Estudios Administrativos-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4343-8697>

\*\* Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional. Profesor-investigador de tiempo completo, adscrito al Departamento de Estudios Administrativos-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0044-9014>

\*\*\* Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Guadalajara. Profesor-investigador de tiempo completo, adscrito al Departamento de Estudios Administrativos-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2027-3340>

se desarrollan habilidades exponenciales tales como el liderazgo y la gestión; dentro de las instituciones de educación superior (IES) el proceso de incubación comienza desde el punto de ideación hasta el punto de establecimiento, para proceder posteriormente con la aceleración de los proyectos, esto, claro, complementado de un acceso indefinido hacia recursos, infraestructura universitaria y redes de colaboración del mismo centro.

En el ámbito local, sitios tales como el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE) del Centro Universitario de la Costa y el programa de la Red de Centros de Innovación de Jalisco (REDi) han impulsado de gran manera brindando herramientas y fomentando la colaboración regional; sin embargo, para garantizar el desarrollo a largo plazo es importante generar alianzas estratégicas y una actualización constante de herramientas para seguir impulsando proyectos que generen beneficios reales en la región.

**Palabras clave:** *Espacio de trabajo colaborativo, incubación, ecosistema emprendedor, mipymes, innovación, universidades.*

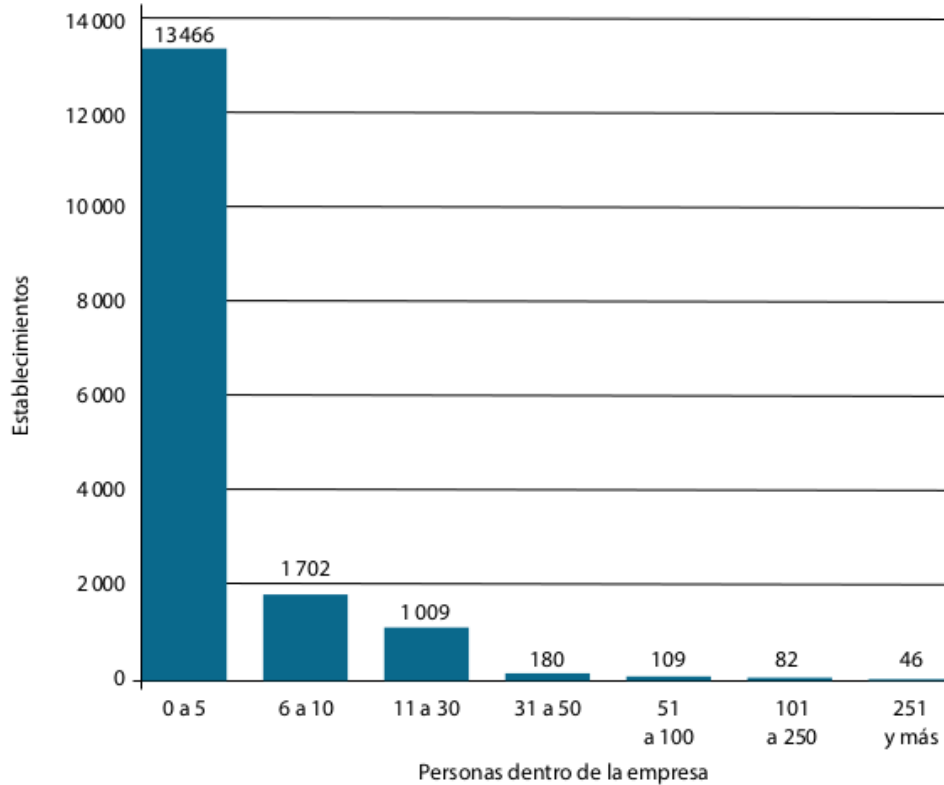
## 1. Relevancia y conceptos

### 1.1. La importancia de la implementación de espacios de *cowork* e incubación dentro de la región municipal de Puerto Vallarta, Jalisco

Jalisco es uno de los estados con mayor influencia dentro de la economía nacional; dentro de su aportación hacia el indicador del producto interno bruto se encontró en cuarto lugar a nivel nacional, con un porcentaje del 7.5% en 2022. (INEGI, 2023), obteniendo una derrama económica superior a los 40 400 millones de pesos y alcanzando una ocupación hotelera del 72%, recibiendo a más de 5.9 millones de personas (Frías, 2023).

En Puerto Vallarta, en particular, existe una mayoría de empresas micro, pequeñas y medianas (pymes). En la figura 6.1 se puede observar la distribución de empresas con información del Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco:

Figura 6.1. Establecimientos por estrato de empleo



Fuente: IIEG (2022).

Teniendo en cuenta la distribución de emprendedores dentro del municipio, existe una clara necesidad de espacios de capacitación profesional y trabajo colaborativo que fomenten la innovación dentro del ámbito del emprendimiento para la preparación de la comunidad ante los desafíos que conlleva comenzar con el desarrollo de un modelo de negocios y disminuir la tasa de fracaso de los mismos. Anexando al análisis anterior, si realizamos otro análisis de la tasa de fracasos en ciertos sectores del ecosistema podemos visualizar un cambio radical dentro del lapso de tres años, viéndose una tendencia alcista por los modelos de negocio orientados al comercio y la venta de servicios, sin embargo, se puede notar el impacto económico que sufrieron varios sectores fuera de los mismos (IIEG y Gobierno de Jalisco, 2019, 2022).

El sector que mayor aporte brinda hacia el ecosistema regional es el de servicios, seguido por el comercio, actividad legislativa, construcción, información en medios masivos, generación de energía, gas y agua, agricultura,

Cuadro 6.1. *Unidades económicas de Puerto Vallarta 2019-2022*

Sector de empresas con 0-50 trabajadores	2019	2022	Diferencia
Servicios	8276	8401	+125
Comercio	6270	6421	+151
Actividades legislativas	235	106	-129
Construcción	144	71	-73
Información en medios masivos	109	65	-44
Generación de electricidad y suministro de gas y agua	56	26	-30
Agricultura, ganadería, forestal, pesca y caza	39	15	-24
Minería	1	1	0
Total	15130	15106	-24

Fuente: IIEG (2019 y 2022).

ganadería, pesca y minería, respectivamente, como se puede observar en el cuadro 6.1. De las cuales, la mayoría son pyme que son las causantes de un crecimiento económico constante y gradual, el cual pueda impactar de forma positiva la calidad de vida de la comunidad.

Resulta importante, por ello, establecer medidas de vinculación entre los diferentes actores influyentes, tales como el gobierno, los emprendedores, asociaciones focalizadas hacia el emprendimiento, los centros de trabajo colaborativo, incubadoras de negocio y universidades para lograr un impacto de mayor magnitud mitigando de forma eficaz los problemas clave de la zona.

## 1.2. Espacios de colaboración para el emprendimiento

Los espacios de colaboración o *cowork* son presentados en artículos de investigación como componentes centrales dentro de ecosistemas emprendedores, siendo proveedores de una variedad de servicios que auxilian en el soporte del desarrollo de modelos de negocio innovadores. Dentro de los servicios más importantes ofrecidos dentro de estos espacios podemos hacer mención de actividades tales como: entrenamiento, mentoría e inversiones, las cuales pueden ser resultantes en redes de conexión o soporte entre emprendedores, que pueden impulsar el desarrollo de nuevos productos, servicios o innovación en industrias de forma general (Barajas y Fleury, 2024). Existen cinco tipos clave de espacios:



1. Espacios de ideación: Dedicados a la gestación de ideas y la vinculación para la discusión y retroalimentación, englobados mayormente en la colaboración social.
2. Incubadoras y aceleradoras: Dedicados principalmente al desarrollo de modelos de negocio o *startups*, enfocados sobre todo a la creación de productos y acceso a recursos importantes.
3. Espacios de materialización: Laboratorios y *makerspaces* englobados a la creación de prototipos, estos siendo más enfocados a la construcción de los mismos que a la colaboración social e ideación.
4. Espacios integradores: Los cuales son espacios que se enfocan directamente a reunir todos los materiales de emprendimiento posibles por parte de la universidad.
5. Residencias para emprendedores: Son espacios orientados a crear comunidad dentro del ámbito residencial y a distancia (Pittaway *et al.*, 2020).

La variedad de puntos que favorecen la implementación de estos sitios de trabajo colaborativo se divide en cuatro áreas principales, señalados por Barajas y Fleury (2024):

1. El espacio de trabajo colaborativo
2. La generación de beneficios de comunidad
3. El acceso a conocimiento
4. La innovación.

Comenzando con el primer punto, este se puede condensar en espacios de interacción, tales como cocinas, espacios de recreación, acceso a herramientas de oficina esenciales como pizarrones, proyectores, impresoras, teléfonos, internet, herramientas para el prototipado como impresoras 3D, cortadoras láser, e incluso la implementación de infraestructura digital, como plataformas virtuales que favorezcan la integración de equipos de trabajo.

En el segundo punto se resume el establecimiento de redes de contacto en un mismo espacio que puedan favorecer la colaboración y el establecimiento de relaciones, al igual que la disposición de personal especializado

en diferentes ramas (abogados, programadores, diseñadores gráficos y contadores).

En el tercer punto se puede hacer mención del acceso a cursos, conferencias, lecturas, paneles, entre otras tipologías; estas siendo de diferentes temáticas, pero generalmente orientadas al desarrollo de modelos de negocio innovadores, al igual que el acceso a mentorías.

En el cuarto punto se desglosa la colaboración con compañías aceleradoras que se encuentren dentro de estos espacios u otros emprendedores que favorezcan la creación de proyectos innovadores.

Generando una introspección hacia la aportación de estos espacios hacia la contribución de traspaso de conocimiento entre profesionales, muchos de estos laboran dentro de dichos espacios como “mentores”, generando un espacio de innovación abierta desbloqueando horizontes de creatividad fomentando la creación de nuevos modelos de negocio (Del Sarto *et al.*, 2023).

### 1.3. Definición de *mentoring*

Su nombre deriva del concepto de “mentor” y este se define como consejero o guía, introduciéndonos con este significado en un ámbito administrativo; el *mentoring* se puede definir como la disposición de consejos o información de un individuo con experiencia y habilidades con objetivo de causar un beneficio y desarrollo en otro (Gallardo y Franco, 2017)

### 1.4. ¿Por qué la mentoría es un factor importante dentro del desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento?

La educación emprendedora actúa como un factor importante dentro de la producción de emprendedores exitosos, sin embargo, es un elemento difícil de implementar de forma independiente, por eso dentro del área del emprendimiento es fundamental comenzar con alguien que te apoye en el camino como guía (Wahyu *et al.*, 2023).

Más allá del traspaso de conocimientos y experiencia que pueden resultar importantes en el desarrollo de modelos de negocio para emprendedores

emergentes, estos mentores tienen un papel importante dentro del factor psicológico dentro de los emprendedores; entre los efectos más notorios se observa que estos auxilian al emprendedor emergente con motivación, seguridad y confianza en sí mismos, lo que puede auxiliar en la disminución del estrés fomentando un ambiente de creatividad que conlleve a la innovación (Wilbanks, 2013).

Figura 6.2. Aportaciones clave de la mentoría en el crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 6.2 se pueden observar las aportaciones más importantes que provee un mentor: 1. Soporte emocional al emprendedor para superar los retos a enfrentar en el proceso, 2. Consejos y la transferencia de conocimiento/experiencia con base en la estructuración del negocio, 3. La construcción de habilidades de liderazgo, presentación, habilidades de venta, entre otras habilidades blandas, 4. Introducción hacia recursos como material educativo, programas de entrenamiento y colecciones de artículos científicos que puedan aportar o ampliar la idea de negocio, 5. Redes de contacto

con otros emprendedores, inversores y otros actores del ecosistema empresarial que puedan influir de forma positiva dentro de su modelo de negocio, 6. Apoyo dentro del área de la innovación y gestión de la autoestima; comúnmente estos asumen roles de potencializadores en la implementación de cambios o mejoras dentro de su modelo de negocio para alcanzar sus metas y como generadores de confianza a nuevos emprendedores sobre sus habilidades de emprendedurismo (Wahyu *et al.*, 2023).

## 2. Implementación universitaria de espacios de *cowork* y mentoría

Los espacios de *cowork* son una herramienta que ha visto un crecimiento dentro de las instituciones educativas, tales como universidades, para desarrollar de forma innovadora la educación emprendedora; esto otorgando básicamente un apoyo directo hacia la comunidad estudiantil, miembros administrativos y egresados en el ámbito de mentoría, búsqueda de financiamiento, creación de redes y la búsqueda de acceso a infraestructura que promueva el desarrollo de actividades relacionadas con el diseño de prototipos y diseño inspiracional de su modelo de negocios (impresoras 3D, acceso a laboratorios, computadoras, entre otros) (Rickieno, 2020; Pittaway *et al.*, 2020).

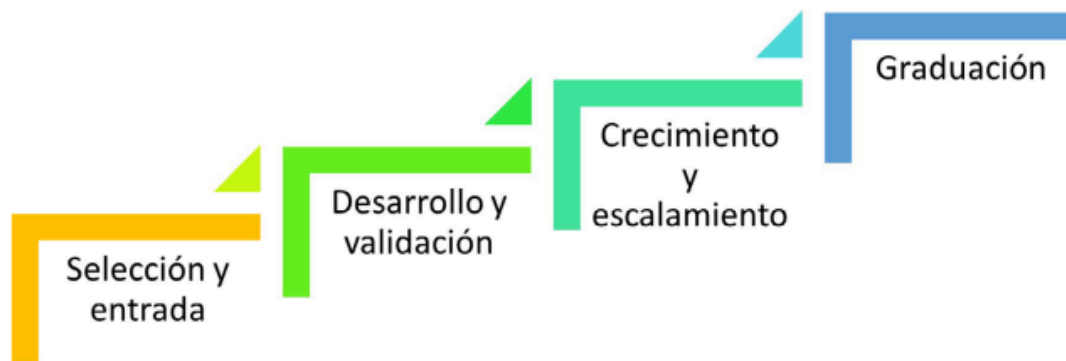
Dentro de las universidades los espacios de trabajo colaborativo se denominan comúnmente como incubadoras de negocios, que manejan el monitoreo continuo y la retroalimentación, permiten evaluar y ajustar el progreso del emprendimiento, la flexibilidad y apertura del programa y son elementales para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa. La creación de un ambiente de confianza y colaboración entre los emprendedores y los mentores fomenta un aprendizaje y el desarrollo de competencias empresariales importantes. Finalmente, los resultados reflejan el impacto del proceso de incubación en diferentes niveles: a nivel ambiental, observamos efectos como la creación de empleos y el desarrollo regional, en el nivel de la incubadora, se destacan la reputación, legitimidad y sostenibilidad del programa, a nivel del incubado se consideran la supervivencia, el crecimiento y la evolución de los modelos de negocio, evaluando aspectos como el

aumento de ingresos, empleados y la adaptación (Cohen y Hochberg, 2014; Hausberg y Korreck, 2020).

## 2.1. ¿Cómo es el proceso de mentoría dentro de las incubadoras universitarias?

El proceso que se sigue en la mentoría universitaria, aunque pueden existir variantes acordes en cada contexto, consta de los siguientes pasos.

Figura 6.3. Proceso de mentoría en incubadoras universitarias



Fuente: Elaboración propia.

### 1. Selección y entrada:

- *Proceso de aplicación:* Los emprendimientos aplican para el proceso de introducción a los programas de incubación presentando sus ideas de negocio, se evalúan las propuestas basándose en criterios como la viabilidad, el potencial de mercado y el equipo inicial (Leitão *et al.*, 2022).
- *Admisión:* Los emprendimientos seleccionados acceden al programa y reciben recursos iniciales como espacio de oficina, acceso a internet y servicios administrativos (Griol-Barres y Morant-Martinez, 2023).

## 2. Desarrollo y validación:

- *Mentoría y asesoramiento*: Los emprendimientos reciben la orientación de mentores experimentados en áreas clave como desarrollo de producto, estrategias de mercado y gestión empresarial (Cohen y Hochberg, 2014).
- *Validación de ideas*: Las incubadoras facilitan la validación de ideas a través de pruebas de mercado y *feedback* constante, asegurando que los emprendimientos refinen sus modelos de negocio y productos (Cohen y Hochberg, 2014).

## 3. Crecimiento y escalamiento:

- *Acceso a recursos*: Las incubadoras proporcionan acceso a recursos financieros, tecnológicos y de *networking* necesarios para el crecimiento (Griol-Barres y Morant-Martinez, 2023)
- *Apoyo continuo*: Las *startups* reciben apoyo continuo en forma de talleres, sesiones de capacitación y *networking* con otros emprendedores y profesionales del sector (Leitão *et al.*, 2022).

## 4. Graduación:

- *Preparación para la graduación*: Una vez que los emprendimientos alcanzan ciertas metas como estabilidad financiera y un producto viable en el mercado, se preparan para graduarse del programa de incubación (Griol-Barres y Morant-Martinez, 2023).
- *Salida del programa*: Los emprendimientos graduados pueden continuar recibiendo apoyo a través de las redes de exalumnos y asociaciones estratégicas (Leitão *et al.*, 2022).

## 2.2. Impacto de los espacios de trabajo colaborativo e incubadoras de negocio dentro del ámbito regional y universitario de Puerto Vallarta

La implementación de estos espacios colaborativos ha tenido efectos positivos dentro de la región y la comunidad universitaria. Tomando de ejemplo

los esfuerzos gubernamentales de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (SICYT) del estado de Jalisco que ha impulsado la promoción de estos espacios se puede hacer mención de la apertura en las distintas regiones de Jalisco, incluido el espacio de Puerto Vallarta de oficinas de trabajo colaborativo dentro del programa “Red de Centros de Innovación” (REDi). Han aperturado a la fecha 11 sedes de forma estatal y mediante el establecimiento de programas de incubación virtuales la directora del programa REDi nos comenta que se ha llegado a impactar a más de 37 mil personas, generando un gran impacto dentro del desarrollo del ecosistema emprendedor de Puerto Vallarta (Jalisco, 2023).

El REDi de Puerto Vallarta representa para el ecosistema regional un gran impulso, pues en el espacio se pueden encontrar: salas de juntas, área de *coworking*, sala de capacitación, laboratorio creativo, sala de videojuegos, terraza, sala de lactancia, ventanilla única de atención empresarial y área de *coffee break*. Además de programas de emprendimiento e innovación dirigidos al desarrollo de sectores en particular, talleres de capacitación, mentorías y vinculación, entre otros servicios que tienen como propósito el desarrollo del ecosistema de emprendimiento e innovación de la región.

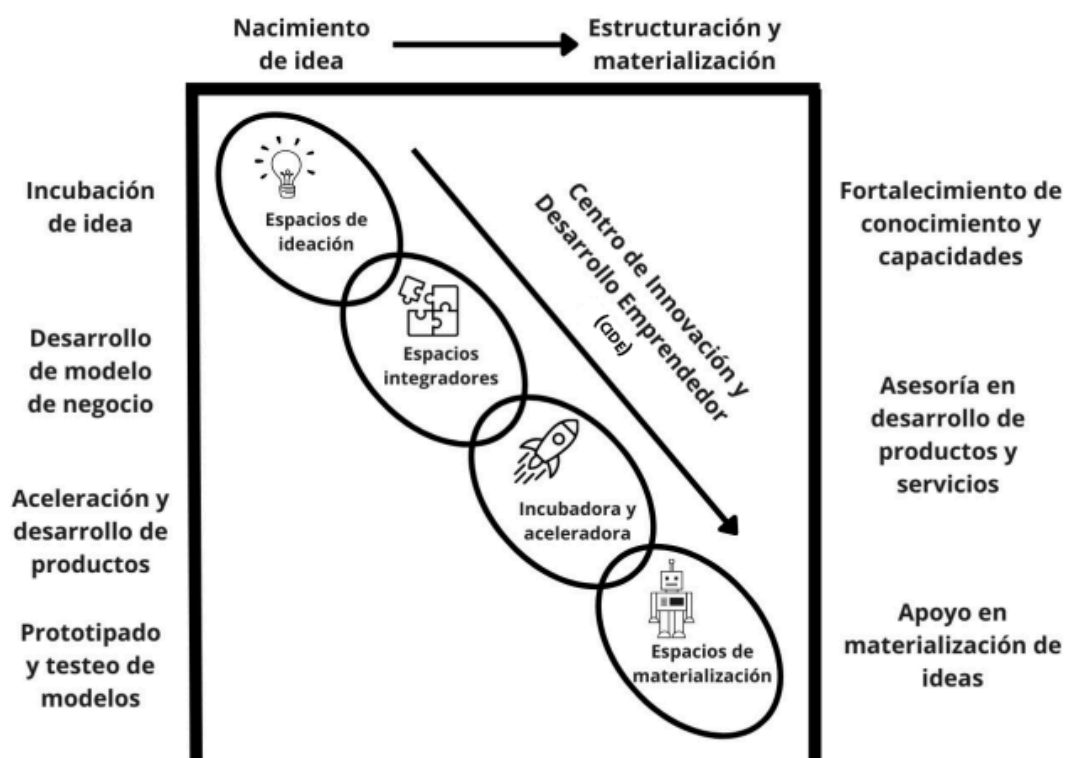
En el sector privado, se identifican en Puerto Vallarta nueve espacios de *cowork*, en su mayoría acompañados de oferta de alimentos y cafeterías como iniciativas emprendedoras en funcionamiento, que realizan la función de prestar servicios e infraestructura de oficina para la actividad colaborativa.

