

# **EMPRENDIMIENTO DINÁMICO: UNA PERSPECTIVA DESDE EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR (Caso de estudio- Panamá)**

**EYSEL ADOLFO CHONG G<sup>1</sup>.**

## **RESUMEN**

La investigación explora el perfil de potenciales de emprendedores por oportunidad y describe las características comunes que se vinculan con el desarrollo de sus capacidades personales. Como resultado de esta investigación se identificarán las limitaciones, que inciden en que los emprendedores en la etapa de gestación e identificación de oportunidades de negocio, puedan formular planes empresariales basados en la innovación y su competitividad estructural plenamente identificada. El enfoque correcto de la propuesta, centrada en la innovación en valor, será la clave para que un emprendedor posibilite una nueva empresa acercando su proyecto al perfil de lo que hoy día se conoce como emprendimiento dinámico. Esta investigación facilitará el camino hacia la construcción de una estrategia metodológica abierta a ideas innovadoras y dinámicas tanto en el mercado local como internacional.

**PALABRAS-CLAVE:** emprendimiento dinámico, innovación en valor, estructuración competitiva.

## **ABSTRACT**

This investigation explores the profile of the potential of entrepreneurs through opportunity and describes common characteristics that are linked to the development of their personal abilities. As a result of this investigation there will be an identification of the limitation that influence entrepreneurs in the beginning stages of development and identification of business opportunities, that will enable them to prepare managerial plans based on their innovation value, will be the key for an entrepreneur to start a new enterprise directing his Project to the

---

<sup>1</sup> Eysel Adolfo Chong MBA. en Formulación y Evaluación de Proyectos. Jefe de Planificación y Desarrollo de la Fundación Ciudad del Saber, Clayton, Panamá. Acelerador de Empresas de Panamá “Don Alberto Motta”.

profile of what is known today as dynamic entrepreneurship.

This investigation will pave the Road to the construction of a methodological strategy open to innovative and dynamic ideas in both local and international markets.

**KEY WORDS:** dynamic entrepreneurship, innovation value, competitive organization.

## **INTRODUCCIÓN.**

El empleo informal es una realidad en todos los países. En esta condición se encuentran las personas que trabajan en el sector informal, en un sector formal pero con un empleo informal, o un empleo informal en hogares. El reporte de 5 países de América Latina indica que el promedio del desempleo informal se coloca, para el II trimestre de 2009 en 53.6%, con una inclinación hacia la actividad del sector informal de 37.3% del total<sup>2</sup>.

Una problemática casi que generalizada es que miles de personas se encuentran desempleadas y sin mayores oportunidades. Ante la pérdida del empleo surge la pregunta “y ahora qué hacer”; la situación no es fácil, si se tiene una familia bajo su responsabilidad. Otros, que afanosamente se preparan en las escuelas y universidades, se plantean qué hacer con sus vidas tan pronto se titulen. Para muchos, las oportunidades les serán contrarias a sus planes y metas. No obstante, es muy común observar que para ambos casos ha de sobrevenir la desesperación y muy probablemente estas personas terminen empleándose en una actividad con la que no se sienten identificados, generando con esto niveles de frustración y baja productividad.

Parece ser que en sentido opuesto a la desesperación, existe la inspiración, que para un menor grupo de personas, muy probablemente protagonistas de un emprendimiento, se fundamenta en la creencia de que: “uno puede lograr muchas cosas si se prepara para la oportunidad, la ve y actúa en consecuencia”<sup>3</sup>.

Ser emprendedor es actualmente una respuesta que con frecuencia se viene dando ante situaciones como estas, en especial, por la relación existente entre el desarrollo económico y la reducción de la pobreza, que para algunos economistas se atribuye al incremento de la actividad emprendedora. Sin embargo, el emprendimiento no siempre es una opción para todos, o por lo menos, no lo es en cuanto a calidad, pertinencia y potencial de crecimiento de

---

<sup>2</sup> OIT. (2009). Panorama Laboral. (O. I. Trabajo, Ed.) Accesado el 20 de agosto de 2010, disponible en Organización Internacional del Trabajo: <http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/panorama/panorama09.pdf>

<sup>3</sup> Duggan, W. (2009). Intuición Estratégica: La chispa creativa en la realización humana. (F. B. Vélez, & J. S. Sabogal, Eds.) Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma, p. 257.

la empresa. Tampoco se puede afirmar que todos los empresarios, ya sean de pequeñas, medianas o grandes empresas sean emprendedores; incluso afirmar que son emprendedores dinámicos o que sus empresas también lo sean.

Estudios recientes realizados en Panamá, indican que el 41% de los autocalificados emprendedores se vieron impulsados por la necesidad o falta de empleo estable “emprendedores por necesidad”, mientras que para el restante 59% su impulso se debió a la identificación previa de una oportunidad de negocio “emprendedores por oportunidad”<sup>4</sup>.

Este trabajo explora las dificultades de los emprendedores por oportunidad en la etapa de gestación de ideas e identificación de oportunidades de negocio, así como las dificultades para desarrollar un plan empresarial coherente y con pertinencia de mercado.

## **HACIA DONDE SE ORIENTA EL EMPRENDIMIENTO.**

Lo nuevo ahora es desarrollar planes empresariales que describan las oportunidades de negocio en el contexto del emprendimiento dinámico, es decir, empresas con alto nivel de innovación y potencial de crecimiento. Este nuevo tipo de emprendimiento, genera la necesidad de desarrollar herramientas para ayudar a los emprendedores en la identificación de oportunidades y formulación de planes empresariales, cuyos factores claves de éxito sea la “innovación en valor”, que significa aplicar una lógica estratégica diferente de no utilizar a la competencia como referencia para la comparación<sup>5</sup>.

Significa que esta herramienta debe facilitar la exploración y comprensión de los problemas en los que se desea enfocar el nuevo emprendimiento y facilitar la formulación de planes empresariales en condiciones de calidad y oportunidad, superiores a los emprendimientos de subsistencia o por necesidad.

