

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (UNR)

Escuela de Administración

**INSTITUTO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLÓGICA  
EN ADMINISTRACIÓN**

# **INFORMES DE INVESTIGACIÓN**

**Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística:** Lic. Adriana Racca

**Director de la Escuela de Administración:** CP. Adriana Daffunchio

**Directora del Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración:** CP. Adriana C. Amigo

**Directora de la Revista:** CP. Adriana C. Amigo

ISSN 2525-1023

*Publicación del  
Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración.  
Escuela de Administración  
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística  
Universidad Nacional d Rosario  
Bv. Oroño 1261 – 2000 Rosario- Argentina  
Tel-Fax 0341-4802792 al 97. Interno: 138  
e-mail: [ijata@fcecon.unr.edu.ar](mailto:ijata@fcecon.unr.edu.ar)*

**Octubre de 2018**

## SUMARIO

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA APLICACIÓN DE NEUROINCENTIVOS: ESTUDIO DE UNA PYME ROSARINA CON DOS PLANTAS PRODUCTIVAS.	7
<i>Albano, Sergio; Oviedo, Raúl Ricardo; Santero, Mariel; Sassone, Mirna; Martín, Silvia.</i>	
EL APORTE DE LA CULTURA ADAPTATIVA Y FLEXIBLE A LA GENERACIÓN DE VALOR, EN EL SIGLO XXI	23
<i>Amigo, Adriana Célide</i>	
LOS DESAFÍOS DEL SIGLO XXI. LOS NUEVOS ESCENARIOS: COMPLEJIDAD, INCERTIDUMBRE, AMBIGÜEDAD Y VOLATILIDAD.	31
<i>Amigo, Adriana Célide</i>	
VINCULACIÓN ENTRE CARACTERÍSTICAS INTERNAS ORGANIZACIONALES Y RENDIMIENTO DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DE DIMENSIONES GPTW Y VRIO	49
<i>Contreras García, Francia; Vargas Hernández, José G.</i>	
ORGANIZACION CURRICULAR DE LA TEMÁTICA DE LA SOSTENIBILIDAD EN CARRERAS DE CIENCIAS ECONOMICAS EN UNIVERSIDADES DE LA REGION CENTRO.	65
<i>Gómez Fulao, Juan Carlos; Cavallo, Marcela; Díaz, Liliana; Ledesma, Alicia; Facco, Silvina; Casari, Ignacio; Díaz Fenoglio, Agustina; Roccolano, Mariana.</i>	
COOPERACION Y EMPRENDEDORISMO VAN DE LA MANO.	73
<i>Morbelli, Claudia; Chiaramoni, Natalia; Kobila, María Teresa; Parolín, Marisa Andrea; Trentini, Carlos Luis; Vanzini, Carla; Zavanella, Gino.</i>	
LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES COMPETENTES EN CIENCIAS ECONÓMICAS: EVALUACIÓN DEL ROL DE LA UNIVERSIDAD DESDE LAS PERSPECTIVAS DE ALUMNOS Y DOCENTES.	83
<i>Oviedo, Raúl Ricardo; Camandona, María Rosa</i>	

---

EL ROL DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN LA CIUDAD DE ROSARIO. 97

*Parolín, Marisa Andrea; Kobilá, María Teresa.*

METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE CAPITAL ECONÓMICO POR RIESGO DE CRÉDITO Y RIESGO OPERACIONAL PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA. 105

*Machain, Luciano; Tarallo, Adrián*

**CULTURA EMPRENDEDORA: DESARROLLAR EMPRENDIMIENTOS SUSTENTABLES. 119-125**

***Zubeldía, María Lourdes; Viadana Claudia Alejandra; Tomarelli, Jimena; Morales, Oscar***

---

## **CULTURA EMPRENDEDORA: COMO DESARROLLAR EMPRENDIMIENTOS SUSTENTABLES**

Zubeldía, María Lourdes.  
Viadana, Claudia Alejandra  
Tomarelli, Jimena  
Morales, Oscar

### **1. INTRODUCCION**

El presente trabajo tiene como objetivo difundir la importancia del emprendedorismo, comenzando por el ámbito académico, a fin de desarrollar una vinculación con la sociedad que permita la capacitación en el área de emprendedorismo y la generación de planes de negocios sustentables, a partir de las ideas de cada uno de los actores intervinientes, mediante la creación y desarrollo de una red entre docentes, profesionales, empresarios y organismos públicos y privados.