En el Centro Universitario de la Costa CUCosta, el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE) a su vez, gracias a las convocatorias para la habilitación de espacios de emprendimiento y certificaciones profesionales por normas Conocer de profesores en habilidades de emprendimiento e innovación, por parte de la Unidad de Centros de Emprendimiento e Innovación de la red universitaria (UCEI, 2024), se ha podido contar con equipo para espacios de *cowork* y personal capacitado para la mentoría de proyectos.

El equipo con el que se cuenta permite desarrollar procesos de ideación, espacios integradores en donde la idea puede traducirse en modelo de negocio y acompañarse en la incubación y aceleración de proyectos de emprendimiento, contando con infraestructura para espacio de materialización y

prototipado. Es decir, acompañar el proceso desde el nacimiento de la idea hasta su materialización, la cual se describe en la figura 6.4.

Figura 6.4. Servicios implementados dentro del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial



Fuente: Elaboración propia.

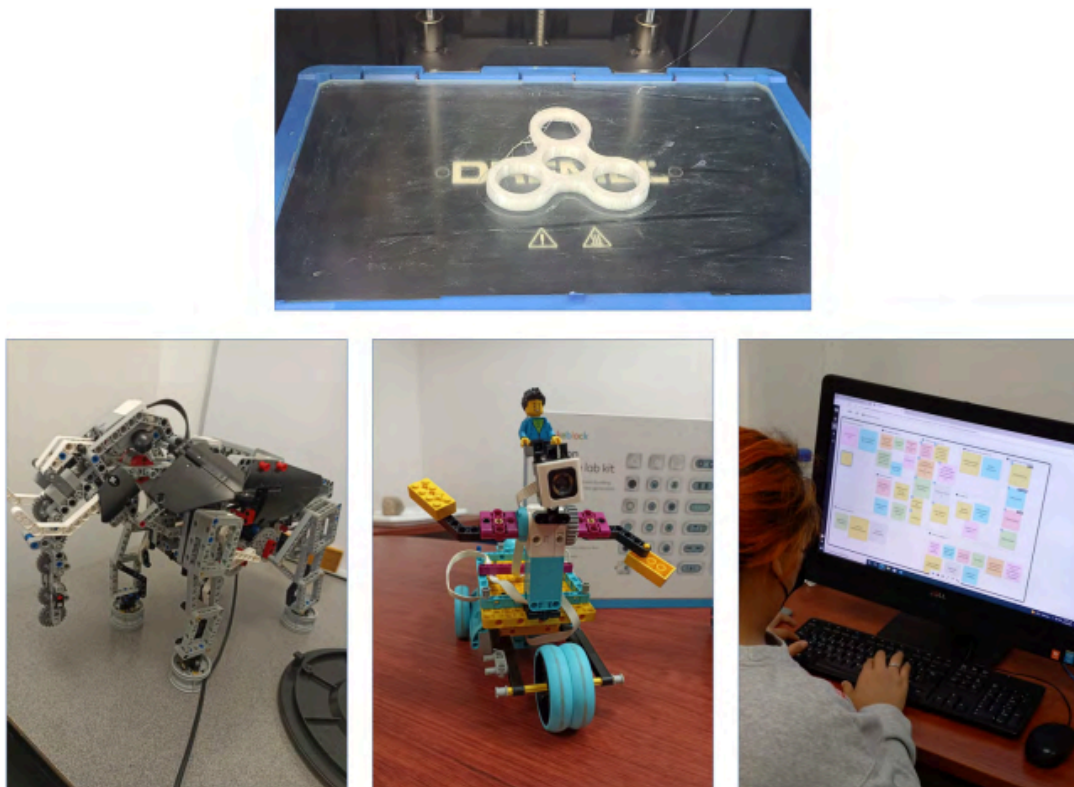


Figura 6.5. Imágenes de espacios físicos del CIDE



Fuente: Archivo personal.

Figura 6.6. Imágenes de equipo disponible para la materialización de ideas innovadoras en el CIDE



Fuente: Archivo personal.

### 3. Conclusiones

La implementación de espacios de trabajo colaborativo e incubación surgen como una estrategia clave para el desarrollo de la economía local y del ecosistema emprendedor, desde los puntos de acceso a recursos financieros, educativos, de infraestructura, vinculación y redes de contacto, las cuales conforman una parte vital dentro del crecimiento inicial de los emprendimientos.

En el ámbito regional, Puerto Vallarta aún enfrenta el reto de una cultura de emprendimiento e innovación más generalizada, sin embargo, con una mejor preparación y vinculación, se pueden generar soluciones eficaces para los mismos; dicha preparación no surge por sí misma, requiere colaboración entre ciertos actores influyentes para auxiliar y motivar a la comunidad de la región.

En la región de Puerto Vallarta, REDi como espacio de *cowork*, la infraestructura existente del CIDE de CUCosta, los espacios privados existentes y las futuras iniciativas gubernamentales o privadas que desarrollen espacios de este tipo pueden incidir significativamente en la materialización de las ideas derivadas del talento disponible en la región, pues cuentan con los espacios, equipo, vínculos, personal capacitado e iniciativas para lograrlo.

Una tarea importante a realizar es promover el reconocimiento de la comunidad de influencia, de los espacios colaborativos, como espacios para idear, acompañar sus ideas, encontrar los recursos y medios para materializar las ideas.

Es de suma importancia el reconocimiento del potencial y apoyo al mantenimiento y desarrollo de los espacios colaborativos por parte de las autoridades institucionales, en el caso de los espacios con financiamiento público, como parte de una estrategia de largo plazo en el impulso del ecosistema de emprendimiento e innovación de la región con el fin de que estos espacios puedan cumplir de manera incremental con su función social y contribuyan al crecimiento económico de la región.

Resulta importante que los espacios de colaboración existentes en la región, dado que comparten un objetivo común, todos esperan que la comunidad emprendedora e innovadora crezca, se reconozcan entre sí y definan

estrategias conjuntas de promoción del emprendimiento e innovación en la región.

El equipamiento tecnológico y de infraestructura de los espacios colaborativos está sujeto a obsolescencia y costos de mantenimiento; mediante la colaboración de los actores de este tipo de espacios, es posible desarrollar estrategias conjuntas de sostenibilidad a largo plazo de los espacios.

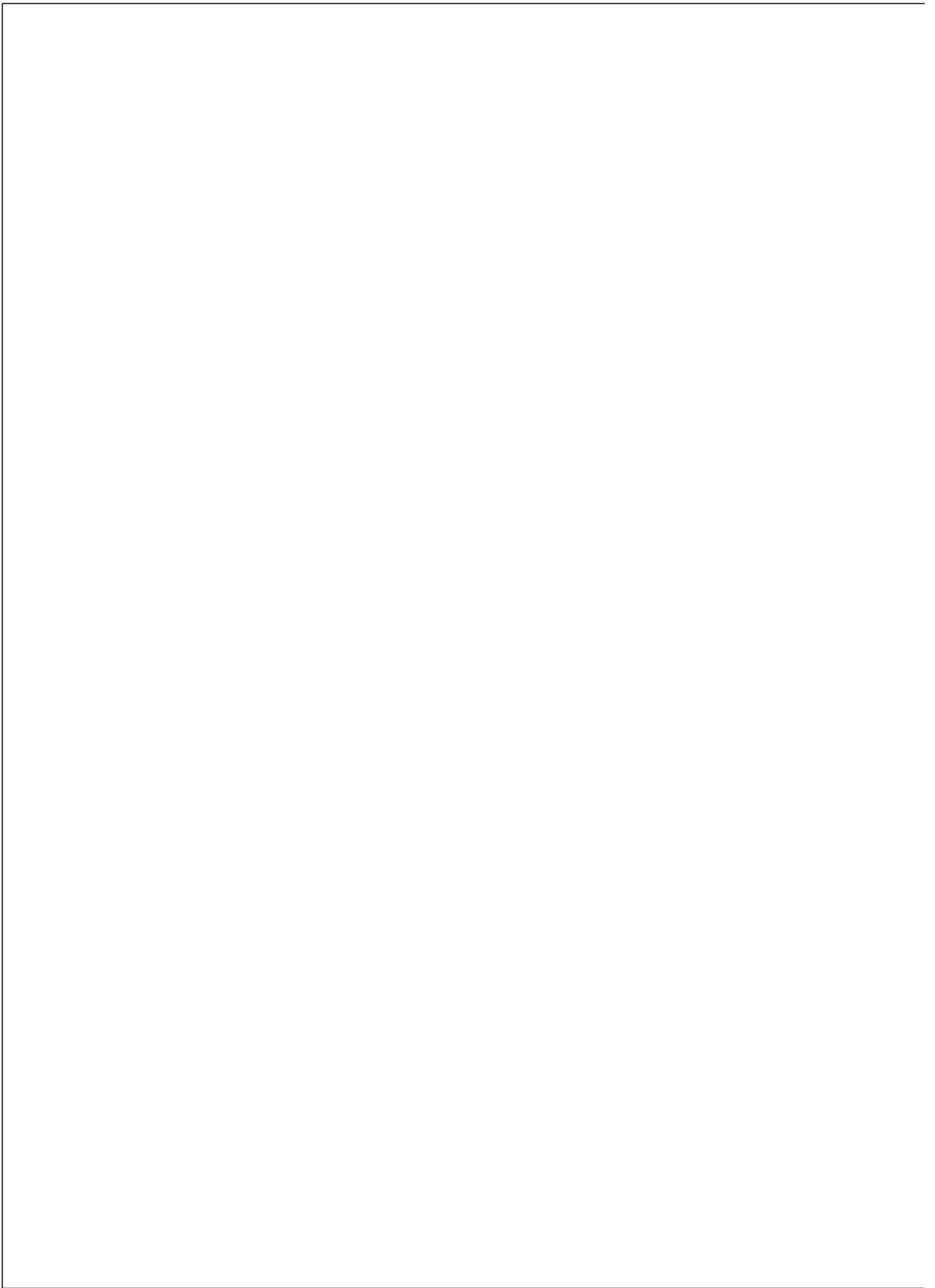
Los espacios de colaboración no son solamente la infraestructura, el talento que fluye dentro del espacio es la pieza clave y resulta importante reconocer ese aspecto por parte de los gestores de los espacios. En la medida en la que el talento tenga movilidad en los espacios, es la medida en la que estos espacios mantendrán su valor en el largo plazo para sus comunidades de impacto.

## Referencias

- Barajas, G., & Fleury, A. L. (2024). Value co-creation between *coworking* spaces and *startups* in different stages of development. *Revista Gestão Da Produção Operações e Sistemas*, 18. <https://doi.org/10.15675/gepros.2983>
- Baskaran, A., Chandran, V. G. R., & Ng, B. K. (2019). Inclusive Entrepreneurship, Innovation and Sustainable Growth: Role of Business Incubators, Academia and Social Enterprises in Asia. *Science, Technology and Society*, 24(3), 385-400. <https://doi.org/10.1177/0971721819873178>
- Cantner, U., Cunningham, J. A., Lehmann, E. E., & Menter, M. (2021). Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model. *Small Business Economics*, 57(1), 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00316-0>
- Centro Universitario de la Costa. (2019). *Plan de Desarrollo CUCosta 2019-2025 Visión 2030*.
- CGIPV. (2024). *Coordinación General de Investigación, Posgrado y Vinculación-Universidad de Guadalajara*. <https://Cgipv.Udg.Mx/>.
- Cohen, S. G., & Hochberg, Y. V. (2014). *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon*. <http://ssrn.com/abstract=2418000> Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=2418000>
- Colombo, M. G., Dagnino, G. B., Lehmann, E. E., & Salmador, M. P. (2019). The governance of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 419-428. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9952-9>
- CUCosta. (2024). *Centro Universitario de la Costa-Universidad de Guadalajara*. <http://www.Cuc.Udg.Mx/>.
- Del Sarto, N., Ferrigno, G., Parida, V., & Di Minin, A. (2023). Do start-ups benefit from

- coworking spaces? An empirical analysis of accelerators' programs. Review of Managerial Science, 17(7)*, 2471-2502. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00587-9>
- Felipe, P., Cardona, M., Alberto, C., & Torres, C. (2023). Ecosistemas de emprendimiento: hacia una reflexión práctica y conceptual. *Revista Universidad & Empresa, 24(43)*, 1. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario>
- Frías, J. (2023). *Quadratin Jalisco*. <https://Jalisco.Quadratin.Com.Mx/Puerto-Vallarta/Recibe-Puerto-Vallarta-Derrama-Economica-Superior-a-Los-40-Mmdp-En-2022/>.
- Gallardo Lichaá, N. J., & Franco, J. C. (2017). Proceso de Mentoring en la innovación disruptiva de las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 4(1)*, 80-90. <https://doi.org/10.22579/23463910.46>
- GEM. (2024). *Global entrepreneurship monitor*. <https://www.Gemconsortium.Org/>.
- Griol-Barres Israel, & Morant-Martinez Oscar. (2023). The Role of Incubators and Accelerators in Entrepreneurial Fundraising. In Sendra-Pons Pau, María-Angeles Dolores Garzon, & Revilla-Camacho (eds.), *Contributions to Finance and Accounting: Vol. Part F1284* (pp. 147-156). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-33994-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-33994-3_10)
- Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer, 45(1)*, 151-176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>
- Hwang, V. &. (2012). *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley*. Regenwald.
- IIEG. (2023). *PIB Jalisco 2022*.
- IIEG, & Gobierno de Jalisco. (2019). *PUERTO VALLARTA DIAGNÓSTICO MUNICIPAL DICIEMBRE 2019*.
- . (2022). *Puerto Vallarta Diagnóstico municipal Agosto 2022*.
- Ilie, L., & Budac, C. (2023). Entrepreneurial Ecosystems and the Catalytic Role of Universities. *Studies in Business and Economics, 18(3)*, 163-175. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0052>
- INEGI. (2023). *PRODUCTO INTERNO BRUTO POR ENTIDAD FEDERATIVA (PIBE). 773/23*, 1-12.
- Kolehmainen, J., Kurikka Heli, & Raagmaa Garri. (2022). *Being Resilient Between the Region and the Higher Education System? Views on Regional Higher Education Institutions in Estonia and Finland*. <https://link.springer.com/bookseries/14525>
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2022). Business Incubators, Accelerators, and Performance of Technology-Based Ventures: A Systematic Literature Review. In *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* (Vol. 8, Issue 1). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/joit-mc8010046>
- Malecki, E. J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass, 12(3)*. <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>
- Pittaway, L., Aissaoui, R., Ferrier, M., & Mass, P. (2020). University spaces for entrepreneurship: a process model. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 26(5)*, 911-936. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2018-0584>
- Purbasari, R., Wijaya, C., & Rahayu, N. (2020). Most roles actors play in entrepreneurial

- ecosystem: A network theory perspective. In *Journal of Entrepreneurship Education* (Vol. 23, Issue 2).
- Rickieno, R. (2020). *UNIVERSITY COWORKING SPACE AS A COLLABORATIVE LEARNING SPACE*.
- Spilling, O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business Research*, 36(1), 91-103. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00166-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00166-2)
- Stam, E., & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Theodoraki, C. (2020). A Holistic Approach to Incubator Strategies in the Entrepreneurial Support Ecosystem. *Management (France)*, 23(4), 13-27. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i4.4412>
- UCEI. (2024). *Unidad de centros de emprendimiento e innovación*. <https://Cgipv.Udg.Mx/Emprendimiento-e-Innovacion>.
- Universidad de Guadalajara. (2012). *Dictamen num 1/2012/054*.
- . (2019). *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025 Visión 2030*. [www.udg.mx](http://www.udg.mx)
- . (2020). *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030, "Tradición y Cambio."* <https://www.udg.mx/Es/Pdi>.
- Wahyu Prastyaningtyas, E., Djoko Soeprajitno, E., & Muna Almaududi Ausat, A. (2023). Analysing the Role of Mentors in Entrepreneurship Education: Effective Support and Assistance. *Journal on Education*, 05(04), 14571-14577.
- Wilbanks, J. E. (2013). *MENTORING AND ENTREPRENEURSHIP: EXAMINING THE POTENTIAL FOR ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND FOR ASPIRING NEW ENTREPRENEURS*.
- Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2011). Entrepreneurship in global innovation ecosystems. In *AMS Review* (Vol. 1, Issue 1, pp. 4-17). Springer. <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0004-3>



## 7. Eventos de promoción de cultura emprendedora

CLAUDIA GAUTHIEZ GONZÁLEZ\*

KARINA DONLUCAS MAGAÑA\*\*

MARISOL MACÍAS CRUZ\*\*\*

MIGUEL ÁNGEL VELÁZQUEZ RUIZ\*\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.259.07>

### Resumen

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2019-2025 de la Universidad de Guadalajara (UDG) establece cuatro propósitos sustantivos orientados a la docencia, investigación, extensión, innovación y transferencia de conocimiento. En alineación, el Centro Universitario de la Costa (CUCosta) promueve la formación emprendedora como estrategia para fortalecer la docencia e investigación, vinculando estas acciones con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) como educación de calidad, igualdad de género y salud.

Docencia e innovación académica busca formar integralmente a los estudiantes, incentivando su participación en actividades innovadoras. Para ello, CUCosta desarrolla eventos que fomentan el emprendimiento. Por su parte, Investigación y transferencia tecnológica pretende resolver problemáticas sociales a través de proyectos que vinculen innovación y aplicación

---

\* Maestra en Administración de Negocios por la Universidad de Guadalajara. Profesora de asignatura del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5177-6373>

\*\* Maestra en Habilidades Directivas. Profesora de tiempo completo adscrita al Departamento de Estudios Administrativo-Contables del Centro Universitario de la Costa.

\*\*\* Maestra en Administración de Negocios por el Centro Universitario de la Costa. Profesora de tiempo completo adscrita al Departamento de Estudios Administrativo-Contables del Centro Universitario de la Costa.

\*\*\*\* Doctor en Desarrollo de Competencias Educativas. Profesor de tiempo completo adscrito al Departamento de Estudios Administrativo-Contables del Centro Universitario de la Costa.

práctica. Estas estrategias están respaldadas por el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE).

En 2020 se creó el Comité Técnico de Emprendimiento e Innovación (CTEI) del CUCosta, que fomenta una cultura emprendedora integrando acciones académicas y empresariales. Este comité organiza eventos semestrales, valida proyectos y promueve la vinculación con el CIDE para incubación de iniciativas. Además, impulsa un cambio de mentalidad en los estudiantes, orientándolos hacia el emprendimiento como alternativa profesional.

La Semana del Emprendedor (SE), una de las iniciativas del CTEI, es un evento semestral que capacita a estudiantes y conecta ideas con recursos.

A través de talleres, conferencias y concursos, fomenta el desarrollo de proyectos alineados a temáticas actuales. Desde su inicio en 2022, ha fortalecido el ecosistema emprendedor de la región, posicionándose como un espacio clave para la innovación.

Estas acciones integradas reflejan el compromiso del CUCosta y la UDG con el fortalecimiento académico, la innovación y el impacto social, preparando a los estudiantes para enfrentar retos con una visión emprendedora y sostenible.

**Palabras clave:** *Emprendimiento, innovación, docencia, transferencia de conocimiento, sostenibilidad.*

## 1. El emprendimiento como estrategia para el logro de los propósitos sustantivos institucionales

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2019-2025 de la Universidad de Guadalajara (UDG) establece cuatro propósitos sustantivos (figura 7.1), considerándolos como:

un esquema innovador que no solo identifica, recupera y relaciona todo lo que refiere a la docencia, la investigación y la extensión, sino que incorpora además los nuevos retos que debe enfrentar la universidad, especialmente en los campos de la innovación, la transferencia de conocimiento, la vinculación y el desarrollo de la cultura universitaria (UDG, 2019).