“Quien emprenda proyectos innovadores sin conciencia de las limitaciones está condenado al fracaso. Dentro de las limitaciones debe darse tanta importancia a las internas como a las externas. La razón fundamental de la insuficiencia de innovación son los obstáculos y no la falta de ideas”<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> GEM. (2009). Global Entrepreneurship Monitor - Informe Panamá. Panamá.

<sup>5</sup> Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. (A. d. Hassan, Trad.) Bogotá: Grupo Editorial Norma, S.A., p. 17.

<sup>6</sup> Veiga, L. (2001). Innovación y Competitividad. Acceso em 21 de agosto de 2010, disponível em Sócrates, investigación y publicaciones en IEEM; Universidad de Montevideo: [http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/172\\_innovación\\_y\\_competitividad.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/172_innovación_y_competitividad.pdf), p.13.

El problema se relaciona con la necesidad de plantear métodos y estrategias que sirvan para orientar al emprendedor en la identificación de oportunidades de negocio con potencial de crecimiento. El método que se proponga, ha de facilitar a los emprendedores por oportunidad, la etapa creativa de identificación de la oportunidad de negocio con una perspectiva de innovación en valor. Esta primera etapa de gestación es un requisito previo a la elaboración del plan empresarial con las características de los emprendimientos dinámicos.

Los esfuerzos han de concentrarse en disminuir las brechas o espacios que se observan en forma natural en un grupo de emprendedores en la etapa de gestación y desarrollo de la oportunidad de negocio. Con ello, se espera describir el perfil de los proyectos, a partir de los cuales, se propongan métodos para orientar la formulación de planes empresariales con potencial de crecimiento, facilitando la creación de nuevos negocios innovadores y el emprendimiento dinámico en Panamá.

Lo anterior sugiere que los temas relacionados con el emprendimiento y la creación de empresas, no son el resultado de una única causa. Algunos de los efectos son reflejo de las capacidades personales para emprender y otros de la política socioeconómica del país. Debido a ello, la explicación de los temas y el planteamiento del problema se dividen en alguna de las partes que lo caracterizan, lo que facilita el abordaje.

Independientemente de la naturaleza de la motivación para emprender, llámese a esta, necesidad u oportunidad, lo que equivale a desesperación o inspiración, es necesario darle méritos al valor de la decisión y la determinación para dar el siguiente paso. Existen diferencias muy marcadas entre ambos tipos de emprendimiento. La necesidad o desesperación puede llevar a una persona a desarrollar cualquier actividad productiva que le rinda beneficios, aunque sólo le cubra las necesidades básicas para él y su familia. Muchos economistas llaman a esto auto empleo o empresas de subsistencia. La inspiración, muy por el contrario, podría decirse que es el ingrediente de pasión que todo emprendedor necesita para hacer lo que hace de forma extraordinaria.

El problema que se plantea en cuanto a la naturaleza del emprendimiento es la marcada diferencia que existe en los tipos de emprendimientos y las limitaciones de los emprendedores en las etapas de gestación e identificación de oportunidades para desarrollar emprendimientos de carácter dinámico.

## **EL UNIVERSO INVESTIGADO.**

La investigación surge del problema experimentado por el investigador, que por años ha observado las limitaciones de los emprendedores para dar rienda suelta a su imaginación y creatividad al momento de la gestación o identificación de una idea de negocio, que culmine con la formulación de un plan empresarial real. El plan empresarial debe resultar con un nivel de calidad y pertinencia que reúna las características y el perfil de un emprendimiento dinámico, cuya viabilidad y atractivo de la propuesta de valor y modelo de negocio despierte el incluso el interés de posibles socios o inversionistas.

Kantis, Angelelli, y Moori (2004, pág. 265), se señala que “no existen recetas estándares ni objetivos únicos y que el desarrollo emprendedor, por lo general es visto como el camino hacia otros objetivos de nivel superior”<sup>7</sup>.

En la construcción del modelo de apoyo a la generación e identificación de oportunidades de negocio con potencial dinámico, se reconoce que una serie de factores serán dados y que ya han sido ampliamente estudiados. Entre ellos, el desarrollo de una cultura emprendedora y motivación para emprender, así como políticas y programas de apoyo institucional que favorecen el emprendimiento. En la investigación, el método propuesto se enfoca en el desarrollo de las capacidades personales del emprendedor.

La evolución del pensamiento creativo ha tenido grandes avances y en esto se ha de fundamentar gran parte de la propuesta. Un sinnúmero de aportaciones y estudios acerca de la inteligencia y de la mente humana han abierto el panorama y propuesto diferentes tipos de esquemas y pensamientos, cada uno desde su propia perspectiva. Referirse a las capacidades humanas en cuanto a sus limitaciones y potencialidades implica también hacer referencia a la inteligencia. De aquí surgen preguntas como ¿Qué tan inteligente se puede ser? ¿Qué capacidades se tienen o no se tienen para ser, hacer y aprender? ¿Qué o quienes influyen en que estas capacidades se tengan o no se tengan?<sup>8</sup>

Ciertamente las capacidades se tienen o no se tienen, pero no es hasta cuando se descubre la extraordinaria máquina de pensar que todo ser humano posee, que se descubre la necesidad de ejercitarla para que cumpla el propósito para lo que fue diseñada en lo intelectual, espiritual y emocional de todas las áreas de la vida.

---

<sup>7</sup> Kantis, H., Angelelli, P., y Moori, V. (2004). “Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional”. (H. Kantis, Ed.) Accesado el 23 de mayo de 2008, disponible en Banco Interamericano de Desarrollo: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocume>, p. 265.

<sup>8</sup> Longoria, R., Cantú Hinojosa, I., J. Ruiz, (2000) Pensamiento Creativo. Tercera reimpresión. México, Universidad Autónoma de Nuevo León.

El estudio se centra, particularmente en el segmento de los emprendedores que más se acercan al perfil del emprendimiento dinámico, siendo estos los emprendedores que actúan por voluntad propia y para ello buscan apoyo en los Centros de Apoyo al Emprendedor - CAE (Caso: Acelerador de Empresas de Panamá).