Actualmente se observa una fuerte integración de personas, territorios y culturas: lo local adquiere otra significación, reconociendo la importancia de los saberes regionales. La fluida intercomunicación, asistida por las nuevas tecnologías abre infinitas posibilidades para los emprendedores locales. Las oportunidades que se presentan gracias a este flujo creciente de información, la generación de conocimientos y la aplicación de nuevas tecnologías, se hacen realidad uniendo a emprendedores, inversores, actores públicos y privados.

Es de suma importancia la integración en este proceso de las áreas gubernamentales, las asociaciones intermedias y empresariales junto a los emprendedores para el sostenimiento de dichas actividades.

Schumpeter (1996) entendía al emprendedor como una persona que experimentaba, creando e innovando.

“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel, 1991) Definición citada por Mario Dehter en su artículo “Intraempreneurship” (2001).

Peter Drucker consideraba que para ser un emprendedor la característica fundamental que debía destacar a esta persona era su capacidad para llevar adelante

innovaciones. Innovar para él era el camino que podía llevar al éxito a un proyecto, o sea pasar de una idea a un proyecto concreto, desarrollado y alcanzado con sus objetivos.

#### Características de un Emprendedor

Los emprendedores pueden ser reconocidos por sus competencias y actitudes personales, pero sería de conveniencia que de manera temprana en el sistema educativo se tome en cuenta la promoción de actividades que desarrollen tales competencias.

Es recomendable que en la educación previa al ingreso a la universidad se trabaje sobre valores tales como la creatividad, generar conciencia del cambio permanente, desarrollar la curiosidad y la actitud innovadora que son algunos de las aptitudes a desarrollar.

Uno de los beneficios del desarrollo temprano de capacidades emprendedoras es por un lado generar una "cultura" emprendedora y por el otro potenciar los perfiles de aquellos futuros emprendedores.

Para definir a un emprendedor pensamos en una persona proactiva, abierta a los desafíos, que puede hacer realidad ideas que en su momento no fueron aceptadas y aun así lo convierte en un proyecto viable.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **Trayectoria**

La Universidad Nacional de Rosario, a través de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, por Resolución de Consejo Directivo N° 16743/ 2008, da nacimiento al Programa Incubadora Universitaria de Empresas, IUDE. Este programa aporta un nuevo perfil del estudiante, contribuyendo en la orientación de profesional-empresario y permite dotar de herramientas para desarrollarse como emprendedores, inculcando valores como el trabajo en equipo, integración, cooperativismo, desarrollo sustentable, creatividad, innovación, crecimiento personal y responsabilidad social.

Desde el año 2010 se ofrecen Ciclos de capacitación, Talleres de ideas de negocios, Talleres de Menú ejecutivo, Selección, Asignación de tutores y Evaluación y Exposición de los proyectos.

El día 20 de marzo de 2014, se firma un Convenio Marco y otro Específico con la Municipalidad de El Trébol, con el Intendente Profesor Fernando Almada, para la puesta en marcha del Programa Incubadora Ciudad El Trébol (PICET)

---

Misión de la Incubadora IUDE: Fomentar la cultura emprendedora en los estudiantes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario mediante la creación y desarrollo de una red entre docentes, profesionales, empresarios y organismos públicos y privados, para la puesta en marcha de empresas.

### **Instituciones Participantes Beneficiarias**

- Municipalidad de Casilda [ecretaria@casilda.gov.ar](mailto:ecretaria@casilda.gov.ar)

La ciudad de Casilda se encuentra dentro del departamento Caseros de la provincia de Santa Fe. Cuenta con 35.058 habitantes (INDEC 2010), lo que representa un incremento del 9% frente a los 32.002 habitantes (INDEC, 2001) del censo anterior.

Casilda nace en el año 1870 fundada en el marco del proyecto de Colonización Agrícola del Siglo XIX, como centro urbano de la Colonia Candelaria. Esta colonia se fue poblando con integrantes de las corrientes migratorias europeas, en especial de la colectividad italiana. Llegaron a estas tierras atraídos por las ventajas que le otorgaban las tierras fértiles y un clima benigno.

En 1890, tras la creación del Departamento Caseros, se convierte en cabecera, debido al febril desarrollo demográfico. El 29 de septiembre de 1907, tras superar los diez mil habitantes, es declarada ciudad adquiriendo el régimen municipal.

- Cooperativa Siglo XXII [sedecasilda@hotmail.com](mailto:sedecasilda@hotmail.com)

De acuerdo a lo que consta en la web de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR, la Asociación Cooperadora Casilda XXII comienza a gestarse a mediados del año 2001, tras una encuesta realizada por el Rotary Club de Casilda sobre preferencias de carreras universitarias en jóvenes de la ciudad y zona de influencia.