De la misma manera, el Plan de Desarrollo (PDC) del Centro Universitario de la Costa (CUCosta), en concordancia con los lineamientos y directrices del PDI, ha establecido la formación emprendedora a través de diversos proyectos estratégicos, con la finalidad de alcanzar dos de los propósitos sustantivos establecidos en el PDI, como lo son: docencia e innovación académica e investigación y transferencia tecnológica de conocimiento.

## 2. Docencia e innovación académica

El propósito sustantivo de Docencia e innovación académica tiene como objetivo coadyuvar a la formación integral de los estudiantes asegurando desarrollar sus habilidades y competencias para la vida profesional (UDG, 2019). Una de las múltiples problemáticas detectadas en el marco de este propósito es la mínima participación de la comunidad universitaria en actividades de formación integral (CUCosta, 2019), motivo por el cual uno de los proyectos estratégicos que intentan dar solución a esta carencia es incrementar dicha participación a través de diversos eventos, entre los que destacan aquellos que promueven el emprendimiento y la innovación.

Cabe señalar, también, que todos los proyectos estratégicos establecidos, además de estar alineados a los propósitos sustantivos, buscan contribuir a alguna problemática global expresada a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por lo que este propósito en particular se vincula a ODS como: salud y bienestar, educación de calidad, e igualdad de género (CUCosta, 2019).

### 2.1. Investigación y transferencia tecnológica del conocimiento

El propósito sustantivo <sup>10</sup> de Investigación y transferencia tecnológica del conocimiento pretende incrementar la participación de la universidad en la resolución de problemas sociales a través de proyectos de investigación básica y aplicada y procesos de transferencia tecnológica y de conocimiento (UDG, 2019). Ante eso, una de las principales problemáticas detectadas es el mínimo

desarrollo de proyectos de emprendimiento en la comunidad del Centro Universitario de la Costa (CUCosta, 2019), por lo que, a través de un proyecto estratégico se pretende incrementar el número de proyectos de este tipo, a través de eventos que promuevan esta actividad, para que estudiantes de pregrado y posgrado presenten proyectos innovadores y creativos para satisfacer necesidades en el entorno, así como vincular estas actividades con el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE) (CUCosta, 2019).

Es así como el emprendimiento se posiciona como un medio clave para la consecución de los objetivos sustantivos de la Universidad de Guadalajara y del Centro Universitario de la Costa conforme a los Planes de Desarrollo de cada una de ellas. A través de la implantación del emprendimiento en el ámbito académico, se busca no solo estimular la participación de los miembros de la comunidad universitaria en su formación integral, sino también inducir la innovación y la transferencia del conocimiento creado para la solución de problemas sociales. Estas acciones no solo constituyen acciones de respuesta a los retos internos de la institución, sino que también encuentran resonancia con los objetivos de desarrollo sostenible, reflejando un compromiso con el bienestar social, la educación de calidad y la igualdad de género.

### **3. El Comité Técnico de Emprendimiento e Innovación**

En respuesta a la problemática detectada en materia de emprendimiento e innovación, y con el objetivo de contribuir al logro de los propósitos sustantivos del CUCosta y de la propia UDG, en el año 2020 se estableció el Comité Técnico de Emprendimiento e Innovación del CUCosta (CTEI), adscrito al Departamento de Estudios Administrativo-Contables.

El objetivo de dicho comité es lograr que la cultura y espíritu emprendedor se promueva en la comunidad universitaria, así como eslabonar las acciones de emprendimiento que arrojan las unidades de aprendizaje de desarrollo de emprendedores con el CIDE institucional, que busca la incubación de proyectos para impulsar el desarrollo empresarial.

El CTEI es de importancia trascendental en la formación universitaria de los diferentes planes de estudio que constituyen la oferta académica del

Figura 7.1. *Propósitos sustantivos de la Universidad de Guadalajara*

Fuente: Elaboración propia con base en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2019-2025, VISIÓN 2030.

CUCosta, ya que este eslabona las diversas acciones y proyectos inherentes a la incubación de proyectos de nuevos emprendimientos que posibilitan a los miembros de la comunidad universitaria tener más opciones para el ejercicio profesional de sus disciplinas. Además de que este Comité Técnico viene a apuntalar acciones de fortalecimiento académico para que los propios académicos responsables de las materias de Desarrollo de Emprendedores puedan tener el laboratorio de incubación empresarial que ellos mismos han construido con su discurso en las aulas donde imparten sus clases. Además de que este CTE serviría al CIDE como elemento de apertura a nuevas formas de visionar el ejercicio profesional, cambiando la mentalidad del nuevo profesionista o del mismo estudiante a querer ser emprendedor y dejar de pensar en ser un colaborador más de las corporaciones. Son funciones y características del CTEI:

- a) Organizar un evento semestral de emprendimiento universitario (expo, foro, congreso, entre otros, que permitan mostrar los proyectos de los estudiantes).

- b) Estar integrado por todos los profesores que se han actualizado en emprendimiento e innovación o que imparten la materia de Desarrollo de Emprendedores o afines a los procesos de innovación y emprendimiento, mismos que serán nombrados por el jefe de Departamento de Estudios Administrativo-Contables.
- c) Los miembros del CTEI evaluarán y validarán los proyectos que ingresarán al proceso de incubación o sugerirán quién evaluará dicho proyecto acorde a la temática específica.
- d) Los miembros del CTEI serán parte de la plantilla del CIDE en el asesoramiento y seguimiento de los proyectos generados en sus unidades de aprendizaje en coordinación con el responsable de la incubadora del CIDE.
- e) Diseñar y apoyar en acciones que fomenten la cultura de innovación y emprendimiento en el Centro Universitario.
- f) Procurar y proponer las acciones de vinculación externa e interna necesarias para las acciones de emprendimiento e innovación.

En conclusión, el establecimiento del Comité Técnico de Emprendimiento e Innovación del CUCosta (CTEI) representa un avance significativo en la promoción de una cultura emprendedora dentro de la comunidad universitaria. Su enfoque en la incubación de proyectos y la vinculación entre la formación académica y el desarrollo empresarial permite a los estudiantes no solo adquirir conocimientos teóricos, sino también aplicarlos en la práctica. Al integrar a profesores capacitados y fomentar la colaboración con el Centro de Incubación y Desarrollo Empresarial (CIDE), el CTEI potencia las oportunidades de los estudiantes, transformando la percepción del emprendimiento como una opción viable y deseable en lugar de una mera carrera de colaboración corporativa. Este enfoque holístico no solo fortalece el perfil profesional de los egresados, sino que también contribuye al desarrollo económico y social de la región, asegurando que los futuros profesionistas estén preparados para enfrentar los desafíos del entorno actual con una mentalidad innovadora y proactiva.

## 4. La Semana del Emprendedor

La Semana del Emprendedor (SE), como una de las múltiples acciones del CTEI, se ha constituido como un evento integral y multidisciplinario diseñado para promover la cultura emprendedora y la innovación entre estudiantes, académicos y la comunidad en general. Su objetivo principal es inspirar y capacitar a los participantes, brindándoles herramientas y recursos para desarrollar sus ideas de negocio, así como fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos entre emprendedores establecidos y aquellos que están comenzando su trayectoria. Este evento también sirve como plataforma para conectar a los participantes con oportunidades de financiamiento, mentoría y colaboración, contribuyendo así al fortalecimiento del ecosistema emprendedor de la región costa norte de Jalisco.

La SE se realiza cada semestre en el CUCosta. Durante esta semana se llevan a cabo diversas actividades como talleres, conferencias, conversatorios, exposición de stands y proyectos de emprendimiento y un concurso *Rocket Pitch*. La primera SE se llevó a cabo en el año 2022 y cada una de las ediciones posteriores ha contado con un tema central (figura 2), mismo al que deberán alinearse los proyectos de emprendimiento presentados, lo cual ha permitido enfocar el contenido, asegurando que las actividades y charlas sean relevantes y coherentes a las tendencias.

### 4.1. Stands de emprendimiento

Los stands de emprendimiento en el ámbito universitario son espacios designados para estudiantes en eventos, exposiciones, ferias académicas o competiciones de *startups*, donde se pueden presentar y promocionar proyectos de negocio o ideas emprendedoras. Este tipo de stand proporciona una plataforma para que los estudiantes muestren sus iniciativas, reciban retroalimentación y establezcan contactos valiosos (Klyver y Schenkel, 2013). Los stands de emprendimiento durante la SE cumplen con ciertas características, incluidas:

Figura 7.2. Ejemplo de temática central de una de las ediciones de la Semana del Emprendedor



Fuente: Recuperado de redes sociales del CUCosta.

- **Presentación de proyectos:** Los estudiantes exhiben sus ideas de negocio, prototipos, productos o servicios que han desarrollado como parte de su formación académica o en asignaturas específicas.
- **Materiales informativos:** Los estudiantes preparan folletos, carteles y presentaciones digitales que explican su modelo de negocio, propuesta de valor, plan de marketing y estructura financiera y de costos.
- **Interacción con el público:** Los estudiantes interactúan directamente con visitantes, que pueden incluir otros estudiantes, profesores, inversionistas potenciales y empresarios. Esta interacción es clave para recibir retroalimentación y evaluar el interés en el proyecto.
- **Demostraciones y *pitching*:** Los estudiantes realizan demostraciones en vivo de sus productos o servicios, y presentan su *pitch* de negocio

para captar la atención de un jurado evaluador, conformado por docentes con experiencia en emprendimiento y, en algunas ocasiones, invitados especiales provenientes del sector productivo.

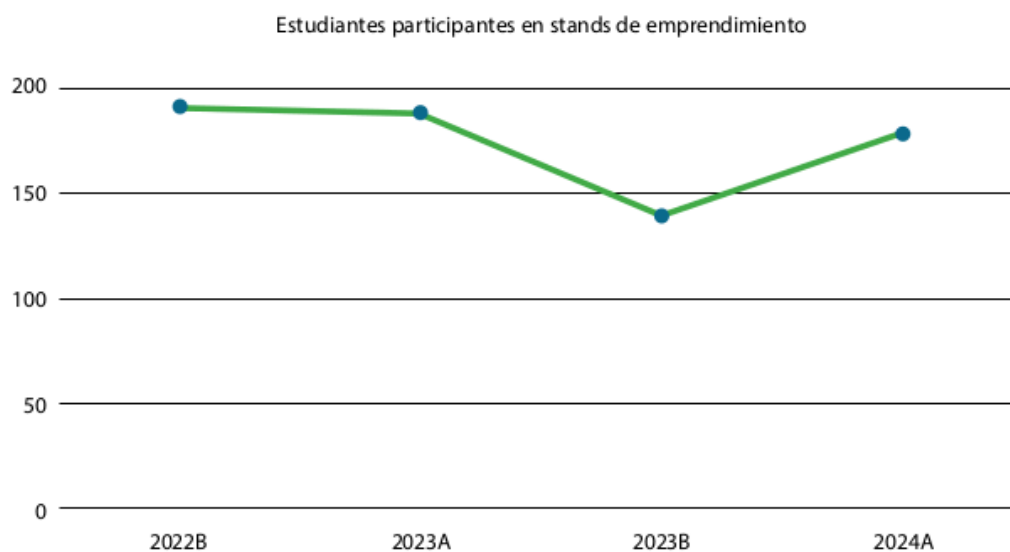
- **Desarrollo de habilidades:** Los estudiantes desarrollan habilidades para la comunicación, el marketing, las ventas y el *networking* a través de esta experiencia.
- **Visibilidad y oportunidades:** La participación en los stands brinda visibilidad a las ideas emprendedoras de los estudiantes dentro de la comunidad universitaria y en eventos externos, facilitando el acceso a recursos, mentoría y oportunidades de financiamiento.
- **Evaluación y reconocimiento:** Los stands participantes en cada edición de la SE son evaluados y se premian los proyectos más innovadores o viables, ofreciendo a los estudiantes la posibilidad de recibir este reconocimiento.

Desde la primera edición de la Semana del Emprendedor en abril de 2022 hasta la quinta edición en abril de 2024, los stands han constituido un elemento esencial del evento. Estos espacios se han asignado para la presentación de proyectos de emprendimiento desarrollados por estudiantes de diversos programas educativos, que abarcan asignaturas como Desarrollo de Emprendedores, Análisis Integral de los Elementos del Costo, Herramientas del Emprendedor y Diagnóstico Financiero.

En particular, los estudiantes de la licenciatura en Turismo, a través del curso de Desarrollo de Emprendedores, inician su preparación siguiendo el programa académico establecido. Esta preparación comienza con una dinámica de observación e identificación de problemas sociales relevantes y la generación de soluciones impactantes. Se fomenta la innovación y la creatividad, impulsando el talento de aquellos que buscan oportunidades para generar recursos económicos mediante la creación de nuevos negocios o la renovación de los existentes. Además, se promueve el desarrollo de habilidades empresariales y humanas, permitiendo a los estudiantes adquirir nuevos conocimientos y competencias.

Hasta el ciclo 2024-A, se ha presentado un total de 205 proyectos, abordando diversas temáticas como “Emprendimiento e innovación para una economía circular”, “Emprendimientos sostenibles” y “Emprendimientos

Figura 7.3. Participación en la SE a través de stands de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

inteligentes”. En cada edición, los participantes presentan sus proyectos a un panel de evaluadores expertos, quienes valoran la pertinencia, creatividad e innovación de los productos o servicios. Al finalizar el evento se premian los tres primeros lugares.

El objetivo principal de la evaluación es proporcionar retroalimentación a los competidores, subrayando la importancia de destacar y aportar un valor agregado a sus ideas de negocio. Esta retroalimentación busca fomentar la mejora continua y el perfeccionamiento de los proyectos.

La experiencia de desarrollar proyectos de alto impacto social resulta beneficiosa tanto para los estudiantes, en términos de su formación integral, como para la sociedad, que se beneficia de las ideas innovadoras generadas. Además, los proyectos premiados reciben asesoría de la incubadora de negocios, con el objetivo de maximizar las oportunidades y avanzar hacia la ejecución efectiva de las iniciativas.

En el caso de la Licenciatura en Contaduría Pública (LCOP), los estudiantes participan en los stands de emprendimiento de la Semana de Emprendimiento a través de la materia Diagnóstico Financiero, que se imparte en el tercer semestre del programa. Esta asignatura incluye dentro de su currículo el tema de la economía circular, enfocado en el desarrollo de proyectos sostenibles. Su objetivo primordial es la reutilización de desechos



provenientes de contenedores de basura en colonias, empresas, tierras ejidales y del mar. Según el lema asociado, “el mar siempre arroja lo que no es de él” (véase el cuadro 7.1).

Cuadro 7.1. *Desechos utilizados en proyectos sostenibles*

Basura	Tierras ejidales	El mar
• Ropa		
• Cartón	• Piñas desechas	• Conchas
• Casilleros de huevo	• Palmas secas y verdes	• Piedras
• Vidrio	• Bambú	• Poma
• Plástico	• Bejuco	• Estrellas de mar
• Madera	• Árboles secos	• Caracoles
• Aluminio	• Árbol papelillo	• Oro
• Pintura	• Ramas del árbol	• Plata
• Papel	• Entre otras	• Entre otros
• Calzado		
• Clavos		
• Tornillos		
• Brochas		
• Bisagras		
• Llantas		
• Ganchos de ropa		
• Pinzas		
• Lazos		
• Contactos		
• Alambre eléctrico		
• Alambre metálico		
• Cables		
• Llaves de casa		
• Fierro		
• Tubería PVC		
• Entre otros		

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1. *Ejemplo de la reutilización*

El proyecto presentado por el equipo EcoNido se centra en la reducción de la contaminación y la minimización de residuos inorgánicos en el medio ambiente, con un enfoque particular en las botellas de plástico que suelen ser poco recicladas o reutilizadas. El proyecto busca darles un segundo uso a estas botellas, creando comederos para aves pequeñas, que se pueden ins-

talar en áreas verdes, parques y zonas naturales, contribuyendo así al cuidado del medio ambiente y la fauna silvestre local. Además, EcoNido planea utilizar madera reciclada para construir nidos confortables y acogedores para las aves, ofreciendo un refugio adicional.

El objetivo principal de este proyecto es la reutilización de botellas de plástico y madera para la creación de pequeñas casas, nidos y comederos, proporcionando así un refugio para las aves y reduciendo la acumulación de residuos.

En el curso de Análisis Integral de los Elementos del Costo, correspondiente al sexto semestre, se desarrollan proyectos centrados en la reutilización de restos orgánicos provenientes de frutas y verduras. Los estudiantes aprovechan estos bagazos para la preparación de alimentos relacionados con la repostería y la cocina gourmet. Entre los restos utilizados se encuentran cáscaras de zanahoria, betabel, plátano, sandía, melón, papa, papaya, jícama, pepino, piña, jitomate, naranja, limón y nopal, entre otros.

Para la formulación del proyecto, se lleva a cabo una lluvia de ideas entre los integrantes de los equipos, con el fin de definir el proyecto más viable para su implementación. Durante el desarrollo del proyecto, se elabora un cronograma de actividades detallado. Es crucial abordar los aspectos relacionados con la gestión legal, laboral y fiscal ante las entidades correspondientes, tales como el SAT, IMSS, Infonavit, Impuesto sobre la Nómina (ISN), impuestos y licencias municipales, así como el registro de patentes, entre otros.

Otro curso en el que los estudiantes de la Licenciatura en Contaduría Pública (LCOP) participan en los stands de la Semana de Emprendimiento es Desarrollo de Emprendedores, impartido en el segundo semestre del programa. A través de este curso, los alumnos desarrollan una idea de negocio basada en una problemática o necesidad del mercado al que se dirige su producto o servicio. La idea de negocio se genera en el primer semestre y se sigue enriqueciendo a lo largo de toda la carrera. Una de las principales ventajas de esta asignatura es que los estudiantes adquieren habilidades para realizar el análisis y desarrollo de la estructura de costos de cualquier proyecto emprendedor. Esto les proporciona herramientas esenciales para analizar los datos contables, determinar el punto de equilibrio, evaluar ganancias o pérdidas y tomar decisiones informadas para implementar estrategias que mantengan la competitividad del producto o servicio en el mercado.

En la Licenciatura en Biología (LICB), los estudiantes del octavo semestre también tienen una destacada participación en los stands de emprendimiento a través de la materia Desarrollo de Emprendedores. En esta asignatura presentan proyectos innovadores relevantes para su campo de estudio. Es notable observar el interés de los estudiantes de biología en el emprendimiento, especialmente considerando que no han abordado procesos administrativos en su formación académica. Este interés refleja un esfuerzo adicional por parte de los estudiantes para aprender y aplicar conocimientos en el desarrollo de negocios. La materia les permite adquirir una comprensión más profunda de su profesión y explorar cómo pueden aplicar sus conocimientos en modelos de negocio rentables.

Es fundamental destacar que, para que los alumnos aborden con seriedad y compromiso el desarrollo de los modelos de emprendimiento, es necesario guiarlos en el análisis de problemáticas o necesidades reales y fundamentadas. Para ello, al inicio del semestre, los estudiantes trabajan en tres propuestas de modelos por equipo. Posteriormente se evalúa cuál de las tres propuestas representa la mejor opción, considerando su valor agregado y el potencial impacto en el mercado al que está dirigido.

Una vez identificado el modelo de negocio a desarrollar, se procede a trabajar en el contenido en las siguientes áreas:

- **Recursos Humanos:** En esta sección se define el perfil de los puestos necesarios y su valuación, se determina la cantidad de colaboradores requeridos y se representa la estructura organizacional mediante un organigrama.
- **Marketing:** Aquí se lleva a cabo un estudio de mercado para evaluar la viabilidad del producto o servicio en el segmento de mercado objetivo, así como para desarrollar estrategias de publicidad y promoción.
- **Producción:** En esta área se analizan los procesos de producción, utilizando herramientas como diagramas de flujo o manuales de procedimiento, para describir y especificar los procesos relevantes. Esto facilita la evaluación de los costos operativos.
- **Aspectos Legales y Estructura de Costos:** Es crucial que se analicen todos los aspectos legales que el modelo de negocio debe cumplir, así como los costos asociados que deben considerarse en la inversión

inicial y en el desarrollo de la estructura de costos. Esto incluye el cálculo del punto de equilibrio y el retorno de inversión aproximado.

Estos procesos se han desarrollado con éxito gracias al compromiso de los alumnos desde el inicio del proyecto de emprendimiento. Han buscado abordar diversas problemáticas y necesidades, que van desde cuestiones de salud hasta requerimientos en el área de alimentos y bebidas, así como la conservación del medio ambiente. Los alumnos de LICB han demostrado un fuerte compromiso en el desarrollo de proyectos alineados con su perfil profesional y conocimientos.