La investigación contempla dos grupos de personas para hacer las descripciones comparativas. El número de participantes de cada uno de los grupos será producto de la selección simple en el período de tiempo según se indica en la

Tabla 1.

**Grupo 1:** corresponde al grupo de análisis (denominados emprendedores activos). Estos emprendedores visitan y buscan servicios ya sea por iniciativa propia, o porque acuden a las convocatorias o publicidad que se hace de manera específica para algún programa (Caso: Acelerador de Empresas de Panamá). Se denominan activos, porque ya tiene concebida una idea de negocio y buscan algún tipo de apoyo en la formulación o validación del plan empresarial.

**Grupo 2:** Se trata del grupo de comparación compuesto por estudiantes universitarios seleccionados por conveniencia (denominados emprendedores pasivos). El grupo corresponde a estudiantes de la maestría en administración de negocios de una universidad particular, en donde tienen como requisito académico la preparación de un plan empresarial como fin de curso. Este segundo grupo se seleccionó como grupo de referencia, por tener un perfil muy similar al primer grupo, sobre todo, por las edades promedio y el nivel educativo. Se le denomina pasivo, porque se consideran empresarios en potencia. Su prioridad no es emprender a corto plazo pero existe la idea del emprendimiento como opción.

Para el Grupo 1 se define primeramente un perfil en base a los registros de los años 2006, 2007 y 2008. Luego se trabaja y aplica el instrumento de campo para conocer el perfil del emprendimiento y el emprendedor activo, paralelamente se aplica el cuestionario de medición del potencial dinámico de las empresas Proceso C de la

Tabla 1.

Al Grupo 2, se le aplica un cuestionario abierto para conocer su disposición para emprender correspondiente a Proceso A (de la

Tabla 1). Finalmente se aplica el mismo cuestionario del Proceso B (de la

Tabla 1) del primer grupo de emprendedores activos.

Tabla 1: Diseño y procedimiento de selección de la muestra.

Grupos de Estudio	ID.Proceso	Objetivo	Procedimiento	MUESTRA			
				Período	Tamaño	Tipo	Instrumento
1 - Emprendedor Activo	A	Describir el perfil del emprendedor activo	Se toma como muestra a todos los emprendedores que formaron parte de la base de datos del AEP. Emprendedores que llenaban el	AÑOS 2006/2007/2008	160	Dirigida / No Probabilística	Registro de base de datos vía web
	(*B)	Descripción del perfil del emprendimiento y el emprendedor activo	Se toma como muestra a incubados actuales y potenciales (emprendedores potenciales se refiere a los que están en proceso de evaluación para recibir servicios de incubación de AEP)	Octubre 2008 - Enero 2009	34	(**)Casual/ No Probabilística	Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas
	C	Medir el nivel del potencial del emprendimiento dinámico	se toma como muestra a emprendedores que reciben servicios de AEP e Incubados	Octubre 2008 - Enero 2009	30	(**)Casual/ No Probabilística	cuestionario
2 - Emprendedor Pasivo	A	Conocer las principales barreras para emprender en el grupo de comparación	Se toma como muestra a distintos estudiantes universitarios de programas de maestría en diferentes períodos académicos.	AÑOS 2006/2007/2008	104	Dirigida / No Probabilística	cuestionario de preguntas abiertas
	(*B)	Descripción del perfil del emprendimiento y el emprendedor pasivo	Se toma como muestra a distintos estudiantes universitarios de programas de maestría en diferentes períodos académicos.	Octubre 2008 - Enero 2009	34	Dirigida / No Probabilística	cuestionario de preguntas abiertas y cerradas

(\*) Mismo instrumento aplicado a los grupos de estudio 1 y 2

(\*\*) Se aplica para sujetos que llegan al AEP de manera casual

Fuente: Propia.

El estudio consideró para la definición del perfil socio-demográfico de los emprendedores activos (Grupo 1), una muestra de 162 emprendedores que tomaron contacto voluntario con el centro de apoyo a emprendedores para buscar información o presentar una propuesta de forma física o virtual, ingresando una propuesta de negocio mediante el acceso a la página de Internet de la Ciudad del Saber<sup>9</sup>.

El estudio considera los siguientes supuestos:

- El emprendedor tiene la motivación para emprender y las ideas para crear empresas (lo que se denominará espíritu emprendedor);
- Factores condicionantes externos del sistema emprendedor no serán objeto de medición, al menos en esta etapa de la investigación. Entre estos factores están: el marco regulatorio; las políticas públicas de apertura de empresas; el sistemas de

<sup>9</sup> Página de internet de la Ciudad del Saber – [www.ciudadelsaber.org](http://www.ciudadelsaber.org)

apoyo a la investigación, desarrollo e innovación; el acceso a fondos de capital semilla y capital de riesgo; las instituciones que brinden servicios no financieros para el desarrollo de empresas; un sistema educativo que apoye el desarrollo de la creatividad y la innovación.

## RESULTADOS.

### Perfil socio-demográfico del emprendedor activo.

La identificación del perfil socio-demográfico para el grupo de estudio representado por los emprendedores activos que se vinculan al CAE, se efectuó para identificar un parámetro de comparación con el cual relacionarlo. Esta primera caracterización del Grupo 1 consideró indicadores socio-demográficos como: i) sexo, edad, estado civil y lugar de nacimiento. Al respecto, se puede definir el perfil del Grupo 1 (Emprendedores Activos) como mayoritariamente hombres (69%), con edades promedio de 38 años, casados 48%, solteros representa el 47% de la muestra, el 5% restante se distribuye entre la condición de unido, divorciado o viudo (véase Tabla 2).

Con respecto a la formación académica, la muestra quedó representada por una población de profesionales y técnicos, con un 81% de profesionales con títulos universitarios y un 7% a niveles técnico superior. Este resultado define el perfil del emprendedor, con potencial dinámico, como un profesional de edad promedio de 38 años. En el CAE también se observa una actividad representada por un 18 % de emprendedores extranjeros mayoritariamente de Suramérica.