Con esta encuesta como disparador, comenzaron a reunirse representantes de organizaciones civiles sin fines de lucro de la ciudad para intentar acercarse a la Universidad Nacional de Rosario con el objeto de traer a Casilda alguna de las carreras dependientes de esa Institución.

De allí surgieron las primeras conversaciones con las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de Rosario, que ya contaban con vasta experiencia en el desarrollo de sedes.

La primera cuestión fue transmitir a las autoridades de la Facultad y de la Universidad que la sede Casilda no sólo estaba dirigida a los jóvenes de la ciudad sino a los de

---

localidades vecinas que en no más de 40 km. a la redonda sumaban más de 100.000 habitantes y a ellos iba destinada la oferta educativa.

A pesar de la dura crisis que sufría el país, posiblemente la más grave de toda la historia Argentina, con la colaboración de las autoridades de la Universidad, de la Facultad, de la ciudad de Casilda y los representantes de las entidades que participaron de este proyecto, se formó la Asociación Cooperadora Universitaria Casilda XXII, y durante el 2002 se realizaron las gestiones para comenzar el dictado de clases en año 2003.

Las gestiones para conseguir el espacio físico para el dictado de clases se vio facilitado porque hubo ofertas de parte de distintas Instituciones educativas y se optó por la de la Sociedad Italiana Dante Alighieri por las comodidades ofrecidas y las facilidades horarias.

Con el tiempo la Cooperadora se transformó en condómino de la Sociedad Italiana con la construcción de 7 nuevas aulas, que se sumaron a las tres ya existentes, hoy todas climatizadas para comodidad de alumnos y profesores.

Hoy, pasados diez años de su comienzo, encuentra a la Asociación Cooperadora sólidamente constituida, con cinco ciclos concluidos de la Carrera de Contador Público, un presente pleno de actividad y un expectante futuro gracias a los jóvenes graduados que se han incorporado a la Comisión Directiva para convertirse en sus dirigentes y cerrar de esa manera el círculo.

### **3. BENEFICIARIAS DE LA EXPERIENCIA**

Directos: Población económicamente activa de la ciudad de Casilda y su zona de influencia. Emprendimientos en desarrollo que podrán mejorar su posicionamiento en el mercado. Secretaria de Producción de la Municipalidad de Casilda, provincia de Santa Fe.

Indirectos: Empresas instaladas en la ciudad de Casilda y su zona de influencia.

En este aspecto cabe destacar los aprendizajes que fueron posibles a partir de la vinculación entre los diferentes instituciones tanto público como privadas.

Teniendo en cuenta que este proyecto comenzó en Noviembre de 2014, es de destacar las dificultades que se presentaron a partir del desarrollo del proceso eleccionario en la Provincia de Santa Fe, tanto en las primarias en el mes de abril, como durante los meses siguientes hasta las elecciones definitivas en el mes de junio. Aun así, la Municipalidad respondió a las solicitudes de información y

---

acompañamiento solicitado para el Ciclo de capacitación y la Cooperadora Siglo XXII cumplió un papel fundamental en la difusión y logística en la concreción de dicho ciclo.

#### **4. ALCANCE**

La experiencia que se llevó a cabo en la Ciudad de Casilda tuvo como objetivo difundir la importancia del emprendedorismo, y más específicamente su ubicación, dentro del ámbito académico y la posibilidad de desarrollar una vinculación con la sociedad que permitió la capacitación en el área de emprendedorismo, desarrollando planes de negocios a partir de las ideas de cada uno de los actores intervinientes.

*Objetivos Generales:* Explorar las condiciones del contexto y analizarlas en función de la futura generación de emprendimientos a través de la implementación de los cursos de acción a desarrollar.

*Objetivos Específicos:*

- Producir una evaluación del Contexto General y de las empresas instaladas en Casilda. Elaborar un mapeo de los emprendimientos y su grado de evolución en la ciudad de Casilda
- Indagar las posibilidades de generar emprendimientos que satisfagan necesidades de los sectores productivos de la ciudad de Casilda.
- Fomentar la puesta en marcha de proyectos productivos o de servicios.
- Promover una mejor inserción futura de las personas, al mercado laboral a través de la generación de emprendimientos productivos.

#### **5. ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

Se llevó a cabo una exploración sobre el desarrollo de emprendimientos en la ciudad de Casilda, así como también un relevamiento de la estructura productiva de la misma que nos permitió identificar las oportunidades y necesidades que pueden ser satisfechas a través de emprendimientos en el área de la producción de bienes intermedios o servicios.