Un ejemplo destacado es el proyecto “FosilizarArte”, que consiste en ofrecer una selección diversa y auténtica de fósiles y minerales. Este proyecto tiene como objetivo sumergir a niños y adultos en el fascinante mundo de la paleontología y la geología a través de materiales didácticos. El proyecto fue desarrollado por un alumno con antecedentes en el emprendimiento, quien, gracias a esta materia, logró estructurar el proyecto desde los procesos administrativos y operativos hasta la elaboración de una estructura de costos. Esto le permitió comprender su punto de equilibrio y calcular el porcentaje de sus ganancias. Actualmente, el emprendimiento continúa con éxito.

Otro proyecto destacado que obtuvo el primer lugar en la misma carrera fue “Bug Tasty”. Este proyecto abordó la problemática de la falta de nutrientes naturales en la dieta humana mediante el desarrollo de una fuente de vitaminas a partir de chapulines cultivados de manera orgánica, destacando su alto valor nutricional.

El producto final se presentó en forma de polvo, que puede utilizarse como suplemento alimenticio en bebidas o como ingrediente para la elaboración de galletas y postres.

#### 4.2. Rocket Pitch

Un *rocket pitch* es un tipo de concurso o presentación en el que emprendedores, *startups* o innovadores tienen un tiempo muy limitado para presentar sus ideas, proyectos o empresas de manera concisa y persuasiva. El objetivo es captar la atención de inversionistas, jueces u otros miembros del

público con una propuesta de alto impacto en un corto período, a menudo en tres minutos.

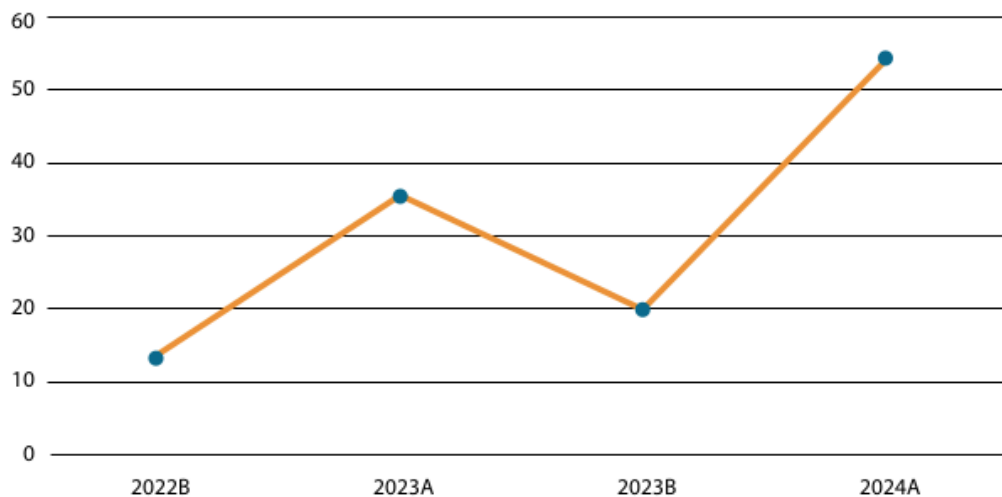
El término *rocket pitch* sugiere una presentación rápida y directa, similar a un *elevator pitch*, pero con un énfasis en la rapidez y la capacidad de transmitir la esencia del proyecto de forma clara y convincente. Este formato es popular en eventos de emprendimiento y tecnología, donde se busca identificar ideas innovadoras que merezcan inversión o apoyo.

Durante la SE se lleva a cabo el concurso en el que participan proyectos de emprendimiento tanto de pregrado como de posgrado. En cada edición del mismo, el jurado está compuesto por expertos en emprendimiento de la comunidad docente, así como por representantes de diversas cámaras e instituciones promotoras del emprendimiento en la región. Entre estas instituciones se incluyen la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Puerto Vallarta (Canaco Servytur) y la Red de Centros de Innovación REDi Jalisco, entre otras.

Cabe destacar que el número de estudiantes participantes en los concursos *rocket pitch* ha incrementado en la última edición de la SE.

Figura 7.4. Participación en la SE a través del rocket pitch

Número de estudiantes participantes en Rocket Pitch



Fuente: Elaboración propia.

Uno de los ejemplos de participación más destacados en los concursos *rocket pitch* de la SE fue “Emergency Life ELEIA”. La figura 7.5 ilustra un modelo que aborda la problemática de la prestación de primeros auxilios en situaciones de emergencia, donde la falta de información médica dificulta una intervención rápida y efectiva. La propuesta del modelo consiste en utilizar un código QR impreso en una placa o en una pulsera de metal que el usuario llevaría consigo. Este código proporciona la información médica necesaria y, en casos extremos, permite la identificación del cuerpo.

Para respaldar este modelo de negocio se realizó una investigación utilizando datos del INEGI, registros de accidentes de tránsito y el sistema de información sobre víctimas de desaparición (SiSoVid). Todos los proyectos se presentan utilizando el modelo Canvas. A continuación se muestra un ejemplo del cuadro correspondiente a este modelo de negocio.


En este modelo de negocio los alumnos trabajaron en clases extra-curriculares para elaborar un *pitch* que cumpliera con la estructura requerida: datos duros, problemática, solución y estructura de costos, todo en un plazo de tres minutos. Tras la presentación, el jurado inició una ronda de preguntas, durante la cual el modelo de negocio debió ser defendido con el objetivo de convencer al jurado de su viabilidad y respaldo, fundamentado en el estudio de mercado realizado. La idea de negocio recibió elogios del jurado por su excelente presentación y sólido respaldo.

En la quinta edición de la SE, los estudiantes de LCOP participaron nuevamente en el evento de *rocket pitch* con el modelo de negocio denominado “Handy Buddy”. Esta aplicación está diseñada para recordar a los usuarios —que pueden ser estudiantes y profesores— las tareas pendientes, e incluye un avatar interactivo que también permite a los padres de familia llevar un mejor control y recordar a sus hijos sobre sus deberes. El objetivo es fomentar la responsabilidad entre los usuarios y generar interés y dinamismo en el cumplimiento de las tareas diarias de manera divertida y motivadora.

Esta propuesta captó la atención del jurado, que realizó observaciones y cuestionamientos pertinentes sobre la idea de negocio. Finalmente, el modelo se posicionó en primer lugar, siendo de nuevo reconocido por la calidad de su presentación y la solidez de su sustentación.

Se concluye que, para lograr el éxito, es fundamental motivar a los estudiantes durante todo el proceso de desarrollo de su modelo de negocio.

Figura 7.5. Modelo Canvas Emergency Life ELEIA

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado
<p>Los principales inversionistas son las 5 socias que conforman la sociedad comercial.</p> <p>Principales proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ibens Robots</li> <li>• Aceromex</li> <li>• Insurmos de acero inoxidable y bisutería</li> <li>• Sanditex</li> <li>• Office Depot</li> <li>• GoDaddy</li> <li>• Hosting</li> <li>• Sendpulse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar modelos y productos nuevos que cuenten con mayor tecnología.</li> <li>• Seguir produciendo productos de alta calidad a un precio accesible.</li> <li>• Añadir un sistema de localización para que sea más atractivo y el cliente obtenga mayores beneficios.</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos, cada uno de los puestos.</li> <li>• Tecnológicos, mantener página web actualizada</li> <li>• Recursos materiales para producir cada uno de los productos.</li> </ul>	<p>Potenciamos tu seguridad con nuestra innovadora propuesta: Al integrar nuestra aplicación con tu producto, un simple escaneo del código QR activará una notificación a tu contacto de confianza en situaciones de emergencia. Además, la placa asociada a dicho código proporcionará información crucial para recibir la asistencia necesaria. Tu tranquilidad es nuestra prioridad.</p>	<p>El cliente entablará una relación con la empresa de una manera directa, donde nos podrá localizar en nuestra tienda física, así como también en nuestra página web, donde uno de nuestros integrantes del equipo lo atenderá personalmente.</p> <p><b>Canal</b></p> <p>Anuncios publicitarios en buscadores web, consultorios médicos, tiendas de deportes, Tik tok y recomendaciones</p> 	<p>Familias preocupadas por la salud de los integrantes de su familia, donde alguno padece alguna alergia o enfermedad y es indispensable poseer su información médica para una atención rápida y oportuna. Además queremos destacar cómo nuestra tecnología no solo aborda situaciones médicas, sino también la inclusión de la información adicional en el dispositivo podría ser crucial para la identificación de individuos si posee el acceso con él.</p>
<b>Estructura de costos</b>				
Venta de productis con código QR para su identificación				
<b>Costos variables</b>	<b>Inversión inicial</b>	<b>Punto de equilibrio</b>	<b>Retorno de inversión</b>	
\$52 846.60	\$364 316.94	\$67 900.04	18 meses	
<p>• Pulseras</p> <p>• Collares</p> <p>Anualidades para continuar obteniendo el servicio de la información al escanear el código QR</p>				

Fuente: Elaboración de los integrantes del equipo Emergency Life ELEIA.

Esta motivación no solo impulsa a los estudiantes a buscar una buena calificación, sino que también les ayuda a alcanzar el reconocimiento del jurado y de los evaluadores.

### 4.3. Talleres de emprendimiento

Los talleres de emprendimiento son sesiones de capacitación diseñadas para enseñar y desarrollar habilidades y conocimientos necesarios para iniciar y gestionar un negocio. Estos talleres están dirigidos a estudiantes universitarios y docentes que desean explorar nuevas oportunidades empresariales. Su objetivo es proporcionar herramientas prácticas y teóricas que faciliten la creación y gestión de proyectos empresariales exitosos (Bessen, 2015).

Los talleres de emprendimiento comenzaron a efectuarse durante la 5ª Semana del Emprendedor, con la puesta en marcha de dos talleres a cargo de la Red de Centros de Innovación REDi Jalisco con Sede en Puerto Vallarta, “Un viaje por el proceso creativo en el marketing digital” y “Escalabilidad y modelos digitales” lograron captar la participación de 67 y 59 estudiantes y profesores, respectivamente. El objetivo del primer taller fue capacitar a los participantes en el uso del proceso creativo para desarrollar estrategias de marketing digital innovadoras y efectivas, mejorando así su capacidad para generar campañas que capturen la atención del público y logren resultados medibles, mientras que el del segundo taller fue capacitar a los participantes en el diseño y optimización de modelos de negocio digitales con un enfoque en la escalabilidad, para maximizar el crecimiento y la eficiencia operativa en entornos digitales.

### 4.4. Conversatorios y conferencias

Los conversatorios son encuentros o reuniones en los que se discuten temas de interés común mediante un diálogo abierto entre participantes. A menudo, estos eventos incluyen una combinación de ponencias, paneles de discusión y debates entre expertos, profesionales y el público. En el contexto



de emprendimiento, los conversatorios tienen una serie de funciones clave que contribuyen al desarrollo y la promoción de nuevas ideas y enfoques (Miller y Schilling, 2014).

Durante las diversas ediciones de la SE se han realizado múltiples conversatorios, cuyas funciones ha sido fomentar el conocimiento a través de la actualización de tendencias, generar ideas e inspiración entre la comunidad estudiantil, construir redes de colaboración, compartir consejos prácticos con la audiencia, promover proyectos existentes, e incluso reconocer el éxito obtenido en el campo del emprendimiento.

Diversos invitados han formado parte de los conversatorios en la SE, desde expertos en desarrollo empresarial local, egresados del Centro Universitario de la Costa con emprendimientos exitosos, músicos, mujeres emprendedoras, peleadoras de muay thai, hasta candidatos a los diversos cargos de elección popular.

*Cuadro 7.2. Conversatorios realizados durante la Semana del Emprendedor del 2022-2024*

Invitado	Cargo	Tema
Martha Beatriz Ibarra Amarillas	Subdirectora de Desarrollo Empresarial del H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta	"La importancia del liderazgo en el emprendimiento"
Egresados de la Maestría en Administración de Negocios	—	"Emprendimiento y negocios locales"
Kevin Saúl Zarazúa Méndez	Emprendedor	"Los errores comunes en el emprendimiento"
Egresados de la Maestría en Administración de Negocios	—	"Tendencias en los negocios digitales"
Estudiantes del Centro Universitario de la Costa	—	"Emprendimiento, contenido y marketing en la industria musical"
Adriana Marcial Carrillo y Sarahí Hernández Rubio	Empresarias	"Mujeres emprendedoras"

Fuente: Elaboración propia con base en carteles de difusión de los eventos.

Por otro lado, se encuentran las conferencias magistrales, que son presentaciones más formales y extensas llevadas a cabo por expertos, líderes de la industria, emprendedores exitosos, académicos o profesionales destacados, con el propósito de compartir conocimientos profundos, experiencias y perspectivas sobre temas relevantes para el emprendimiento (Gordon y Hawkins, 2019).

Durante las SE llevadas a cabo desde el año 2022 se ha contado con la participación de múltiples ponentes invitados de acuerdo con la temática central de cada una de las ediciones, quienes han jugado un papel crucial al proporcionar una perspectiva experta, compartir experiencias valiosas y ofrecer orientación a los asistentes.

A continuación se describe el perfil de estos ponentes y su impacto en las conferencias magistrales de emprendimiento:

Cuadro 7.3. Conferencias realizadas durante la Semana del Emprendedor 2022-2024

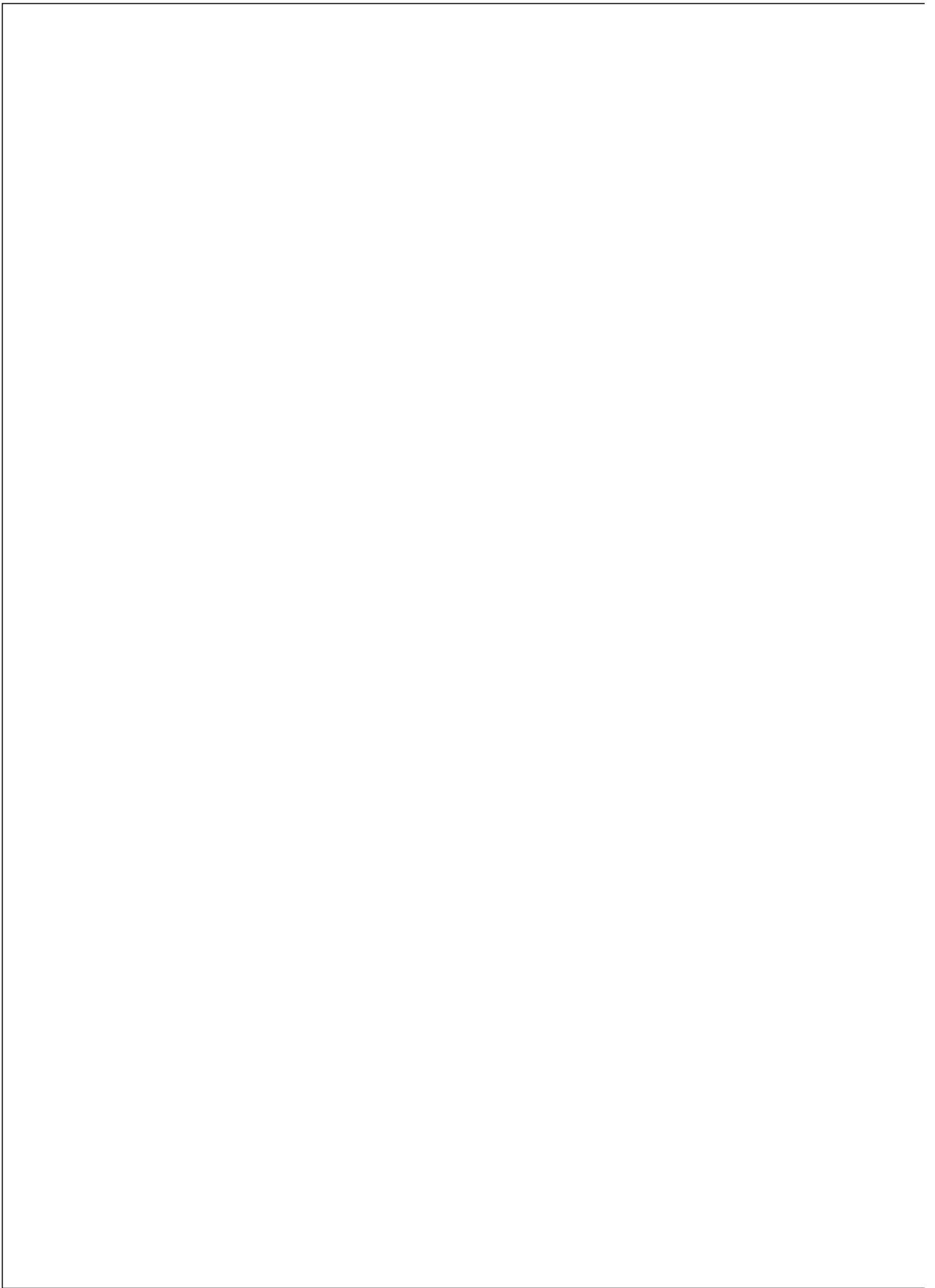
Invitado	Perfil	Cargo	Tema
Jesús Carmona Jiménez	Experto en emprendimiento	Presidente de la Asociación de Hoteles y Moteles de Bahía de Banderas, A. C.	<i>"Jóvenes universitarios y emprendimiento: el futuro en nuestra región"</i>
Gabriela Villanueva Lomeli	Experto en emprendimiento	Unidad de Centros de Emprendimiento e Innovación de la UDG	<i>"La UCEI como polo de impulso del emprendimiento e innovación en la Red Universitaria UDG"</i>
David Haro González	Experto en emprendimiento	Director de la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco)	<i>"La relación Profeco-emprendedor para el crecimiento económico de nuestra región"</i>
Arturo Cruz Castellanos	Experto en emprendimiento	Miembro del Consejo Directivo del Centro Empresarial Coparmex Vallarta	<i>"Viviendo el sueño mexicano"</i>
Juan Pablo Martínez Torres	Líder en la industria	Presidente de Coparmex en Puerto Vallarta	<i>"Experiencia en el emprendimiento e innovación como líder empresarial"</i>
José Antonio Perea Contreras y Cristóbal García Castellón	Líder en la industria	Gerentes Administrativo y Comercial de Inmobiliaria Yo, Tu Asesor	<i>"Emprende y gana en bienes raíces"</i>
Patricia Rivera	Experto en emprendimiento	Tecnológico de Costa Rica	<i>"¿Cómo emprender, protegiendo el ambiente y distribuyendo el bienestar?"</i>
Arnulfo Ortega Contreras	Líder en la industria	Director de Pastelería y Panadería "Don Chonito"	<i>"Pequeños comienzos"</i>
Rubén Masayi González Uyeda	Líder en la industria	MIND México	<i>"Emprendimiento e innovación en México"</i>
Cesar Ali Romero Guardado	Consultor	REDI Jalisco	<i>"Usando el coworking y networking como plataforma de emprendimiento"</i>

Fuente: Elaboración propia con base en carteles de difusión de los eventos.

Los ponentes en conferencias magistrales de emprendimiento son fundamentales para el éxito de estos eventos. Su experiencia, conocimientos especializados y habilidades de comunicación no solo educan e inspiran a los asistentes, sino que también facilitan el desarrollo de redes, la obtención de retroalimentación y la promoción de nuevas ideas. Su papel es clave para fomentar un entorno de aprendizaje y crecimiento en el ecosistema emprendedor.

## Referencias

- Bessen, J. E. (2015). *Learning by Doing: The Real Role of Entrepreneurship Education*. NBER Working Paper Series. National Bureau of Economic Research.
- Centro Universitario de la Costa. (2019), *Plan de Desarrollo CUCosta 2019-2025 Visión 2030*.
- Gordon, R., & Hawkins, P. (2019). *The Conference Organizer's Handbook: A Practical Guide for Organizing, Planning, and Delivering Successful Events*. Routledge.
- Klyver, K., & Schenkel, M. (2013). *Networking and the Role of Entrepreneurial Events: Insights from Start-Up Competitions*. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 50-69.
- Miller, R., & Schilling, M. (2014). *The Creative Entrepreneur: A New Approach to Business Innovation*. Routledge.
- Universidad de Guadalajara. (2019), *Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025 Visión 2030*.