Tabla 2: Perfil del emprendedor activo según edad, estado civil y nivel educativo.

Año	Edad	Estado Civil			Nivel Educativo			
		Soltero	Casado	Otro	Secundaria	Universidad	Técnico	Otro
2006	40.0	69%	23%	8%	0%	92%	8%	0%
2007	38.6	31%	63%	6%	11%	74%	4%	11%
2008	37.3	39%	57%	4%	8%	77%	8%	8%
<b>Promedio</b>	<b>38.6</b>	<b>47%</b>	<b>48%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>81%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>

Fuente: Propia.

El perfil del emprendedor dinámico en América Latina se describe como un hombre joven de clase media y elevado nivel de educación, en donde la participación de la mujer es muy limitada. El promedio del nivel de instrucción de educación superior para la región de

América Latina es de 6 de cada 10 (Perú y Chile con 7 de cada 10 graduados universitarios)<sup>10</sup>. En el caso de Panamá, en cuanto al nivel de instrucción, se observa a un emprendedor con perfil similar al reportado por Perú y Chile. El estudio también revela que 19.8% de los emprendedores activos son profesionales con estudios universitarios en el extranjero.

La disciplina profesional con la que se relaciona la actitud emprendedora en el CAE se orienta mayoritariamente a las ciencias administrativas y económicas (25%), mientras que otras disciplinas de ingeniería y de las ciencias sociales representan el 20%, 19% y 17% respectivamente. En otro caso, el campo de las bio-ciencias representa solo el 4%. En el caso de Latino América, el emprendimiento dinámico proviene de las ciencias de la ingeniería y ciencias económicas 4 y 3 respectivamente de cada diez<sup>11</sup>.

### **Barreras para el emprendimiento.**

Se decidió trabajar con un grupo de comparación (Grupo 2) para buscar ampliar las caracterizaciones del fenómeno del emprendimiento dinámico en Panamá. Como resultado, se tomó como muestra un grupo de estudiantes de maestría de una universidad privada, buscando un perfil lo más cercano al perfil del emprendedor activo (jóvenes de elevado nivel educativo con tendencia a las disciplinas de las ciencias administrativas y económicas).

La muestra del Grupo 2 (emprendedores pasivos) fue abordada en dos momentos diferentes. En un primer momento (entre los años 2006 y 2008) para definir un perfil sobre la percepción que se tiene hacia las barreras para el emprendimiento. En un segundo momento (octubre de 2008 a enero de 2009) para describir el perfil del emprendedor y del potencial del emprendimiento dinámico.

El proceso de crear una empresa responde a muchos factores. Normalmente, en una serie de etapas se recorre el proceso a partir de la motivación, luego se hace la identificación de la oportunidad, posteriormente se formula un plan y finaliza trazando el plan de la implementación y puesta en marcha. En este sentido, se preguntó a los participantes de la muestra del Grupo 2 sobre su percepción acerca de las principales razones o barreras que frenarían su decisión para empezar una empresa. Las razones que resultaron priorizadas con la mayor frecuencia en las respuestas de los participantes no han de sorprender a los expertos ya que se considera el acceso a los recursos financieros como la principal razón para no emprender. Entre las formas de acceso a recursos financieros figuran: no tener capital propio,

---

<sup>10</sup> Kantis, H., Angelelli, P., y Moori, V. (2004), op. cit., p. 39

<sup>11</sup> Kantis, H., Angelelli, P., y Moori, V. (2004), op. cit., p. 39

no ser sujeto de crédito en la banca tradicional, no disponer de políticas públicas de acceso a créditos y no conocer otras fuentes de financiamiento.

Las siguientes cuatro razones descritas por los individuos encuestados, para la priorización de las barreras para emprender se refieren, en orden de importancia a: i) el temor al riesgo o al fracaso; ii) las limitaciones del mercado en cuanto a tamaño, disponibilidad de información y niveles de competencia; iii) la gestión de las capacidades y habilidades empresariales; y iv) la carencia de ideas innovadoras e incapacidad para identificar oportunidades de mercado.

Las siguientes dos razones se relacionan con: i) los temas públicos de tramitología, burocracia, gastos legales y otras regulaciones; y ii) el tema educativo, relacionado con el patrón y la herencia cultural orientado hacia el trabajo asalariado. Finalmente, en el orden de priorización de las barreras más importantes identificadas, están: el conformismo del empleo seguro, no disponer de tiempo y la motivación para la acción respectivamente.

Según Kantis, Angelelli y Moori (2004), las estrategias e iniciativas de fomento a la empresarialidad en América del Norte -Estados Unidos y la región atlántica de Canadá, se tienen identificadas entre sus políticas las áreas principales y los instrumentos para promover la empresarialidad, destacándose entre los siguientes:

- Promoción de la vocación y competencias empresariales a través del sistema educativo;
- Ampliación de las oportunidades de negocios para pequeñas y medianas empresas, difusión y ampliación de la empresarialidad;
- Acceso a capital de riesgo;
- Simplificación y reforma del marco regulatorio e impositivo;
- Programas de investigación y publicaciones.

Programas y políticas como estas son muy coincidentes con las barreras u obstáculos que los emprendedores reconocen como principales limitaciones.

### **Análisis comparativos del perfil de los emprendedores.**

El siguiente componente de la investigación contempla el análisis de los dos grupos de comparación (emprendedores activos y emprendedores pasivos). El proceso consistió en la aplicación de un mismo instrumento de medición a ambos grupos, en una muestra dirigida no

probabilística, durante el período que va de octubre de 2008 a enero de 2009. En este análisis comparativo se revisan las variables consideradas para describir el potencial del emprendimiento dinámico.