Se desarrolló un ciclo de capacitación de cinco jornadas abierto a la comunidad, para las personas con inquietudes, ideas o necesidades en relación a algún tipo de emprendimiento. Al finalizar el mismo, los interesados desarrollaron sus menús ejecutivos y luego de una evaluación quedaron en condiciones de desarrollar sus planes de negocios.

---

Para el desarrollado de los Planes de Negocios, se les asignará un Tutor para el acompañamiento en este proceso. A partir de este plan de negocio, se desarrollaran estrategias y acciones para generar su sostenibilidad en el tiempo. La Municipalidad a través de la Oficina de empleo llevará adelante un seguimiento brindando soporte en la resolución de los problemas que se presenten en la gestión, generando evaluaciones parciales del desarrollo del emprendimiento.

Así mismo, se establecieron vinculaciones con distintas instituciones que disponen de financiamiento para el fomento del emprendedorismo y que posibilitan transformar en realidad estas ideas. La Oficina de Empleo de la Secretaría de Producción de la Municipalidad de Casilda, lleva adelante capacitaciones en cuanto a la presentación de los programas Capital Semilla y PACC Emprendedor de la. SePyME

Elaboración de estrategias de fomento emprendedor: Se establecieron vínculos de cooperación y asociativismo entre emprendedores y empresas ya instaladas en la ciudad de Casilda generando una cadena de valor a nivel local. Esto se logró con la cooperación de los distintos actores económicos de la ciudad tales como el Centro Económico de Casilda y otras Cámaras e instituciones intermedias.

## **6. PRINCIPALES LECCIONES Y ASPECTOS INNOVADORES**

- Bondades del emprendedorismo: El emprendedorismo como nueva concepción de la actividad económica, fomenta el desarrollo local, permitiendo la inserción de múltiples actores con potencialidades innovadoras, creativas, formando empresas, ofreciendo un valor positivo para la sociedad, especialmente la sociedad local, generando empleo sostenible en el tiempo y fortaleciendo así a la comunidad. El emprendedorismo crea un futuro y lo transforma.
  - Ciclo de capacitación consta de cinco encuentros en los que se desarrollan temas referidos a los distintos aspectos de la gestión de un emprendimiento: El planteo de nuevas ideas de negocio, brainstorming, detectando nuevas tendencias y oportunidades. Contemplar cuáles son las tecnologías al servicio del emprendedor para potenciar el emprendimiento. Imagen y marketing. Estrategias de negocio basadas en lograr diferenciación. Definir misión, visión y valores. Menú ejecutivo y Plan de negocios. Exposición de las alternativas de financiamiento. Plan financiero y capital de riesgo.
  - Es importante destacar que a partir de los Proyectos de Vinculación de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo de la Universidad Nacional de Rosario, se logra una articulación entre el ámbito académico y la sociedad
-

en su conjunto. En este proyecto se articuló con organismos públicos y privados, a saber la Municipalidad de Casilda y la Cooperadora Siglo XXII. La experiencia genera una sinergia positiva que contribuye a incorporar los aprendizajes que brindan estas articulaciones. El contacto directo con los emprendedores y con la gestión que lleva adelante la Oficina de Empleo nos brinda una visión de la práctica misma y de las necesidades con que los emprendedores llegan a la misma. A partir de esto, consideramos logrado el objetivo propuesto en estos Proyectos de Vinculación Inclusiva.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, H.I. Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración / H. I Ansoff, R.P. Declerk, R. L. Hages. México Editora Trillas, 1993. Alcaraz, R. (2005) El Emprendedor de éxito” Guía de Planes de Negocios” 2 Edición, Mc. Graw Hill, México .D.F. Longenercher, Moore (2007) “Administración de Pequeñas Empresas” Enfoque Emprendedor, 13ª Edición Editorial Thomson. México .D.F.

<http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>

Consultada 20-09-2015

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, S. (1999). Safari a la estrategia. Argentina: Ediciones Granica

La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes. Ministerio de educación y ciencia. Edita Secretaria General Técnica.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Principios de Marketing. Pearson Educación SA. 2008.

GLADWELL, M. Inteligencia Intuitiva. Taurus. Buenos Aires. 2006.

SBDAR, M. Master en negocios: emprendedores: conocimientos y herramientas para completar la pasión por hacer. Arte Gráfico Editorial Argentino. Buenos Aires. 2009.

Trabajo Presentado en las Jornadas de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Rosario. Noviembre 2015.

---