## Anexo Memorias fotográficas



*Entrega de reconocimientos a los stands ganadores en la 1ª Semana del Emprendedor*



*Participantes de stands de emprendimiento durante la 2ª Semana del Emprendedor*



*Conferencia magistral "Pequeños comienzos", impartida por el licenciado Arnulfo Ortega Contreras, gerente y dueño de Pastelería Don Chonito, durante la 3° Semana del Emprendedor*



*Conversatorio con egresados emprendedores de la Maestría en Administración de Negocios durante la 3° Semana del Emprendedor*



*Conferencia magistral a cargo del Ing. Rubén Masayi González Uyeda, presidente de MIND México, durante la 4ª Semana del Emprendedor*



*Ganadores del concurso rocket pitch durante la 1ª Semana del Emprendedor*



*Participación de los estudiantes del Doctorado en Gestión y Negocios en la primera edición de la Expo INNOVA, en el Centro Internacional de Convenciones de Puerto Vallarta, durante la 5ª Semana del Emprendedor*





## 8. La gestión de conocimiento de los procesos de emprendimiento e innovación en IES como impulsor de su desarrollo

ÁNGEL MARCIAL CARRILLO\*

LUCÍA CARMINA MICHEL PÉREZ\*\*

ÓSCAR DANIEL ZAMORA CUEVAS\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.259.08>

### Resumen

La gestión del conocimiento de los procesos de emprendimiento e innovación en instituciones de educación superior como impulsor en el desarrollo fundamenta dichas instituciones que deben estar estrictamente ligadas a intervenir en el desarrollo económico de las regiones donde se encuentren. De manera particular se habla de cómo el fomento al emprendimiento e innovación en los jóvenes universitarios abona a cumplir dichos propósitos, por lo cual en este capítulo se trata en primera instancia el abordaje conceptual de la gestión del conocimiento, su vínculo con las instituciones de educación superior, así como los indicadores relacionados con los abordajes conceptuales, después se analizan algunos modelos de gestión de conocimiento en IES, enfocadas en acciones de emprendimiento, para darle todo el soporte científico, y por último se realiza un análisis sobre la gestión de conocimiento en acciones de emprendimiento en el Centro Universitario de la Costa, en el cual, como caso de estudio, se esquematizan las acciones generales de la Universidad de Guadalajara, hasta el centro universitario regional y su vinculación regional, con acciones claves y documentadas que

---

\* Doctorante en Gestión y Negocios. Profesor y directivo de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4598-3031>

\*\* Doctorante en Gestión y Negocios. Profesora de asignatura en la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5913-030X>

\*\*\* Maestro en Administración de Negocios. Profesor de asignatura la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9750-1865>

abona al potencial que tiene el CUC de convertirse en un motor clave para el desarrollo económico y social de Puerto Vallarta y sus municipios vecinos.

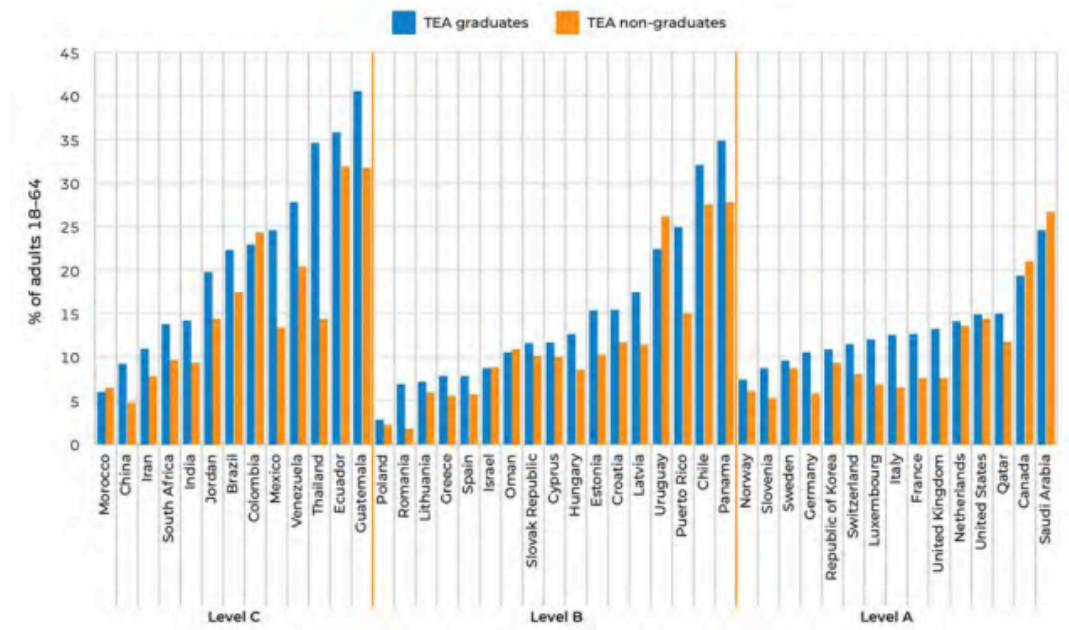
**Palabras clave:** *Innovación, emprendimiento, gestión del conocimiento, desarrollo económico.*

## 1. Introducción

El espíritu de la innovación y el emprendimiento constituyen nuevos pilares educativos fundamentales dentro de las instituciones de educación superior (IES), ya que están ligados directamente con el fomento del progreso económico y social de las regiones donde se encuentran, por tal motivo el papel fundamental de las universidades consiste en desarrollar una cultura de emprendimiento e innovación entre los estudiantes, a quienes se concibe como posibles líderes y catalizadores de cambios sustanciales, donde se desarrollen, motivo por el cual se vuelve de suma importancia forjar el espíritu empresarial que facilita la creación de nuevas empresas y emprendimientos comerciales por parte de los estudiantes emprendedores, ya que ellos se vuelven expertos en reconocer las brechas del mercado, idear soluciones ingeniosas y crear oportunidades de empleo mediante la implementación de ideas empresariales, contribuyendo así a la vitalidad económica, además de dotar a los estudiantes de las habilidades necesarias para hacer frente a los desafíos multifacéticos del panorama laboral contemporáneo, debido a que en la actualidad las organizaciones buscan personas que se caractericen por una perspectiva empresarial, capaces de proporcionar conceptos pioneros y mejorar las metodologías de producción para lograr un despegue organizacional.

De acuerdo con datos del Monitor Global de Emprendimiento en su versión 2023, los estudiantes graduados de universidades pueden tener mayores posibilidades de crear o iniciar un nuevo proyecto de emprendimiento debido al acceso a educación emprendedora, cursos, programas o herramientas que aquellos que no son graduados, lo cual explica una relación directa del impacto de las IES en los procesos de emprendimiento, tal como lo muestra la figura 8.1.

Figura 8.1. Relación entre la educación emprendedora y la capacidad de los graduados universitarios para iniciar nuevos proyectos de emprendimiento



Fuente: Monitor Global de Emprendimiento (2023).

Las instituciones de educación superior (IES) desempeñan un papel crucial a la hora de impartir conocimientos teóricos y aplicados, ya que, por un lado, fomentan una cultura que genera creatividad empresarial, además de que se complementa con la existencia de incubadoras y aceleradoras en los campus universitarios, las cuales por lo general trabajan en conjunto con las asociaciones del sector privado, con lo cual se genera para los estudiantes un entorno seguro para explorar y perfeccionar sus conceptos empresariales.

El informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) correspondiente al año 2023 hace hincapié en que las instituciones académicas que integran iniciativas de educación empresarial registran un aumento del 25% en las probabilidades de que sus estudiantes se dediquen a la actividad empresarial en comparación con las instituciones que no integran dicha formación (GEM, 2023). Además, las personas que reciben formación empresarial en entornos universitarios muestran niveles más altos de innovación y disfrutan de mayores tasas de éxito a la hora de mantener sus empresas.

En un mundo donde las universidades desempeñan un papel crucial en el fomento del emprendimiento y la innovación, la gestión del conocimiento

de estos procesos se ha convertido en una herramienta vital para el desarrollo institucional, ya que la acción de recopilar, analizar y preparar información estratégica por medio de indicadores permite mejorar y sostener programas de emprendimiento e innovación en universidades. Las instituciones de educación superior (IES) están cada vez más enfocadas en crear un entorno propicio para la generación de nuevas ideas y la formación de futuros líderes empresariales, sin embargo, para que estas acciones sean efectivas y sostenibles, es esencial implementar una gestión del conocimiento robusta que permita la recopilación, análisis y aplicación de datos relacionados con las iniciativas de emprendimiento e innovación, de tal manera que se pueda medir claramente si las acciones, recursos o estrategias de fomento al emprendimiento e innovación son las más adecuadas.

## 2. Abordaje conceptual a la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento ha generado un enfoque de atención fundamental dentro de las organizaciones contemporáneas, ya que el adecuado uso de la información que poseen las empresas a través de la gestión de dicha información resulta de vital importancia como un activo crucial para la competitividad y la innovación, sobre todo en estos tiempos donde las tecnologías de la información y comunicación facilitan su organización y uso, lo cual abre un abanico de competitividad donde ahora las empresas u entidades gubernamentales dependen no solo de los recursos tangibles sino también de la gestión adecuada del conocimiento.

El concepto de *gestión del conocimiento* se refiere a las metodologías y procedimientos que emplea una entidad para reconocer, adquirir, desarrollar, distribuir y utilizar el conocimiento de manera estratégica, por lo cual el concepto se ha ido desarrollando por medio de numerosos académicos, los cuales han hecho contribuciones sustanciales al avance de este campo a lo largo del tiempo, proporcionando marcos teóricos y prácticos que guían el establecimiento de conceptual. En el cuadro 8.1, se pueden observar los antecedentes conceptuales de la gestión del conocimiento.

Cuadro 8.1. Antecedentes conceptuales para la definición de gestión del conocimiento

Autor(es)	Concepto	Descripción	Referencia
Nonaka y Takeuchi (1995)	Espiral del conocimiento	Describe cómo el conocimiento tácito se convierte en explícito mediante un proceso interactivo y dinámico de socialización, externalización, combinación e internalización.	Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). <i>The Knowledge-Creating Company</i> . Oxford University Press.
Davenport y Prusak (1998)	Economía del conocimiento	El conocimiento organizacional, compuesto de experiencias, valores, información contextual e intuición, debe gestionarse eficazmente para mejorar la competitividad.	Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). <i>Working Knowledge</i> . Harvard Business School Press.
Sveiby (1997)	Activos intangibles	Introduce el concepto de activos intangibles, incluyendo competencias individuales, estructuras internas y externas, esenciales para la creación de valor en las organizaciones.	Sveiby, K. E. (1997). <i>The New Organizational Wealth</i> . Berrett-Koehler Publishers.
Wiig (1993)	Modelos de gestión del conocimiento	Diferentes modelos que integran el conocimiento en todos los niveles y funciones de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos.	Wiig, K. M. (1993). <i>Knowledge Management Foundations</i> . Schema Press.
Alavi y Leidner (2001)	Tecnologías de la información	Las tecnologías de la información facilitan la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de las organizaciones.	Alavi, M., y Leidner, D. E. (2001). <i>MIS Quarterly</i> , 25(1), 107-136.

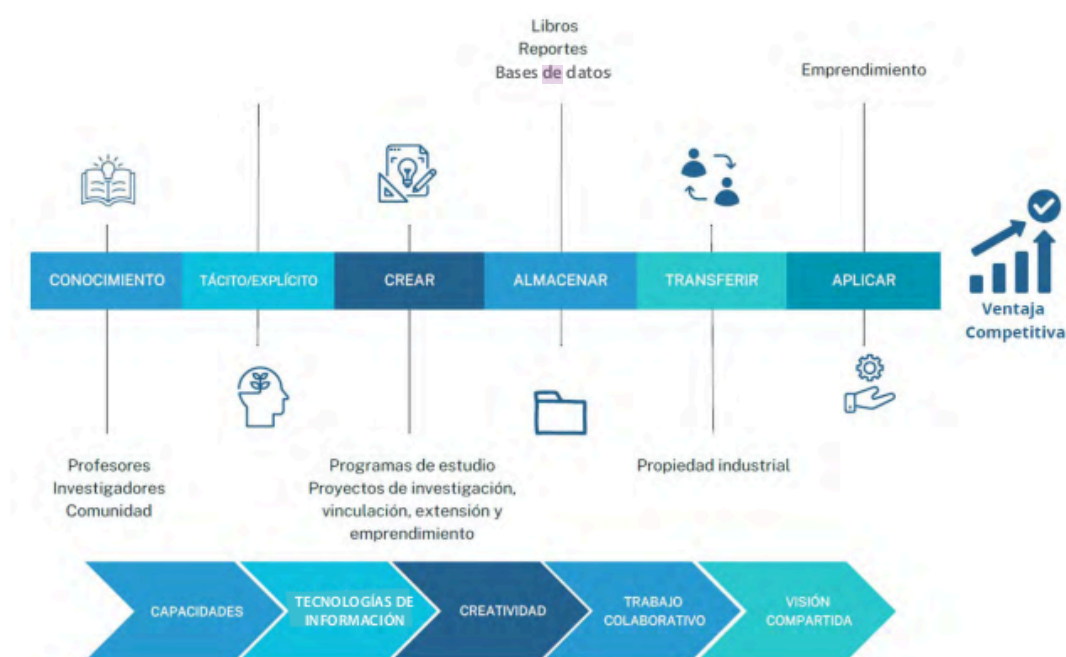
Fuente: Elaboración propia con datos referenciales del cuadro.

Por su parte, Bueno (2003) sostiene que la gestión del conocimiento es una función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se generan en relación con las actividades y el entorno de una organización, con el objetivo de crear competencias esenciales. Isaac, Herremans y Nazari (2017) lo consideran un proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del manejo de datos e información a través de las capacidades tecnológicas de información y las capacidades humanas de creatividad, innovación, trabajo en equipo y visión compartida.

Rodríguez Ponce y Pedraja-Rejas (2016) definen la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos sistemáticos enfocados en la eficacia y eficiencia, que permiten a las organizaciones crear, almacenar, transferir y aplicar conocimientos, desarrollando así ventajas competitivas. Desde otra perspectiva, Jennex (2007) la describe como la práctica de aplicar selectivamente el conocimiento de experiencias pasadas en la toma de decisiones actuales o futuras.

Estas definiciones resaltan la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones, especialmente en la actualidad, donde el conocimiento se ha convertido en el principal recurso para aumentar la productividad, superando incluso a la maquinaria (Tzortzaki y Mihiotis, 2014; Pinzón *et al.*, 2019). Considerando que el desempeño organizacional influye directamente en el desempeño financiero (Pérez y Pérez, 2004; Bernal-Torres *et al.*, 2016; Giampaoli, Ciambotti y Bontis, 2017), la gestión del conocimiento se ve como una herramienta o recurso estratégico que permite a las organizaciones mantener su competitividad (Probst, Romhardt y Raub, 2001). Además, impulsa la innovación mediante la creación y transferencia de nuevo conocimiento que se materializa en productos, servicios y sistemas (Nonaka y Takeuchi, 1995; González *et al.*, 2014).

Figura 8.2. *Gestión del conocimiento*



Fuente: Elaboración propia.

Con los antecedentes referenciales es posible definir que la gestión del conocimiento es una disciplina organizacional que se centra en la identificación, captura, desarrollo, compartición y aplicación del conocimiento de manera estratégica para mejorar la competitividad y la innovación, en la

cual se involucran procesos sistemáticos coordinados que permiten convertir el conocimiento tácito en explícito, utilizando tecnologías de la información y comunicación en conjunto con el aprovechamiento de las capacidades humanas de creatividad, trabajo en equipo y visión compartida dentro de una organización, logrando un enfoque que facilita la creación de valor a través de activos intangibles, además de asegurar la transferencia efectiva del conocimiento dentro de la organización para apoyar la toma de decisiones y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

### 2.1. Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior

La gestión del conocimiento en el contexto del emprendimiento universitario implica la sistematización y el uso estratégico de la información para mejorar continuamente los programas y actividades relacionados con el emprendimiento.

Figura 8.3. *Espiral de conocimiento*



Fuente: Elaboración propia.

Nonaka y Takeuchi (1995) proponen el modelo de la espiral del conocimiento, en la cual describen cómo el conocimiento tácito se convierte en explícito a través de un proceso dinámico e interactivo de socialización, externalización, combinación e internalización, lo cual resulta sumamente relevante en las acciones de emprendimiento, ya que con este modelo el conocimiento de los investigadores y académicos en temas relacionados con el emprendimiento e innovación empresarial puede transformarse en conocimiento explícito a través de conferencias, charlas, publicaciones científicas

como artículos, libros, talleres, enseñanzas, colaboraciones, productos, servicios, patentes, modelos de utilidad o emprendimientos tecnológicos o sociales, por lo cual las instituciones al utilizar cualquiera de estos métodos pueden desarrollar la semilla de emprendimiento en sus estudiantes, que a la par puede traducirse o desarrollarse en nuevas ideas de negocios, resolver problemáticas, generación de proyectos viables, identificar vacíos o hasta generar teorías a partir de la interacción que se da entre estudiantes, profesores y la comunidad externa, lo cual puede facilitar la creación de un entorno donde el aprendizaje y la innovación estén en constante evolución, generando un impacto positivo tanto en el ámbito académico como en el empresarial, ya que mediante este proceso se genera una cultura de colaboración como pueden ser programas de emprendimiento que incluyan actividades de mentoría, incubación de empresas o proyectos de investigación aplicada, donde las ideas se discuten, retroalimentan y se afinan, convirtiendo el conocimiento tácito en soluciones prácticas que pueden ser aplicadas en la creación de nuevas empresas, desarrollar productos, crear servicios innovadores o herramientas tecnológicas a manera de generar un entorno competitivo y de valor en un entorno económico cambiante.

Quienes abordan de manera clara el entorno económico son Davenport y Prusak (1998), pues enfatizan la importancia de gestionar eficazmente el conocimiento organizacional para mejorar la competitividad, sobre todo en aspectos tan importantes como es el entorno universitario, ya que este concepto se traduce en la necesidad de crear sistemas que permitan a la comunidad universitaria acceder y utilizar el conocimiento de emprendimiento e innovación generado en la institución para desarrollar proyectos o acciones claras para el desarrollo de nuevos mercados; esto incluye la gestión de bases de datos de investigación generados por la comunidad científica de las IES, la creación de redes de colaboración con otras universidades, cámaras empresariales u organismos gubernamentales, tanto de manera presencial como también por medio de plataformas digitales que faciliten el intercambio de ideas y conocimientos, rompiendo las barreras geográficas o de tiempos, lo cual genera en consecuencia la creación de una estructura sólida en las universidades que permitan la acumulación y diseminación del conocimiento, asegurando que los estudiantes y profesores tengan acceso a la información necesaria para desarrollar sus proyectos y que no se pierdan buenas



ideas de negocio al tener estudiantes aislados, sin retroalimentación o maduración de ideas, además, la economía del conocimiento en las IES se ve reflejada en la capacidad de una institución en atraer y retener talento, crear alianzas estratégicas y generar un impacto positivo en la comunidad a través de la innovación y el emprendimiento, del tal manera que no se visualice solo una universidad como un lugar de cultivar conocimiento en los estudiantes, sino que también se generen acciones detonantes que migren de lo teórico a lo práctico, lo cual se vuelve un activo intangible para cualquier universidad, una tarea que las IES públicas nacionales aún no han concretado, pues persiste una desconexión de la generación de conocimiento a la implementación en proyectos emprendedores tanto de estudiantes como de profesores.