## **Factores característicos de las capacidades personales del emprendedor.**

### **Perfil socio-demográfico.**

La conformación de la muestra, para esta siguiente etapa de la investigación, confirma el promedio de edades del emprendedor panameño (Grupo 1). En un primer proceso la muestra de 162 participantes entre los años 2006 y 2008 reflejó la edad promedio en 38.6 años. La segunda muestra de 32 participantes<sup>12</sup> de emprendedores activos, mantiene la tendencia en 37 años como edad promedio. La edad promedio del grupo de comparación de estudiantes universitarios (emprendedor pasivo) es de 32 años.

En cuanto al sexo, los grupos de comparación muestran sus primeras diferencias, 64% hombres y 36% mujeres en el Grupo 1, mientras que el Grupo 2 lo conforman 46% hombres y 54% mujeres. El resultado del Grupo 2 también sirve de indicador para corroborar la tendencia de que en los niveles de estudios superiores las mujeres tienen mayor participación. En relación a la comparación del estatus civil, los resultados son una indicación que el emprendedor pasivo está más preocupado por la superación profesional que por el matrimonio (véase Como dato adicional cabe resaltar, que la actividad de los emprendedores activos mantiene la tendencia a aumentar en cuanto a la participación de extranjeros. Esta muestra reflejó un 21% de emprendedores extranjeros en comparación con la muestra de 2006-2008 cuyo promedio era de 18%.

Tabla 3).

Una marcada diferencia se observa en el renglón correspondiente a perfil laboral. De los emprendedores activos 70% ya están en actividades empresariales, mientras que el 30% restante se ubica entre asalariados y otras actividades. En sentido opuesto resultó la tendencia a la empresarialidad por parte de quien busca su futuro en la mejora del status profesional

---

<sup>12</sup> Este grupo de participantes sale de los asistentes a los programas de formulación de planes de negocios que se imparte en el CAE.

mediante una maestría. En el Grupo 2, la condición de asalariado predomina con un 90% de los casos.

Como dato adicional cabe resaltar, que la actividad de los emprendedores activos mantiene la tendencia a aumentar en cuanto a la participación de extranjeros. Esta muestra reflejó un 21% de emprendedores extranjeros en comparación con la muestra de 2006-2008 cuyo promedio era de 18%.

Tabla 3: Perfil socio-demográfico.

Grupo (1 y 2)	Sexo		Edad	Estado Civil					2.7 Situación Laboral:		
	Hombre	Mujer	Promedio	Soltero/a	Casado/a	Unido/a	Divorciado/a	Viudo/a	Asalariado	Independiente / Trabajo por cuenta propia	Otro
Emprendedor Activo (%)	64	36	37	21	64	11	4	0	26	70	4
Emprendedor Pasivo (%)	46	54	32	54.5	36.4	6.1	3	0	90	0	10

Fuente: Propia.

### Experiencia o antecedentes empresariales.

El estudio deja ver en el comportamiento emprendedor algunas caracterizaciones que guardan relación con la experiencia, el tipo de vinculación empresarial y la edad en que se incursiona en el mundo de los negocios. El perfil del emprendedor activo refleja una actividad empresarial mucho mayor que el emprendedor pasivo. Se obtuvo que un 62% de la muestra del Grupo 1 tiene o ha tenido una experiencia empresarial previa, mientras que el restante 38% indica no haber tenido una experiencia empresarial anterior a la que pretende crear (véase Tabla 4).

En el caso del emprendedor activo de Panamá, que resulta ser el perfil más cercano a los referidos para los emprendedores dinámicos en la región, guarda similar comparación en cuanto a la experiencia empresarial previa. Estudios comparativos de la experiencia de trabajo previa de los emprendedores dinámicos en siete países de Latino América indican que cerca del 50% de los emprendedores dinámicos se vinculan con experiencias previas<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Kantis, H., Angelelli, P., y Moori, V. (2004), op. cit., p. 40.

Respecto al Grupo 2 la respuesta es que 41% ha tenido experiencia empresarial previa y 59% no tienen esta experiencia. Para este grupo de emprendedores este indicador queda por debajo de la media de los países de América Latina a los que se hace referencia.

En cuanto al tipo de vinculación del emprendedor con dicha experiencia, se refleja que el 61% del emprendedor activo la obtuvo en base a una empresa propia, contra el 8% del Grupo 2. El emprendedor pasivo indica un 83% de su experiencia empresarial ha sido con empresas familiares. En menor porcentaje queda la experiencia empresarial adquirida en asociación con terceros. De los emprendedores activos 22% ha adquirido experiencia empresarial en asociación con terceros, mientras que en el Grupo 2 refleja solo un 8%.

Tabla 4: Experiencia o antecedentes empresariales.

Grupos 1 y 2	Ha tenido o tiene experiencia como empresario/a		Tipo de vinculación o experiencia empresarial				Edad en que inició o emprendió experiencia empresarial			
	Sí	No	Empresa Propia	Empresa Familiar	En sociedad con Terceros	Actividad Informal	Antes de los 15 años	Entre los 15 y 20 años	Entre los 21 y 35 años	Después de los 36 años
Emprendedor Activo (%)	62	38	61	17	22	0	6	38	44	13
Emprendedor Pasivo (%)	41	59	8	83	8	0	15	31	53	0

Fuente: Propia.

La experiencia empresarial tiende a darse en mayor proporción antes de los 35 años y la medida de tendencia central está por lo general entre los 20 y los 30 años. En ambos grupos, los emprendedores que han indicado una experiencia empresarial previa la han realizado antes de los 35 años. Poco más de un tercio de cada grupo indica haber adquirido su experiencia empresarial antes de los 20 años. En el caso del emprendedor dinámico, 2 de cada tres emprendedores fundaron su primera empresa entre los 20 y los 35 años<sup>14</sup>.

El estudio comparativo del desarrollo emprendedor, reporta que el país que más ha contribuido a ensanchar la base de emprendedores es México donde 3 de cada cuatro casos se trata de la creación de su primera empresa<sup>15</sup>.

En Panamá, los emprendedores activos y pasivos que reportan su primera experiencia empresarial antes de los 20 años se acercan al 50%. De estas experiencias o vínculos

<sup>14</sup> Kantis, H., Angelelli, P., y Moori, V. (2004), op. cit.

<sup>15</sup> Kantis, H., Angelelli, P., y Moori, V. (2004), op. cit.

empresariales previos entre los dos grupos de emprendedores solo un tercio de ellas se mantiene por períodos mayores a los cinco años, lo que refuerza el hecho de la baja tasa de sobrevivencia de los nuevos emprendimientos. Los casos más famosos que se citan al respecto indican que emprendedores de fortuna como Bill Gates, Steve Jobs, Michael Dell y Sam Walton, crearon su primera empresa antes de los 22 años<sup>16</sup>.

### Perfil de la gestación de las ideas.

Una forma de mejorar la forma de ver el comportamiento de la actividad emprendedora es a través de las actitudes pasivas, es decir, los deseos o las ganas de querer emprender. El estudio aporta datos comparativos para ambos grupos en cuanto al perfil en la gestación de las ideas.

Una primera comparación refleja que el emprendedor activo está 100% centrado en la idea de crear una empresa, mientras que un 85% de los emprendedores pasivos lo consideran como una opción. La diferencia está reflejada entre la decisión y la acción (véase Tabla 5).

Tabla 5: Perfil de la gestación de las ideas.

Grupos 1 y 2	Se mantiene la idea de crear una empresa			Número de ideas pensadas en un año				Plazo pensado para dar el paso de crear la empresa		
	Sí	No	Con Dudas	Ninguna	Una	Dos	Tres ó más	A Corto Plazo	A Mediano Plazo (2 -	Largo Plazo
Emprendedor Activo (%)	100	0	0	0	4	10	65	72	20	8
Emprendedor Pasivo (%)	85	3	12	6	27	30	37	12	61	27

Fuente: Propia.

El querer o pensar en la creación de una empresa no significa que tal determinación se lleve a feliz término, de tal forma, que de los encuestados que afirmaron tener la idea de crear una empresa, 72% del emprendedor activo lo está pensando a corto plazo, mientras que el emprendedor pasivo lo deja para mediano o largo plazo.

Otro dato que refleja la actividad mental por la que atraviesa un emprendedor es en base al número de ideas de negocios, que es capaz de generar en un año. El estudio refleja que el 65% de los emprendedores activos crean tres o más ideas de negocio en un año. Y solo un 4% se ve movido por una idea de negocio en su cabeza en un año. No obstante, en el

<sup>16</sup> Dueñas, M. y. (2004). Creación de Empresas Teoría y Práctica. . España: Ed. McGraw Hill. p. 21.

emprendedor pasivo, en más de dos tercios de la muestra manifiesta haber gestado dos o más ideas de negocio en el último año. “La concepción de ideas es relativamente abundante. Lo que escasea más es su puesta en práctica”<sup>17</sup>.

En cuanto a la conducta o comportamiento emprendedor, al momento de estar en la etapa de gestación de las ideas, el estudio reflejó similitudes para ambos grupos en cuanto a las razones personales para dar el paso de emprender. El 35%, en promedio, de los encuestados argumenta razones personales relativas a la determinación. Esta razón se explica también con otra conducta asociada que es el temor al fracaso que refleja un 17% para el Grupo 1 y 22% para el Grupo 2. Otro 20 % en promedio de ambos grupos es atribuibles a la falta de tiempo (véase

Tabla 6).

Según Timmons “el compromiso y determinación se asocia a una actitud o conducta de tenacidad y capacidad de decisión, toma y cierre de compromisos con rapidez y disposición a sacrificarse personalmente”<sup>18</sup>, entre otras características.

Tabla 6: Características conductuales en la gestación de las ideas

	¿Qué lo detiene a dar el paso de emprender?				¿El proyecto lo desarrollarías como un proyecto individual o grupo empresarial?			Objetivo o razón principal de la creación de la empresa				
	Faltó Determinación	No tener Tiempo	Temor al fracaso	Otra razón	Individual	Prefiero un grupo Empresarial	No tengo preferencia	Generar ingresos adicionales para complementar mi salario	Constituir una empresa para crear mi propio empleo. Ser mi propio jefe.	Constituir una empresa familiar/ Dejarlo como un legado a mi familia	Hacer crecer el valor de la empresa rápidamente para luego venderla	Otra razón
Grupo 1	38%	21%	17%	25%	12%	44%	44%	3%	38%	41%	17%	0%
Grupo 2	31%	19%	22%	28%	23%	48%	29%	26%	51%	20%	3%	0%

Fuente: Propia.

Un primer acercamiento para medir la conducta o la disposición de los emprendedores para localizar o trabajar con socios, indica que en ambos grupos la tendencia es 44% para el Grupo 1 y 48% para el Grupo 2. En el perfil del emprendimiento dinámico en América Latina, la mayoría de las empresas fueron creadas por equipos de emprendedores. Los casos de empresas unipersonales son poco frecuentes, siendo los ejemplos de Argentina, Brasil y

<sup>17</sup> Fernández, E. (2005). Estrategia de innovación. (C. M. Rojo, Ed.) España: Thomson Editores. P. 95.

<sup>18</sup> Varela, R. (2008). Innovación empresarial; Arte y ciencia en la creación de empresas. (E. d. Castillo., Ed.) Colombia,: Pearson Education. p. 144.

Chile quienes promedian un 13%<sup>19</sup>. Según estos autores, en oposición a eso está el caso de México en el que los emprendimientos unipersonales alcanzan un 40%. Siendo que el promedio de la región de América Latina de emprendimientos unipersonales es el de 27%.

El emprendedor dinámico potencial de Panamá se ubica en esta medición en un 12% para el caso de los emprendedores activos y en un 23% los emprendedores pasivos. Esta conducta acerca a Panamá a una buena posibilidad de trabajar en los aspectos de redes de apoyo y colaboración con emprendedores.