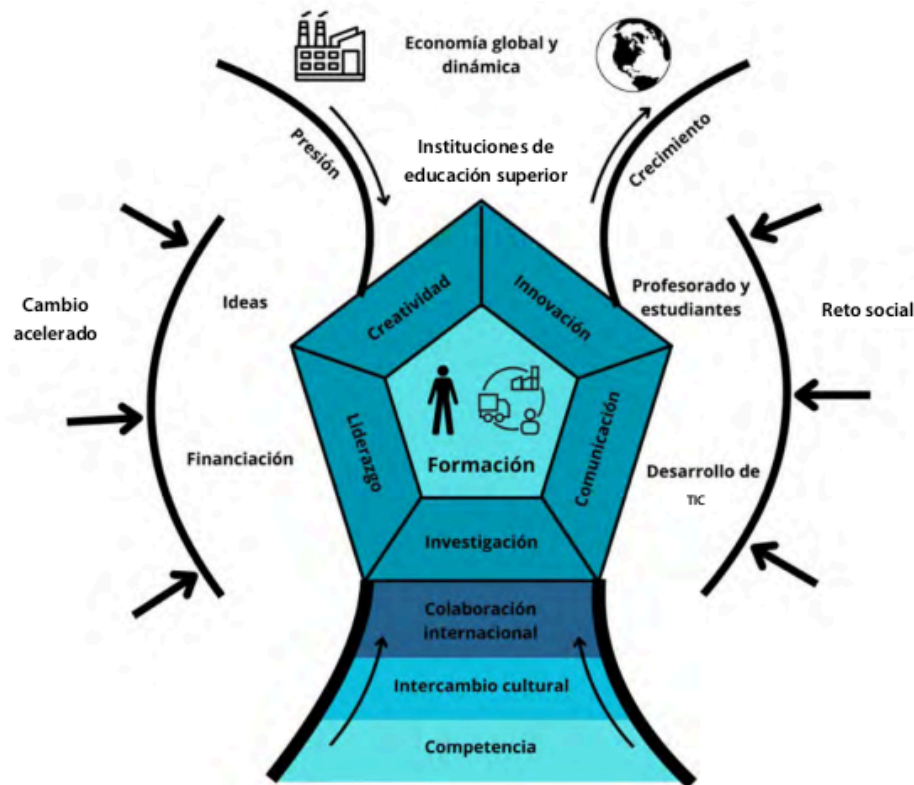
Dichos activos intangibles, como las competencias individuales y las redes de colaboración, son esenciales para la creación de valor en las IES (Sveiby, 1997), pero la creación de esta ventaja competitiva o valor de la universidad no se logra de manera automática, sino que se logra con la experiencia de las universidades en acciones de emprendimiento, con los conocimientos de los profesores en la materia, con la creatividad de los estudiantes para afrontar los desafíos y con las relaciones establecidas con la industria, gobiernos y la comunidad en general; solo gracias a este conjunto de elementos se puede desarrollar un entorno que promueva la innovación y la creación de nuevas empresas a través de la promoción de la investigación interdisciplinaria, la creación de espacios físicos y virtuales adecuados para la colaboración, como pueden ser los centros de emprendimiento, pero además de estos espacios físicos dotarlos de elementos atractivos que generen la explosión de creatividad entre los estudiantes, como pizarrones, salas, equipamiento tecnológico o hasta espacios de descanso. Estas son estrategias que pueden potenciar los activos intangibles de las IES y en consecuencia permiten a la comunidad universitaria desarrollar proyectos que no solo tengan un impacto académico, sino también un valor económico y social significativo, pero también es importante recalcar que todas estas acciones pueden ser esporádicas o que dependan de una sola persona que guíe las acciones de emprendimiento en las universidades, por lo cual dichas acciones se vuelven vulnerables al no contar con un adecuado sistemas de evaluación y seguimiento que permitan medir el impacto de sus programas de

emprendimiento. En este sentido, los modelos de gestión del conocimiento propuestos por Wiig (1993) ofrecen una estructura integral que permite a las organizaciones, incluidas las instituciones de educación superior (IES), integrar el conocimiento en todos los niveles de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, lo cual resulta crucial para estructurar y optimizar los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento, especialmente en iniciativas de emprendimiento e innovación, mediante la implementación de modelos de medición y evaluación que permitan rastrear y analizar el impacto de sus acciones de emprendimiento sin sesgar la información, lo cual permite evitar la sobrestimación del éxito, es decir, tener una visión distorsionada de la realidad, donde las instituciones creen estar avanzando de manera más significativa de lo que realmente está sucediendo, o pensar que las acciones de emprendimiento son suficientes, y esto se puede dar al no medir correctamente las acciones de emprendimiento. Si las IES no cuentan con indicadores claros y específicos, es posible que solo se registren los resultados más visibles y positivos por cumplir con indicadores o políticas institucionales o hasta gubernamentales, omitiendo los desafíos y fracasos que también forman parte del proceso de emprendimiento y que sin duda pueden ayudar a no cometer los mismos errores por parte de otros emprendedores. Esto incluye la capacidad de detectar fallos en el apoyo a *startups*, la eficacia de los programas de incubación, la pertinencia de los recursos asignados a proyectos específicos, entre otros. Sin una evaluación precisa, las IES podrían continuar invirtiendo en estrategias ineficientes sin darse cuenta de las oportunidades de mejora, generando sesgos, por lo cual el impacto de la gestión del conocimiento en la comunidad universitaria es esencial para lograr un entorno que fomente la innovación y el emprendimiento entre los estudiantes, egresados o profesionistas que a través de una mentoría universitaria puedan producir acciones altamente sustanciosas, como la creación de nuevas empresas, la generación de empleo y la contribución al desarrollo económico de la comunidad.

Las IES se enfrentan a las continuas transformaciones de una economía globalizada y dinámica, lo que las obliga a adaptarse al mismo ritmo que su entorno (Puspita *et al.*, 2018). Para abordar estos obstáculos, las IES deben concentrarse en la generación de conocimiento, la creatividad y la innova-

ción, que son componentes fundamentales para triunfar en estos establecimientos (Cranfield y Taylor, 2008; Morgan y Llinás, 2017; Veer-Ranjeawon y Rowley, 2019).

Figura 8.4. Retos de gestión de conocimiento en las IES



Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2009) afirma:

La educación superior impulsa y es impulsada por la globalización. Forma a trabajadores altamente cualificados y contribuye a la base de investigación y a la capacidad de innovación, determinando así la competitividad en la economía global del conocimiento. Facilita la colaboración internacional e intercambio intercultural. Los flujos transfronterizos de ideas, estudiantes, profesorado y financiación, junto con el desarrollo de la tecnología de la información y la comunicación, están transformando el entorno en el que operan las institu-

ciones de educación superior. La cooperación y la competencia se intensifican simultáneamente en un marco influenciado por las fuerzas del mercado y la aparición de nuevos actores (p. 13).

De tal manera que, para adaptarse a los constantes cambios globales, las universidades tienen el gran reto de mejorar continuamente a su personal directivo, administrativo y docente, fomentando la producción de conocimientos novedosos que sirvan de base para la innovación, ante una feroz competencia, además de afrontar de mejor forma los retos sociales de un cambio acelerado, en este contexto, resulta trascendental que las IES generen programas de investigación y divulgación de conocimiento, ya que esto facilita la transmisión de nuevos conocimientos entre docentes y alumnos, pero además permite generar un vínculo entre las universidades y los sectores corporativo y social, lo que permite el establecimiento de empresas derivadas que promueven tecnologías novedosas, crean empleos de calidad, ofrecen un alto valor a la economía y apoyan el crecimiento regional, reforzando así la función de divulgación, tal como lo mencionan, Huggins, Johnston y Steffenson (2008). Todo esto es pertinente en la gestión del conocimiento, ya que la formación y la transmisión del conocimiento son fundamentales para lograr ventajas competitivas duraderas en las IES (Leung *et al.*, 2015).

Así pues, la gestión del conocimiento adquiere una gran relevancia en las instituciones de educación superior, especialmente en las etapas de creación, intercambio y transferencia del conocimiento, lo que les permite renovar y fortalecer sus funciones sustantivas, además de generar ventajas competitivas (Karpov, 2017). Sin embargo, es importante recalcar que estudios anteriores realizados en **2**arios países han revelado que muchas de estas instituciones carecen de **una estrategia de gestión del conocimiento** bien definida, **lo que impide introducir mejoras** sustanciales **en sus** procedimientos (Veer-Ranjeawon y Rowley, 2019), lo cual resulta un gran reto para las universidades de todo el mundo de generar modelos de gestión del conocimiento, los cuales les permitan a través de la medición de indicadores claves lograr ventajas competitivas de manera particular en acciones de emprendimiento, lo que genera un diferenciador sustancial entre los estudiantes a la hora de tomar decisiones de cuáles son las mejores universidades.

## 2.2. Indicadores en la gestión del conocimiento en procesos de emprendimiento

Uno de los aspectos fundamentales de la gestión del conocimiento en las IES es la medición de indicadores clave que reflejen el impacto y la efectividad de las acciones de emprendimiento, estos indicadores permiten a las universidades evaluar su desempeño y realizar ajustes necesarios para mejorar sus programas. Existen muchos indicadores claves para medir el éxito.

Cuadro 8.2. *Indicadores clave de gestión de emprendimiento*

Número de <i>startups</i> incubadas	Empleos generados
Fondos recaudados	Participación en programas y eventos de emprendimiento
Tasa de supervivencia de <i>startups</i>	

Fuente: Elaboración propia.

**Número de *startups* incubadas:** Este indicador mide la cantidad de nuevas empresas que han sido apoyadas a través de los programas de incubación de la universidad. Es crucial para evaluar el nivel de actividad emprendedora y la capacidad de la institución para fomentar la creación de nuevas empresas (Gibb *et al.*, 2009).

**Fondos recaudados:** Representa el total de fondos obtenidos por las *startups*, incluyendo inversiones de capital, subvenciones y premios. Este indicador es vital para medir la viabilidad comercial y la atracción de recursos financieros externos (Clark, 1998).

**Tasa de supervivencia de *startups*:** Evalúa el porcentaje de *startups* que siguen operando después de un cierto periodo, generalmente tres y cinco años. Este indicador es esencial para comprender la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas emergentes apoyadas por la universidad (Kirby, 2006).

**Empleos generados:** Mide el número de empleos creados por las *startups* y otros proyectos de emprendimiento. Este indicador refleja el impacto económico y social de las iniciativas emprendedoras en la comunidad local y regional (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000).

**Participación en programas y eventos de emprendimiento:** Mide la cantidad de estudiantes, profesores y egresados que participan en actividades relacionadas con el emprendimiento, como talleres, conferencias y ferias.

Este indicador es crucial para evaluar el alcance y la efectividad de las iniciativas de promoción del emprendimiento dentro de la comunidad universitaria (Drucker, 1993).

### 3. Pilares de medición de acciones de emprendimiento

Aun cuando dichos indicadores son muy relevantes en acciones de gestión de conocimiento, las universidades en México están migrando de manera paulatina a crear programas de emprendimiento; es una realidad que muchas de sus acciones están enfocadas en participación en programas y eventos de emprendimiento, sin embargo, existen indicadores que están englobados en pilares que resultan muy valiosos para medir las acciones, tales como:

Figura 8.5. Pilares de medición de acciones de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

Adecuación de los programas curriculares. La educación emprendedora en este contexto se enfoca en desarrollar actitudes, comportamientos y capacidades aplicables a lo largo de la carrera de un emprendedor (Bell, 2015), de tal manera que estos programas curriculares influyan positivamente en el capital humano, sus creencias y su capacidad para aprovechar oportunidades (Morris *et al.*, 2017; Shirokova *et al.*, 2015). El trabajo en equipos multidisciplinarios también potencia estas metodologías y es esencial en el ecosistema emprendedor universitario (Morris *et al.*, 2017).

Un segundo pilar clave son las actividades cocurriculares, que incluyen esfuerzos de aprendizaje fuera del aula; estas actividades simulan experien-

cias emprendedoras, como pueden ser ferias o concursos de emprendimiento, permitiendo a los estudiantes aplicar conocimientos y desarrollar redes de contactos valiosas (Morris *et al.*, 2017).

Un tercer indicador clave son los recursos financieros. Las universidades deben proporcionar una plataforma que facilite el acceso a recursos financieros, como capital semilla y servicios de desarrollo de prototipos, cruciales para materializar las ideas de los emprendedores (Morris *et al.*, 2017).

El cuarto pilar es el compromiso estratégico de la universidad. Este compromiso implica el liderazgo de todos los miembros del ecosistema, una innovación constante y un apoyo sostenido en el tiempo (Rice *et al.*, 2014). La claridad en la línea estratégica de emprendimiento es crucial para influir positivamente en la intención emprendedora de los jóvenes (Wright *et al.*, 2017).

Un quinto pilar es la participación en redes globales académicas y de emprendimiento. Estas redes ofrecen oportunidades de desarrollo académico a nivel global, fomentan un pensamiento abierto y capacitan a los estudiantes para desenvolverse en entornos internacionales (Minola *et al.*, 2016).

Finalmente, la infraestructura organizacional conforma el sexto pilar. Esta infraestructura facilita la interacción entre la comunidad emprendedora y los agentes internos de la universidad, promoviendo el derrame de conocimiento y la cooperación (Belitski y Heron, 2017). La tecnología también juega un papel crucial en el ecosistema emprendedor, con tendencias y plataformas digitales influyendo en la intención emprendedora (Sussan y Acs, 2017).

#### **4. Modelos de gestión de conocimiento en IES enfocadas en acciones de emprendimiento**

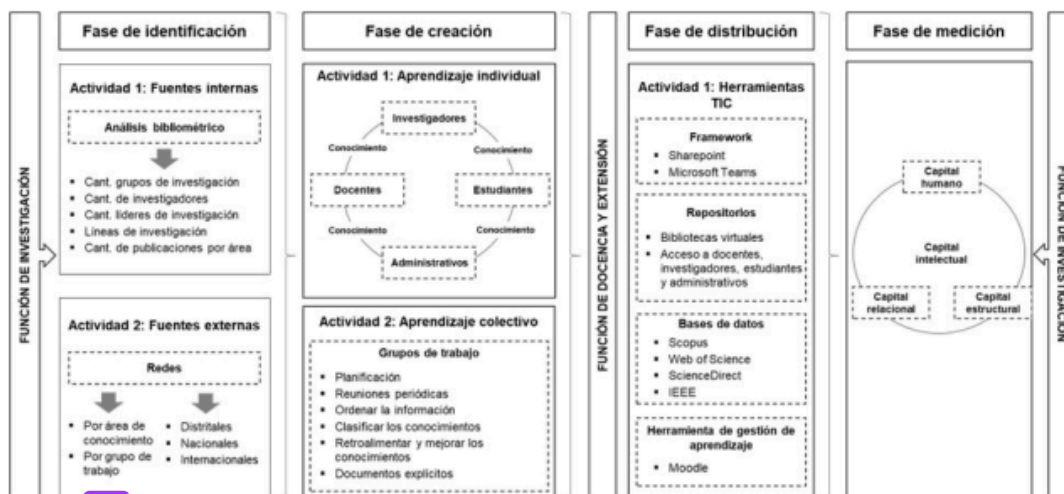
En el contexto de un entorno académico cada vez más competitivo y dinámico, las instituciones de educación superior (IES) se enfrentan al desafío de gestionar de manera efectiva el vasto conocimiento que generan y utilizan, por lo cual identificar modelos de gestión del conocimiento se vuelve una tarea esencial para las instituciones, ya que permite identificar estructuras y procesos que permiten captar, organizar y aplicar el conocimiento

de manera estratégica, lo cual permite mejorar la calidad en acciones, emprendimiento e innovación, además de potenciar la investigación y vinculación entre universidad y la comunidad empresarial, por lo cual la comprensión y aplicación de estos modelos se convierte, por tanto, en un pilar fundamental para impulsar el desarrollo sostenible y mantener la competitividad en un panorama global en constante evolución.

#### 4.1. Modelo de gestión de conocimiento Escorcia-Barros

Escorcia y Barros (2020) desarrollaron un modelo de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior a través de un exhaustivo análisis teórico, el cual está desarrollado en cuatro fases: identificación, creación, distribución y medición del conocimiento. Este se muestra en la figura 6.

Figura 8.6. El modelo de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior (IES)



27

Fuente: Escorcia Guzmán, J., y Barros Arrieta, D. (2020).

El modelo de **gestión del conocimiento en instituciones de educación superior (IES)** planteado por Escorcia y Barros (2020) se da por medio de fases interrelacionadas, diseñado para optimizar la creación, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento dentro de la comunidad uni-



versitaria. La primera fase es la identificación del conocimiento, la cual se centra en visibilizar los aprendizajes a través de dos enfoques complementarios: la exploración de fuentes internas, mediante análisis bibliométricos que permiten mapear los grupos de investigación, identificar a los líderes en cada área y evaluar la producción académica por departamento; y la integración de fuentes externas, que se refiere a la conexión con redes de cooperación que incluyen expertos, grupos de investigación y otros actores relevantes fuera de la institución.

Una vez identificado el conocimiento, se avanza a la fase de creación del conocimiento, dividida en dos actividades principales. La primera, el aprendizaje individual, busca capturar los conocimientos tácitos y explícitos presentes en la mente de los individuos mediante técnicas como encuestas, entrevistas y grupos focales, apoyándose en tecnologías digitales como SharePoint y redes sociales para facilitar la transferencia de estos aprendizajes. La segunda actividad, el aprendizaje colectivo, fomenta la colaboración entre grupos de investigación, académicos y administrativos, organizando reuniones periódicas que permiten ordenar, clasificar, retroalimentar y documentar conocimientos relevantes, lo que resulta en la producción de artículos científicos, documentos administrativos y otros *outputs* académicos.

La fase de distribución del conocimiento es crucial para asegurar que los aprendizajes generados sean compartidos de manera efectiva dentro y fuera de la institución. Esto se logra a través de herramientas TIC, como plataformas colaborativas (SharePoint), repositorios digitales, bases de datos científicas (Scopus, Web of Science) y sistemas de gestión del aprendizaje (Moodle), que permiten almacenar y transferir el conocimiento generado a toda la comunidad universitaria y a las redes externas de cooperación.

Finalmente, la fase de medición del conocimiento es esencial para evaluar la efectividad del modelo y garantizar que se alineen con los objetivos estratégicos de la institución. Esta medición se realiza a través de indicadores que evalúan el capital humano, estructural y relacional, analizando la experticia de los investigadores, la calidad de las infraestructuras tecnológicas y la capacidad de los departamentos para establecer relaciones colaborativas con el sector público y productivo. Este enfoque integral no solo promueve la innovación y el desarrollo académico dentro de las IES, sino que también asegura que el conocimiento generado tenga un impacto

positivo y tangible en la sociedad. Al implementar este modelo, las IES pueden gestionar su conocimiento de manera más efectiva, optimizando sus recursos y fortaleciendo su papel como motores de desarrollo en un mundo cada vez más complejo y globalizado.

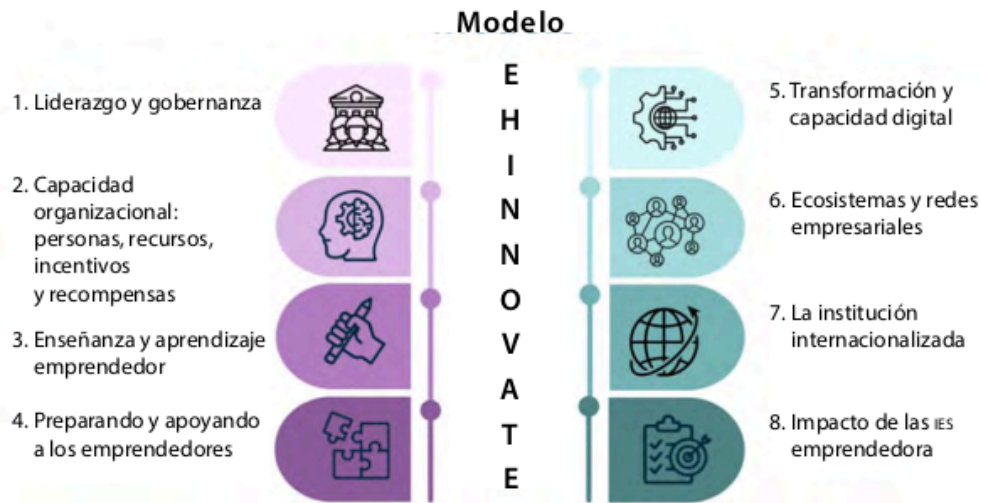
Este modelo se centra en productos de investigación y, aunque ilustra de manera clara cómo gestionar el conocimiento, no lo enfoca en el emprendimiento como producto del proceso.

#### 4.2. Modelo HEInnovate

Por la creciente forma de medir las acciones de emprendimiento de manera tan distinta entre <sup>17</sup> las organizaciones universitarias se creó el modelo HEInnovate, el cual es una iniciativa desarrollada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en colaboración con la Comisión Europea en respuesta a la necesidad creciente de cómo las universidades alrededor del mundo jueguen un papel más importante en el desarrollo de estrategias de emprendimiento. Este modelo sirve como una guía de autoevaluación para instituciones de educación superior (IES) con el objetivo de fomentar el espíritu emprendedor y la innovación dentro de sus entornos, al proporcionar una guía para que las universidades puedan evaluar sus acciones, capacidades y procesos en relación con el emprendimiento y la innovación, permitiéndoles identificar fortalezas y áreas de mejora. El modelo HEInnovate tiene ocho pilares fundamentales para medir dichas acciones, tal como lo muestra la figura 8.7.