Otra medida de la conducta del emprendedor en la etapa de gestación de ideas es su razón principal para emprender. La medición de los grupos de estudio indica que ambos conciben la gestación de una idea empresarial, como una opción de sustitución de empleo o herencia familiar con un 79% y 71% para los Grupos 1 y 2 respectivamente. En un caso extremo está la conducta hacia el emprendimiento, pensado para crecer en valor con opción de una salida en venta de la empresa (véase

Tabla 6).

La categoría “barreras para el emprendimiento”, se midió nuevamente en esta etapa del estudio, luego que se hiciera solo con el Grupo 2, en forma de cuestionario abierto. El propósito es el de poder ubicar los principales factores que obstaculizan o bloquean el emprendimiento. En esta ocasión, la categoría barreras para el emprendimiento se agregó como pregunta cerrada en el instrumento de recolección de datos aplicado como proceso B a ambos grupos.

El no tener acceso a fuentes de financiamiento se mantiene en la priorización de los dos grupos como la condición que mayormente obstaculiza el emprendimiento. El resultado se sitúa en un 38% y 35% para los grupos 1 y 2 respectivamente. En comparación con lo que ocurre en promedio en América Latina, en donde la percepción acerca del principal obstáculo que desalienta a los emprendedores, para crear la empresa, coloca al factor financiamiento en un 38-39%, cifra que es muy similar al caso de Panamá.

La medición, en esta oportunidad, dejó priorizado los mismos cinco factores y en el mismo orden identificado en el proceso A por el Grupo 2 (véase Figura 1.)

---

<sup>19</sup> Kantis, H., Angelelli, P., y Moori, V. (2004), op. cit., p. 39.

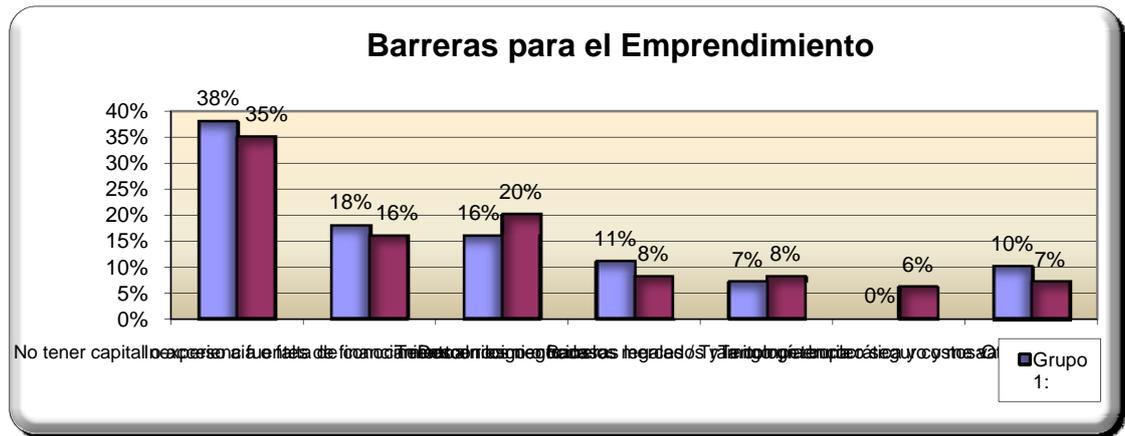


Figura 1: Barreras para el emprendimiento.

Fuente: Propia.

### Valores personales para el emprendimiento.

Como última categoría de comparaciones de la variable independiente, con la cual se documenta el aspecto conductual y la actitud emprendedora de ambos grupos, se considera pertinente la medición en cuanto al auto-conocimiento que el emprendedor considera que tiene de sus propias capacidades. Las caracterizaciones comparadas se relacionan con el potencial creativo e innovador para generar ideas de negocio, así como las motivaciones personales para emprender y los factores atribuibles al éxito a fracaso de un emprendimiento. Esta medición se realizó sin ningún instrumento especializado para medir el nivel de creatividad, solo se explora a manera subjetiva para ubicar el sentir de cada emprendedor.

### Potencial creativo del emprendedor.

El emprendedor de cada uno de los dos grupos describió el nivel en que se siente en cuanto a creatividad e innovación. El emprendedor activo, considera su capacidad creativa (muy creativo y medianamente creativo) alrededor del 50%. Un 60% del los emprendedores pasivos (Grupo 2) se considera como siendo muy creativo, sin embargo, un tercio de la población reconoce ser poco creativa. “Una persona no puede ser creativa en un campo en el que no ha sido iniciada”<sup>20</sup>.

“Las mediciones de la creatividad se enfocan hacia tres aspectos que son: la persona; el proceso y el producto”<sup>21</sup>. Lo anterior sugiere la necesidad de profundizar en estudios específicos posteriores, de forma tal, que se pueda hacer la diferenciación de los distintos niveles de creatividad necesarios para mejorar y desarrollar el potencial de los

<sup>20</sup> Fernández, E. (2005), op. cit., p 95.

<sup>21</sup> Fernández, E. (2005). op. cit., p 92.

emprendedores. Sobre todo en lo relacionado con la creatividad, la cual tiene diversas formas de poder medirse, entre ellas su grado de creatividad y su estilo de creatividad, las cuales se vinculan con la producción creativa y el tipo de actividad creativa que se lleva a cabo.

Estudios de referencia distinguen entre “adaptadores” e “innovadores”. A los adaptadores los reconoce como personas creativas dentro de un paradigma existente y a los innovadores a quienes muestran su creatividad, poniendo a prueba el paradigma. Se reconoce que la creatividad en su grado y estilo son diferentes e independientes entre sí y que los innovadores no son más creativos que los adaptadores, sino que expresan su creatividad de otra forma. Los individuos creativos se definen por su formación profunda en un campo y su motivación intrínseca<sup>22</sup>.