El modelo HEInnovate incluye ocho elementos fundamentales para medir la gestión del conocimiento en universidades en el cual resalta la importancia del Liderazgo y Gobernanza: ya que este elemento evalúa el apoyo de dichos elementos, además de su gestión para fomentar una cultura emprendedora e innovadora, donde se incluye la visión, la misión, las estrategias y las políticas de la institución, dicho modelo también describe el elemento Capacidad Organizacional, Personas e Incentivos: aquí se analiza la capacidad de la IES para gestionar recursos y personas de manera que se fomente el emprendimiento y la innovación, esto incluye la estructura organizacional de las universidades, la disponibilidad de recursos y los sistemas

Figura 8.7. Esquema del modelo HEInnovate para la gestión del conocimiento en emprendimiento e innovación



Fuente: Elaboración con datos de European Commission y OECD. (n.d.). Heinnovate. <https://www.heinnovate.eu/en>

de incentivos. El tercer elemento es la Enseñanza y el Aprendizaje Emprendedor: este se centra en cómo se integran el emprendimiento y la innovación en el currículo y las prácticas de enseñanza, además evalúa los métodos pedagógicos y las oportunidades de aprendizaje práctico. El siguiente elemento se refiere a Preparar y Apoyar a los Emprendedores: este elemento califica los programas y servicios que las universidades ofrecen para apoyar a los estudiantes y al personal que desean emprender, esto incluye incubadoras, aceleradoras y servicios de asesoramiento. Otro elemento también fundamental es la Digitalización y la Capacidad Digital: este elemento se centra en cómo la IES utiliza las tecnologías digitales para mejorar la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la administración, a su vez describe la infraestructura digital, las competencias digitales del personal y de los estudiantes en procesos de emprendimiento. Otro elemento de dicho modelo es el Intercambio de Conocimiento y Colaboración: analiza cómo la IES colabora con otras instituciones, la industria y la comunidad para promover el intercambio de conocimiento y la innovación, además incluye alianzas estratégicas y proyectos colaborativos. El Emprendimiento Internacionalizado: evalúa la capacidad de la IES para operar en un contexto global, incluyendo la movilidad internacional de estudiantes y personal, así

como la participación en redes y proyectos internacionales. Y el último elemento es la Medición del Impacto: Este elemento se enfoca en cómo la IES mide y evalúa el impacto de sus actividades emprendedoras e innovadoras. Incluye la recopilación de datos, la evaluación de resultados y el uso de esta información para mejorar continuamente.

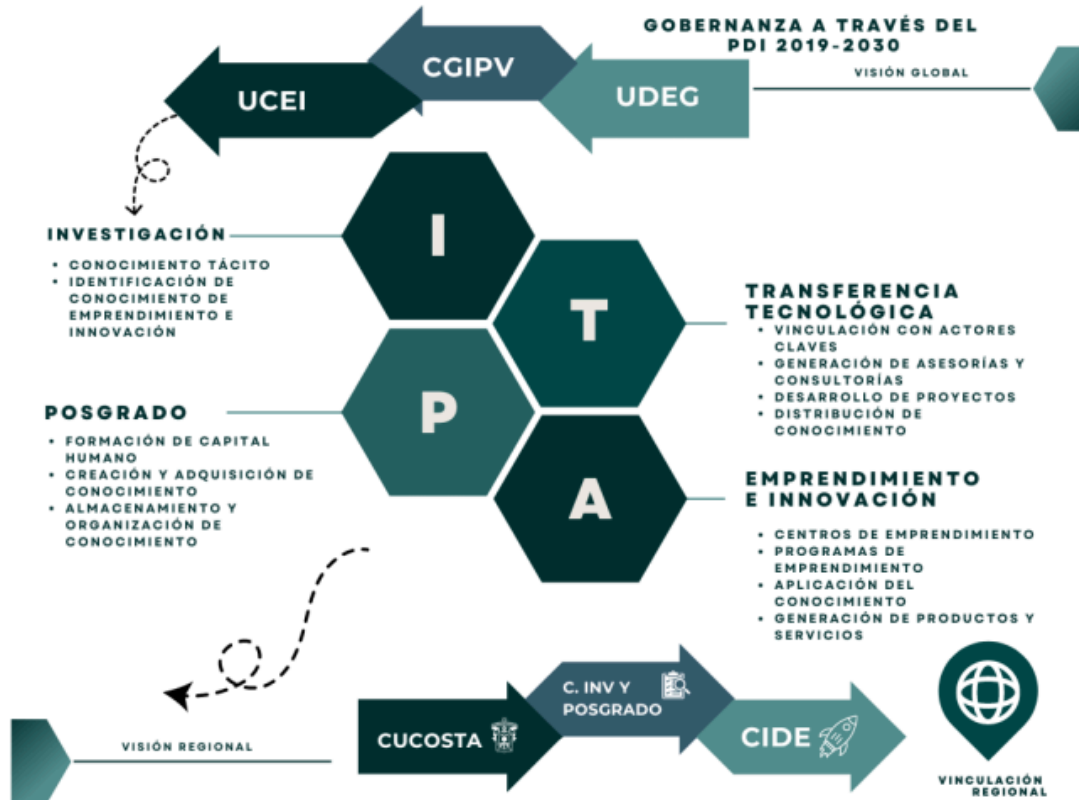
#### 4.3. Gestión de conocimiento en acciones de emprendimiento en el Centro Universitario de la Costa

En el caso de la Universidad de Guadalajara se desarrolla un modelo de gestión de conocimiento que parte desde una estructura sólida de gobernanza que entiende que la universidad tiene grandes retos institucionales sociales, como lo es generar ambientes innovadores que transformen el proceso de enseñanza-aprendizaje de tal manera que se pueda propiciar el desarrollo de actividades de emprendimiento y la creación de ecosistemas de innovación, que a su vez permita atender las necesidades sociales y económicas de cada una de las regiones del estado, por lo cual resulta indispensable contar con espacios de formación de emprendedores, que funcionen como semilleros que permitan identificar el talento de los jóvenes universitarios para que se incorporen en el diseño e implementación de proyectos de innovación que a su vez fortalezcan el desarrollo local. De manera particular se encuentra el caso del municipio de Puerto Vallarta y el Centro Universitario de la Costa, donde el reto institucional más importante consiste en mejorar los vínculos entre las IES y sus centros de investigación con los sectores empresarial y de gobierno, a manera que se pueda generar mayor integración con las empresas locales a las cadenas productivas.

Bajo este contexto, la Universidad de Guadalajara establece a través de su Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030, en su eje de Investigación y transferencia tecnológica y del conocimiento, estrategias claves que permitan una correcta aplicación de los procesos de emprendimiento e innovación, lo cual implica que a nivel red existe una clara visión institucional del rumbo que se debe de tomar y quien ejecuta esta tarea tan importante, la cual recae en la Coordinación General de Investigación, Posgrado y Vinculación, que a través de su estructura básica describe el modelo de

gestión de conocimiento del caso de estudio desde la visión global institucional hasta la vinculación regional por parte de los centros regionales, tal como se muestra en la figura 8.8.

Figura 8.8. Sistema de gestión de Conocimiento en actividades de Innovación y emprendimiento UdeG



Fuente: Elaboración propia con datos de [www.udg.mx](http://www.udg.mx)

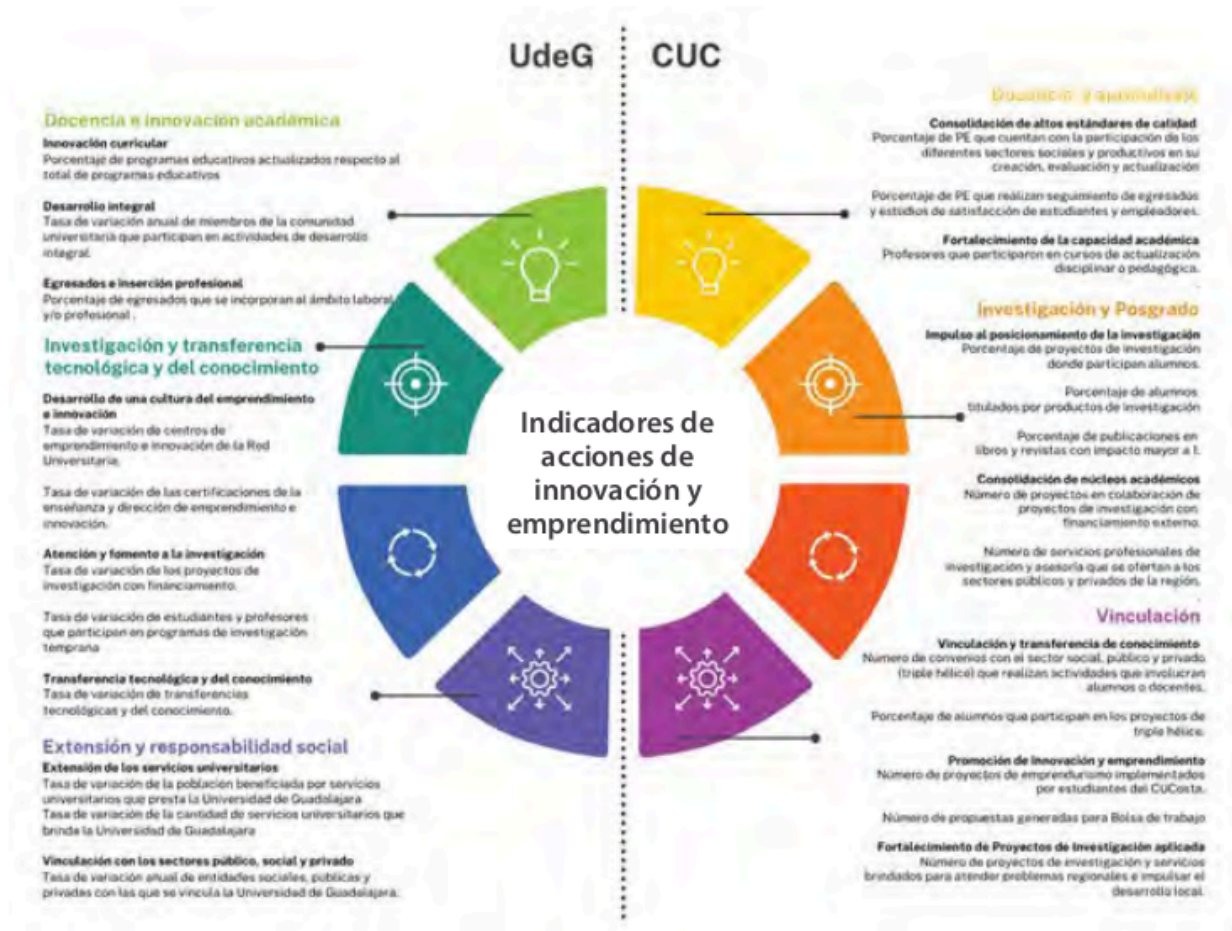
Este modelo parte de cómo la Universidad de Guadalajara (UdeG), a través de su gobernanza y liderazgo institucional, ha logrado posicionarse como un referente en la promoción de emprendimiento e innovación en el ámbito académico y social, como una de las instituciones educativas más importantes de México. La UdeG ha impulsado políticas que integran la innovación en sus programas académicos, así como en sus procesos de investigación y vinculación con los sectores productivos; este enfoque es parte fundamental de su Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, Visión 2030, donde la universidad asume el liderazgo en la formación de estudiantes con

competencias emprendedoras y capacidad para generar soluciones innovadoras a los desafíos contemporáneos a través de la generación de ecosistemas de emprendimiento.

El ecosistema de emprendimiento de la UdeG se apoya en una red de Centros de Emprendimiento e Innovación (UCEI) que dependen de la Coordinación General de Investigación, Posgrado y Vinculación (CGIPV), distribuidos por todo el estado de Jalisco, los cuales fomentan el desarrollo de proyectos innovadores y emprendedores en diversas disciplinas, por lo cual la gobernanza de la universidad ha sido clave en la articulación de estrategias que promuevan la participación de estudiantes y académicos en iniciativas de transferencia tecnológica, incubación de empresas y creación de clústeres de innovación. Gracias a estas acciones se genera una mayor vinculación entre la academia, la industria y el gobierno, contribuyendo al desarrollo regional y fortaleciendo el rol de la universidad como agente transformador. Es importante señalar que estas acciones son medibles mediante indicadores específicos que permiten evaluar su impacto en el desarrollo regional y nacional. En la figura 8.9 se muestran los principales indicadores a que se utilizan tanto a nivel general en la Universidad de Guadalajara en su visión global, así como los del Centro Universitario de la Costa, donde se plasma la visión regional.

Después de la descripción de la visión institucional de la IE el siguiente paso consiste en engranar los cuatro grandes ejes para que las acciones de emprendimiento sean llevadas a cabo bajo estrategias de la mano con los indicadores previamente visualizados. En primera instancia se encuentra el eje de docencia e innovación académica, que se centra en formar capacidades en la comunidad académica, seguido por investigación y transferencia del conocimiento, en donde este claramente se identifica que debe transitar a la transferencia tecnológica, emprendimiento e innovación. En el tercer eje de extensión y responsabilidad social, los productos del proceso de gestión de conocimiento se acercan a la atención de las necesidades sociales, públicas y privadas, cerrando el ciclo de impacto en la comunidad de influencia de los universitarios. De manera similar, en la parte derecha del gráfico se puede observar que los indicadores del CUCosta se alinean con los generales de la Universidad de Guadalajara.

Figura 8.9. Principales indicadores relacionados con las acciones de innovación y emprendimiento



Fuente: Elaboración propia con datos de Universidad de Guadalajara (2019), *Plan de desarrollo institucional 2019-2025, visión 2030*; Centro Universitario de la Costa (2020), *Plan de desarrollo 2030*.

El eje de emprendimiento e innovación abre posibilidades para desarrollar proyectos emprendedores, tecnológicos y sociales que transformen no solo las dinámicas locales, sino también el entorno económico y social de las regiones, por lo cual el alcance de la UdeG radica en su capacidad de generar soluciones concretas que mejoren la calidad de vida, más allá del ámbito académico, consolidando su rol como un agente de cambio y desarrollo, por lo cual para esta primera fase se debe el análisis de fuentes internas (por ejemplo, investigaciones relacionadas con el tema, capítulos de libros elaborados por sus profesores, tesis dirigidas, además se identifican proyectos desarrollados dentro de la institución de manera histórica, como

los antes ya mencionados) y fuentes externas (colaboraciones con otras instituciones o empresas)

En el siguiente eje se encuentra Posgrados; en esta área se parte de la formación del capital humano previamente identificado así como la creación y adquisición de conocimiento, ya que su labor principal consiste en cómo el sistema debe facilitar la generación de nuevo conocimiento a través de actividades como la investigación, el aprendizaje organizacional y la colaboración. Bajo este sentido, dentro del Centro Universitario, cada ciclo escolar se trabaja en coloquios de investigación para incentivar la creación de nuevo conocimiento, la publicación de trabajos de investigación con temáticas innovadoras y acordes a la región, además de la absorción de conocimiento externo por medio de redes de cooperación y alianzas estratégicas, para prácticas profesionales, creación de cursos especializados o conferencias magistrales. Para poder lograr este apartado existen diferentes mecanismos de apoyo al fortalecimiento de los investigadores de la universidad, como son los programas de apoyo ProSNII, programas de fortalecimiento a laboratorios, programas de investigación temprana, programas de concurrencias financieras para la investigación y vinculación; existe recientemente un programa institucional de Gestión y Talento Universitario con el fin de crear y mantener condiciones óptimas para el desarrollo, el fomento y la ampliación de una cultura de emprendimiento y la innovación en la red universitaria con una bolsa de cinco millones de pesos, enfocados en dos vertientes: por un lado el fortalecimiento de ecosistemas de emprendimiento con la habilitación de espacios físicos, adecuación o ampliación, y por otro lado la certificación y capacitación del personal académico y administrativo en enseñanzas de emprendimiento, impulsando de esta manera el cumplimiento de los propósitos sustantivos que en ese sentido se establecen en el Plan de Desarrollo Institucional.

En tercer lugar, se encuentra el almacenamiento y organización del conocimiento; el conocimiento adquirido y generado debe ser almacenado en repositorios accesibles, organizados de manera que cualquier miembro de la organización pueda acceder fácilmente. Esto incluye bases de datos, bibliotecas digitales y plataformas colaborativas. En este sentido, la universidad desarrolla dentro de su portal web una potente base de datos, operada por la Coordinación General Académica, donde fácilmente se pueden consultar



todas las fuentes de conocimiento, realizada por el personal académico y administrativo de la universidad, así como bases de datos de alumnos y egresados que también desarrollan conocimiento. En el Centro Universitario de la Costa la página web no cuenta con una ruta clara que permita a la comunidad acceder a las publicaciones producto de la investigación que realiza su comunidad académica con el fin de documentarse del conocimiento explícito que existe en su centro universitario, lo cual representa un gran reto para el área de investigación y posgrados.

El tercer eje se trata de la transferencia de conocimiento donde la vinculación a nivel red es una de las más fuertes entre todas las universidades del mundo, generando una red de convenios no solo en materia de movilización, sino en una participación activa y propositiva en pro de la sociedad jalisciense y de otros estados de México, lo cual genera una participación muy activa en procesos de innovación. Por su parte, a nivel local el proceso de vinculación a cargo de la Coordinación de Servicios Académicos va generando vinculación solo cuando los actores externos pretenden integrar sus actividades con la universidad, como son la gran movilidad de la agenda de las cámaras empresariales locales, como son Canaco, Canacope, Canirac, Consejo Coordinador Empresarial, Asociación de Hoteles de Puerto Vallarta y Bahía de Banderas, y de manera escasa o nula se busca vincular con los actores sociales externos por parte de la universidad. La generación de proyectos de investigación vinculados con el sector empresarial o gubernamental también sigue una dinámica reactiva, pues los proyectos vinculados con sectores de actividad productiva o por demanda son incipientes. Un importante reto de la Coordinación de Investigación y Posgrado es lograr una estrategia de vincular la investigación con problemáticas de la región, lo cual se puede dar por el esfuerzo de estudiantes por abrir alguna agenda de interés más que una política institucional. Existen acciones aisladas que se dan de manera esporádica por departamentos o la Coordinación de Diplomados, la cual es una área de formación continua que genera diplomados y cursos especializados de necesidades del sector como lo es el Diplomado de Formación de Guías de Turista Generales, el cual funge como puente de conocimiento para la acreditación de guías locales, para el ejercicio en el sector turístico de la región. Respecto al tema de generación de asesorías y consultorías, el caso particular del Centro Universitario de la Costa tiene

una gran oportunidad de mejora, ya que en todos los modelos de gestión del conocimiento revisados, estas acciones resultan vitales para la vinculación de las hélices en los actores claves, ya que gracias a ella se podría generar una comunicación directa. En CUCosta se identifica la oportunidad de una gran reforma administrativa que permita a los expertos de los diversos temas tener incentivos económicos para poder convertir sus productos de investigación en emprendimientos o transferencias de propiedad intelectual, ya que la universidad es una gran bandera que por sí sola permite que existan muchos interesados de los sectores productivos, pero los trámites burocráticos solo incentivan a que estas se den de manera externa, es decir, de manera independiente y fuera del marco universitario, lo cual se traduce en acciones que no se pueden medir de forma adecuada, lo cual afecta directamente a las acciones institucionales.

Generar un marco regulatorio flexible para acciones de transferencia tecnológica y emprendimiento universitario resulta de vital importancia para que la transferencia de conocimiento realmente se pueda dar de manera adecuada y la distribución de la misma no solo sea el resultado de la consulta de materiales como artículos y libros, los cuales se quedan almacenados en bases de datos de difícil acceso, por lo cual una acción clave para la distribución y transferencia de conocimiento se debe dar a través de estrategias de forma más efectiva dentro de la universidad, pudiendo lograrse mediante la formación, talleres, seminarios, uso de tecnologías digitales y redes de comunicación interna, así como la correcta difusión por medio de los nuevos canales digitales que buscan las personas para informarse y después profundizar, como la creación de canales de videos, pódcast, foros digitales y videos cortos.

El cuarto eje es el emprendimiento e innovación; esta es la parte donde finalmente se debe lograr que el conocimiento sea aplicado en la resolución de problemas, la innovación de productos y servicios, y la mejora continua de los procesos organizacionales, en los cuales la Universidad de Guadalajara a nivel red y a nivel de centro universitario tiene una participación activa principalmente con el sector gubernamental, con la creación de planes parciales de desarrollo, proyectos de índole ecológico, gestión administrativa, entre otros, sin embargo, al igual que con el tema de las consultorías, estos productos aplicados en el sector son acciones generadas por investigadores

de alto valor, pero nuevamente aislados de la IES, por lo cual resulta indispensable que existan políticas claras para el fomento a estas acciones, el talento humano no solo pasa por acciones de investigadores sino también por alumnos y egresados con grandes habilidades de innovación totalmente desvinculados, los cuales sí recibieron formación de su universidad, pero la transferencia de conocimiento desde la misma universidad representa un tema complicado por cuestiones burocráticas y de procesos.

La gestión del conocimiento en el Centro Universitario de la Costa ha emergido como una herramienta clave para impulsar acciones de emprendimiento que fomentan la innovación en su comunidad universitaria, impulsada por las presiones sociales externas y gracias al liderazgo de actores claves internos más que de un sistema de gestión de conocimiento formal y con clara intención de resultados, con lo cual se abona a los indicadores, pero resultan más en acciones que comienzan a construirse o adherirse a un sistema de IES, que generadas por un sistema de gestión diseñado para ese propósito. De estas acciones, entre las que destaca una serie de iniciativas que incluyen la creación de redes de colaboración entre estudiantes, profesores y actores externos como lo es la Semana del Emprendimiento, evento organizado de manera semestral por el Departamento de Estudios Administrativos Contables y el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE), la creación de coloquios de investigación con líneas temáticas específicas en emprendimiento, cátedras empresariales, entre otras acciones diversas, este centro universitario ha implementado estrategias claras para capturar, organizar y aplicar el conocimiento, permitiendo que las ideas y los proyectos de emprendimiento se desarrollen de manera estructurada, incluso generando acciones de vinculación estratégica con empresas privadas, para desarrollar concursos que permitan no solo exponer ideas innovadoras sino realizar la transición a la economía formal de la región, como es el caso reciente del programa *Emprende CUC*, el cual se enfoca en impulsar pequeñas y medianas empresas (pymes) a través del apoyo a propuestas de negocio creadas por la comunidad del CUCosta. En su última convocatoria se seleccionaron ocho emprendimientos para ser asesorados y formalizados, con el objetivo de consolidar sus modelos de negocio; esta iniciativa no solo fomenta la creación de empleo, sino que también genera impacto económico en la región al reutilizar espacios comerciales de la ciudad para

la incubación de estos proyectos, además, gracias a los sistemas de gestión interna, se puede dar seguimiento al ciclo de vida de las empresas, de tal manera que se puedan generar datos que permitan medir su éxito.

El Centro Universitario de la Costa ha enfocado también sus esfuerzos en la generación de espacios de trabajo colaborativo y programas de incubación de empresas, con el objetivo de aprovechar el conocimiento tácito de su comunidad y facilitar la transferencia de ese conocimiento hacia proyectos innovadores, posicionando a la institución como un referente en el ámbito emprendedor en la región. A través del CIDE, no solo se ha podido trabajar con ambiciosos proyectos de jóvenes universitarios, sino que ha servido para que profesores expertos en la materia puedan funcionar como mentores y que a la postre generen madurez en estos proyectos, pero tales espacios no solo se han quedado dentro de las instalaciones del campus, sino que también se generan convenios de colaboración con organismos del gobierno del estado, como la Red de Centros de Innovación y Emprendimiento (REDI), los cuales son espacios físicos que permiten crear condiciones idóneas para el emprendimiento a través de *coworking*, capacitación y vinculación.

En materia de capacitación, los esfuerzos de la universidad no solo se han quedado en acciones para los estudiantes del CUCosta, también se han incluido acciones de formación continua, como la implementación del diplomado en Creación y Desarrollo de Empresas, que proporciona a los participantes las herramientas necesarias para idear, desarrollar y gestionar proyectos emprendedores desde su fase inicial hasta su ejecución, con profesores externos vinculados completamente al sector empresarial, desarrollando educación transversal para alumnos y egresados tanto del municipio de Puerto Vallarta como de Tomatlán, Jalisco, el cual también está incluido dentro de los indicadores clave que mide el centro universitario.

Bajo este contexto, todas aquellas universidades que pretendan integrar un sistema de gestión de conocimiento en primera instancia deben comprender que los SGC son una estructura integral diseñada para capturar, organizar, distribuir y aplicar el conocimiento dentro de una organización, permitiendo que este activo intangible sea aprovechado de manera estratégica para impulsar la innovación, mejorar la toma de decisiones y aumentar la competitividad con la finalidad de proporcionar ventajas competitivas sos-

tenibles, al facilitar la creación de valor, la resolución de problemas complejos y el desarrollo de nuevos productos o servicios dentro de las universidades a través de una correcta vinculación entre el conocimiento previo de las universidades y un adecuado seguimiento de los estudiantes, hasta llegar a la vinculación entre los sectores productivos o de gobierno para la generación de productos o servicios.

## 5. Conclusiones

En un entorno cada vez más dinámico y competitivo, las instituciones de educación superior (IES) desempeñan un papel crucial en el fomento del espíritu emprendedor y la innovación, elementos que son esenciales no solo para el desarrollo de sus estudiantes, sino también para el progreso económico y social de las regiones en las que se encuentran. Las IES tienen la responsabilidad de cultivar una cultura de emprendimiento que permita a los estudiantes reconocer oportunidades, idear soluciones innovadoras y, en última instancia, contribuir a la creación de nuevas empresas y empleos. Esta tarea requiere de un enfoque estratégico y sistemático que pueda ser facilitado a través de la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento en las IES, tal como se ha desarrollado en este capítulo, no solo implica la creación y transferencia de conocimiento, sino también su sistematización, almacenamiento y medición. Modelos como el de Nonaka y Takeuchi (1995), con su espiral del conocimiento, ilustran cómo el conocimiento tácito de los investigadores, académicos, estudiantes y comunidad pueden transformarse en conocimiento explícito que beneficie tanto al ámbito académico como al empresarial en distintos formatos de propiedad intelectual y emprendimiento. Este proceso es fundamental para que las IES puedan mantenerse como actores relevantes en el desarrollo de innovaciones que tienen un impacto tangible en la economía y en la sociedad.

Además, la gestión efectiva del conocimiento en las IES requiere la implementación de sistemas de medición y evaluación que permitan rastrear y analizar el impacto de sus acciones de emprendimiento. La correcta medición es crucial para evitar sesgos que podrían llevar a decisiones estratégicas

erróneas, sobreestimando los éxitos o ignorando los fracasos. Indicadores como el número de *startups* incubadas, los fondos recaudados y la tasa de supervivencia de estas empresas son fundamentales para evaluar la efectividad de los programas de emprendimiento y para asegurar que las estrategias aplicadas realmente contribuyan al desarrollo de un ecosistema emprendedor sólido.

El modelo HEInnovate, desarrollado por la OCDE y la Comisión Europea, se destaca como una herramienta valiosa para las IES, proporcionando una guía de autoevaluación que abarca aspectos clave como el liderazgo, la gobernanza, la digitalización y la capacidad para operar en un contexto global. Este modelo subraya la importancia de integrar el emprendimiento y la innovación en todos los niveles de la organización universitaria, asegurando que las iniciativas sean sostenibles y que generen un impacto positivo y duradero.

Existe una visión clara de la universidad para la gestión del conocimiento en emprendimiento e innovación, la cual tiene como objetivo central conectar la producción académica con las necesidades del mercado regional, que se encuentra reflejada en el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, donde se resalta la importancia de contar con estrategias que impulsen la vinculación entre la investigación científica y el desarrollo económico regional, por lo que se han diseñado políticas que involucran la transferencia tecnológica y la creación de ecosistemas emprendedores, en los que los estudiantes y académicos puedan convertir el conocimiento generado en soluciones prácticas que beneficien a los actores relevantes, el cual posteriormente baja a los centros regionales para su enfoque.

En el caso del Centro Universitario de la Costa (CUCosta), este modelo presenta importantes retos, como la falta de una verdadera transferencia de conocimiento hacia el entorno productivo local, aunque cuando existen esfuerzos notables pero aislados de acciones de emprendimiento e innovación, como el proyecto *Emprende CUC*, la *Semana del Emprendedor* y el diplomado en *Creación y Desarrollo de Empresas*, estos no logran trascender en la vida productiva de la región; esto se debe en parte a que muchos de los investigadores están más enfocados en cumplir con los indicadores académicos o en desarrollar temas de interés personal, en lugar de alinearse con las necesidades y los retos específicos de los actores clave en la región,

como las pequeñas y medianas empresas (pymes), los gobiernos locales y las industrias turísticas, que constituyen el núcleo económico de Puerto Vallarta.

Uno de los puntos críticos que el CUCosta debe abordar es la falta de un sistema robusto que facilite la vinculación efectiva entre la universidad y los sectores productivos locales. Si bien los programas de incubación de empresas, como los promovidos por el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE), han generado resultados positivos, la brecha entre la investigación académica y su aplicación en el mundo real sigue siendo significativa; los artículos científicos y las ponencias que se producen dentro de la universidad no siempre responden a las problemáticas y oportunidades del mercado local, lo que limita su impacto en la región, por ello resultaría importante redefinir si los esfuerzos del sistema de gestión de conocimiento debe reconducirse hacia un mayor impacto en la generación de productos de propiedad intelectual y emprendimiento desde la comunidad académica al entorno, que promueva el desarrollo local.

Este problema se puede atribuir a la falta de mecanismos de medición adecuados que evalúen no solo la calidad académica de los proyectos, sino también su relevancia para el desarrollo regional. Tal como se ha señalado en modelos de gestión del conocimiento como el de Wiig (1993), la implementación de indicadores específicos que midan la efectividad de la transferencia de conocimiento es esencial para asegurar que los esfuerzos de investigación y emprendimiento sean realmente útiles para la sociedad, por lo cual se requiere una revisión profunda para mejorar su impacto en el desarrollo económico de la región. En primer lugar, es fundamental que la universidad adopte un enfoque más transdisciplinario, en el que los investigadores trabajen de manera conjunta con los actores locales para identificar las áreas de oportunidad y los problemas específicos que deben abordarse.

Además, es necesario que se fortalezcan los mecanismos de retroalimentación continua entre la universidad y el sector productivo, de modo que los proyectos de investigación no solo sean evaluados por su calidad científica, sino también por su capacidad para generar soluciones prácticas y aplicables, en este sentido, la creación de comités mixtos integrados por académicos, empresarios y funcionarios del gobierno local podría ser una

estrategia efectiva para asegurar que los proyectos de investigación y emprendimiento estén alineados con las necesidades del entorno.

Finalmente, la gestión del conocimiento en el Centro Universitario de la Costa tiene el potencial de convertirse en un motor clave para el desarrollo económico y social de Puerto Vallarta y sus alrededores, sin embargo, para que esto ocurra, es necesario que la universidad adopte una visión más estratégica y alineada con las necesidades del mercado local; solo a través de una mayor vinculación con los actores productivos, la implementación de sistemas de medición adecuados y la creación de espacios para la conversión del conocimiento tácito en soluciones prácticas, el CUCosta podrá aprovechar todo su potencial como catalizador de la innovación y el emprendimiento en la región, un importante reto de liderazgo y gobernanza.

## Referencias

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Bell, R. (2015). Developing the next generation of entrepreneurs: Giving students the opportunity to gain experience and thrive. *Education + Training*, 57(8/9), 563-584.
- Belitski, M., & Heron, K. (2017). Expanding entrepreneurship education ecosystems. *Journal of Management Development*, 36(2), 163-177.
- Bernal-Torres, C. A., Rodríguez, D. A., & Rodríguez-Ponce, E. (2016). *El impacto de la gestión del conocimiento en el desempeño financiero de las organizaciones*. *Revista Espacios*, 37(31), 14.
- Bueno, E. (2003). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management). En R. Hernández (Ed.), *Dirección del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones* (pp. 21-54). Ediciones La Coria.
- Centro Universitario de la Costa. (2020). \*Plan de desarrollo 2030\*. [http://www.cuc.udg.mx/sites/default/files/plan\\_de\\_desarrollo\\_2030.pdf](http://www.cuc.udg.mx/sites/default/files/plan_de_desarrollo_2030.pdf)
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon.
- Cranfield, D. J., y Taylor, J. (2008). Knowledge management and Higher Education: A UK case study. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 11-26. <http://www.ejkm.com/volume6/issue2>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. HarperBusiness.



- 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. doi: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4
- Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2017). *Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms*. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 355-375. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0113>
- Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2009). *Leading the Entrepreneurial University: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions*. National Centre for Entrepreneurship in Education.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). *GEM 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. Londres: GEM.
- Gonzalvez, M. A., Castañeda, D. I., & Ibarra, F. J. (2014). *Gestión del conocimiento y capital intelectual en las organizaciones*. *Revista de Ciencias Sociales*, 20(1), 85-99. <https://doi.org/10.15517/rsc.v20i1.15188>
- Huggins, R., Johnston, A., y Steffenson, R. (2008). Universities, knowledge networks and regional policy. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 1(2), 321-340. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsn013>
- Isaac, R. G., Herremans, I. M., y Nazari, J. A. (2017). Knowledge management in an innovative virtual company. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 14(4), 388-405. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2017.087335>
- Jennex, M. E. (2007). What is knowledge management? In M. E. Jennex (ed.), *Knowledge management in modern organizations* (pp. 1-9). <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-261-9>
- Karpov, A. O. (2017). Education for knowledge society: Learning and scientific innovation environment. *Journal of Social Studies Education Research*, 8(3), 201-214. <http://jseser.org/index.php/jseser/article/view/211/204>
- Kirby, D. A. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *The Journal of Technology Transfer*, 31(5), 599-603. doi: 10.1007/s10961-006-9061-5
- Kuratko, D. F., Fisher, G., & Audretsch, D. B. (2017). Unraveling the entrepreneurial mindset. *Small Business Economics*, 48(4), 657-679.
- Leung, N. K. y., Shamsub, H., Tsang, N., y Au, B. (2015). Using knowledge management to improve learning experience of first-trimester students. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 7(2), 297-315. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2015.07.019>
- Minola, T., Donina, D., & Meoli, M. (2016). The impact of entrepreneurial education on university students' entrepreneurial skills and intentions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 29(4), 550-569.
- Morris, M. H., Shirokova, G., & Tsukanova, T. (2017). Student entrepreneurship and the university ecosystem: A multi-country empirical exploration. *European Journal of International Management*, 11(1), 65-85.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

- Organization for Economic Co-operation and Development-OECD (2009). *Higher Education to 2030*. <https://www.oecd.org/education/ceri/44101074.pdf>
- Pérez, J., & Pérez, L. (2004). *Gestión del conocimiento y desempeño organizacional*. *Revista de Administración de Empresas*, 44(1), 61-72. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100006>
- Pinzón, S. Y., Maldonado, G., y Marín, J. T. (2019). Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(1), 21-35.
- Probst, G., Romhardt, K., & Raub, S. (2001). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. John Wiley & Sons.
- Puspita, M., Rahmatunnisa, M., Sumaryana, A., y Kristiadi, J. B. (2018). Ensuring service quality in education for Indonesia's sustainable education. *Journal of Social Studies Education Research*, 9(4), 65-81. <http://jsser.org/index.php/jsser/article/view/338/330>
- Rangel, L. E., Brinckmann, J., & Grichnik, D. (2015). Understanding the role of entrepreneurial intention in the academic context. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1076-1093.
- Rice, M. P., Fetters, M. L., & Greene, P. G. (2014). University-based entrepreneurship ecosystems: A global study of six educational institutions. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(5/6), 481-501.
- Rodríguez-Ponce, E. R., y Pedraja-Rejas, L. M. (2016). Percepciones sobre la Gestión del Conocimiento de directivos universitarios de cuatro universidades chilenas. *Formación Universitaria*, 9(4), 41-52. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000400006>
- Shirokova, G., Osiyevskyy, O., & Bogatyreva, K. (2015). Exploring the intention-behavior link in student entrepreneurship: Moderating effects of individual and environmental characteristics. *European Management Journal*, 34(4), 386-399.
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55-73.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tzortzaki, A. M., y Mihiotis, A. (2014). A review of knowledge management theory and future directions. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 29-41. <https://doi.org/10.1002/kpm.1429>
- Universidad de Guadalajara. (2019). \*Plan de desarrollo institucional 2019-2025, visión 2030\*. [https://www.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/pdi\\_2019-2025.pdf](https://www.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/pdi_2019-2025.pdf)
- Veer-Ranjeawon, P., y Rowley, J. (2019). Embedding knowledge management in higher education institutions (HEIs) a comparison between two countries. *Studies in Higher Education*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1608431>
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press.
- Wright, M., Siegel, D. S., & Mustar, P. (2017). An emerging ecosystem for student startups. *Journal of Technology Transfer*, 42(4), 909-922.

*Fomento y consolidación de una cultura de  
emprendimiento e innovación en educación  
superior. Estudio de caso del Centro Universitario de la  
Costa* de José Luis Bravo Silva, Macedonio León Rodríguez  
Ávalos, Carlos Felipe Camba Pérez, Claudia Gauthiez González y  
Elba Martina Cortés Palacios (coordinadores), publicado por Ediciones  
Comunicación Científica, S. A. de C. V., se publicó en enero de 2024 en  
versión digital para acceso abierto en los formatos PDF, EPUB y HTML.

# Fomento y consolidación de una cultura de emprendimiento e innovación en educación superior.

## Estudio de caso del Centro Universitario de la Costa

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

# 3%

ÍNDICE DE SIMILITUD

---

FUENTES PRIMARIAS

---

1	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet	260 palabras — < 1%
2	<a href="http://www.redalyc.org">www.redalyc.org</a> Internet	198 palabras — < 1%
3	<a href="http://xdocs.net">xdocs.net</a> Internet	164 palabras — < 1%
4	<a href="http://cgipv.udg.mx">cgipv.udg.mx</a> Internet	103 palabras — < 1%
5	<a href="http://ciencia.lasalle.edu.co">ciencia.lasalle.edu.co</a> Internet	77 palabras — < 1%
6	<a href="http://www.cuc.udg.mx">www.cuc.udg.mx</a> Internet	66 palabras — < 1%
7	<a href="http://www.segurosyfinanzashoy.com">www.segurosyfinanzashoy.com</a> Internet	51 palabras — < 1%
8	<a href="http://intellectum.unisabana.edu.co">intellectum.unisabana.edu.co</a> Internet	49 palabras — < 1%
9	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet	47 palabras — < 1%
10	<a href="http://pdi.udg.mx">pdi.udg.mx</a>	

Internet

45 palabras — < 1%

11 repository.universidadean.edu.co

Internet

41 palabras — < 1%

12 revistas.tec.ac.cr

Internet

35 palabras — < 1%

13 www.jalisco.gob.mx

Internet

28 palabras — < 1%

14 repositorio.uta.edu.ec

Internet

27 palabras — < 1%

15 repository.eafit.edu.co

Internet

27 palabras — < 1%

16 teoriaonline.com

Internet

23 palabras — < 1%

17 iuclid6.echa.europa.eu

Internet

21 palabras — < 1%

18 www.copaes.org.mx

Internet

21 palabras — < 1%

19 www.lamjol.info

Internet

21 palabras — < 1%

20 amafore.org

Internet

19 palabras — < 1%

21 elqueretano.info

Internet

19 palabras — < 1%

22 publicaciones.anahuac.mx

Internet

19 palabras — < 1%

theibfr.com

23	Internet	19 palabras — < 1%
24	<a href="https://journals.openedition.org">journals.openedition.org</a> Internet	18 palabras — < 1%
25	"Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen XXII", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2023 Crossref	17 palabras — < 1%
26	<a href="https://cgpe.udg.mx">cgpe.udg.mx</a> Internet	17 palabras — < 1%
27	Roxana Janet Quiroz-Valenzuela, Lizbeth Carolina Mendoza-Barrientos, Luis Enrique Aguilar-Janto. "Gestión del conocimiento en entidades públicas Latinoamericanas 2018-2022. Una revisión sistemática", Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2023 Crossref	16 palabras — < 1%
28	<a href="https://americanae.aecid.es">americanae.aecid.es</a> Internet	16 palabras — < 1%
29	<a href="https://bonos.itccanarias.org">bonos.itccanarias.org</a> Internet	16 palabras — < 1%
30	<a href="https://economiasimple.net">economiasimple.net</a> Internet	16 palabras — < 1%
31	<a href="https://repositorio.unal.edu.co">repositorio.unal.edu.co</a> Internet	16 palabras — < 1%
32	<a href="https://simehbucket.s3.amazonaws.com">simehbucket.s3.amazonaws.com</a> Internet	16 palabras — < 1%
33	<a href="https://tecypasdelacomunicacion.blogspot.com">tecypasdelacomunicacion.blogspot.com</a> Internet	16 palabras — < 1%

---

34	<a href="http://www.gob.mx">www.gob.mx</a> Internet	16 palabras — < 1%
35	<a href="http://shei0214.wixsite.com">shei0214.wixsite.com</a> Internet	15 palabras — < 1%
36	<a href="http://utn.edomex.gob.mx">utn.edomex.gob.mx</a> Internet	15 palabras — < 1%

---

EXCLUIR CITAS      ACTIVADO  
EXCLUIR BIBLIOGRAFÍA      ACTIVADO

EXCLUIR FUENTES      DESACTIVADO  
EXCLUIR COINCIDENCIAS < 15 PALABRAS