Según los participantes del estudio la capacidad creativa, recae principalmente en la mejora de los planes educativos, es decir, en un factor externo, por el cual algunos emprendedores sienten no ser creativos (véase Figura 2). No obstante, si se agrupan las variables internas de esta medición el caso sería lo contrario, obteniendo resultados de cerca de un 45% de la capacidad creativa centrada en los factores de conocimiento, que sumados al factor de motivación daría una medida cercana a los dos tercios. Es decir, dos tercios de las razones para ser creativos descansan en las capacidades y motivación de los emprendedores y el otro tercio, se deja a factores externos, en este caso entra el papel de la educación para formar una mentalidad creativa.



Figura 2: Áreas a trabajar para mejorar la capacidad creativa.

Fuente: Propia.

### Actitud del emprendedor frente a las opciones de éxito o fracaso:

<sup>22</sup> Fernández, E. (2005), op. cit.

La actitud, las habilidades y las capacidades del emprendedor son valoradas por los emprendedores como claves condicionantes del éxito del emprendimiento, incluso cuando se mide con los aspectos de financiación y otros factores. La actitud o conducta del emprendedor sobresale como la principal razón del éxito. Ambos grupos lo reconocen así en la misma proporción.

Esta condición se invierte cuando se agrupan los criterios asociados con la capacidad emprendedora, entre ellos: capacidad de análisis para hacer estimaciones, capacidad creativa para enfocar la solución de mercado, la capacidad de innovación para plasmar la diferenciación y la capacidad para establecer redes efectivas.

El 54% de los emprendedores activos reconocen la capacidad como la condición clave de éxito de un emprendimiento. La capacidad, entendida como los conocimientos necesarios para desarrollar un perfil de proyecto potente. Esto lo confirma también el 41% de los participantes del Grupo 2. Lo que se infiere del análisis es que el emprendedor dinámico le resta importancia al tema de la financiación y le da mayor importancia a temas como focalización, innovación y diferenciación. La comparación de ambos grupos es muy similar en cuanto a la actitud o conducta del emprendedor (véase Figura 3).

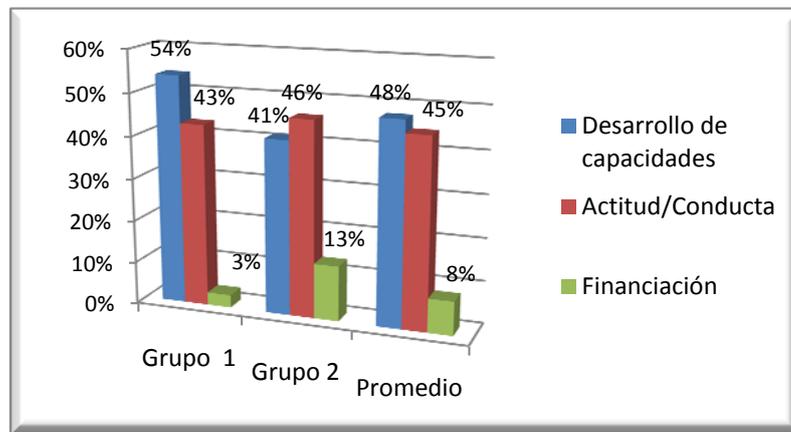


Figura 3: Factores de actitud y capacidad como claves de éxito del emprendimiento.

Fuente: Propia.

En una comparación de contrastes entre los grupos, cuando se compara nuevamente la capacidad y actitud del emprendedor incluyéndose nuevos factores externos como condiciones económicas del país, políticas públicas y regulaciones, además de la financiación,

se obtiene la inclinación de ambos grupos hacia los factores internos de las capacidades y habilidades del emprendedor (véase Figura 4).

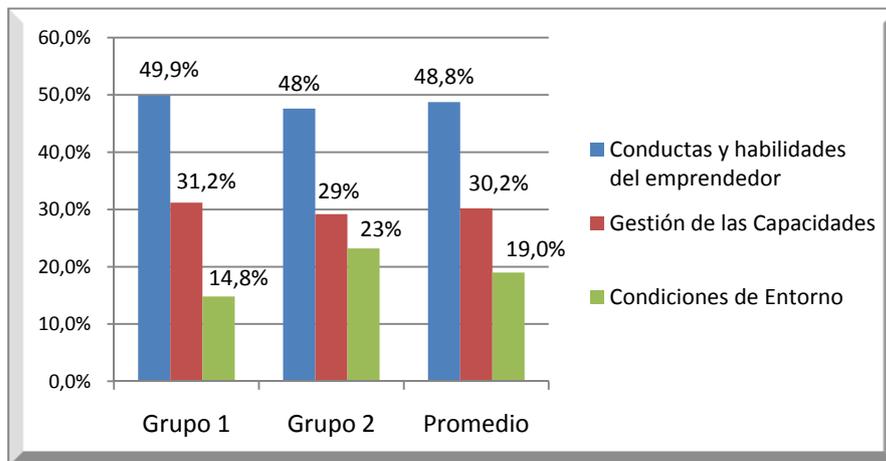


Figura 4: Factores de actitud y capacidad como claves de éxito de un emprendimiento.

Fuente: Propia.

### Factores Característicos del Emprendimiento Dinámico:

En el caso de estudio realizado, la calidad y el servicio (factor 7 - véase Tabla 7) complementado con un modelo de negocio completamente innovador (factor 5 - véase Tabla 7) y a precio competitivo en el mercado (factor 4 - véase Tabla 7), resulta el componente estratégico de innovación para la oportunidad identificada en poco más del 70% de los emprendedores activos. Esto refleja la tendencia a la innovación en marketing. En cuanto a innovación en el producto, poco más del 10% de los emprendedores parece identificar las oportunidades de su idea de negocio bajo esa opción. En menor caso se ven identificadas las oportunidades en el concepto de colaboración y redes de contacto (véase Tabla 7).

Tabla 7: Elementos de la diferenciación e innovación de la propuesta.

Factores de la diferenciación e innovación de la propuesta (dato en porcentaje)									
	1- Desarrollo tecnológico propio, aunque fácilmente copiable.	2- Desarrollo tecnológico propio, con potencial para ser patentado.	3- Se apoya fuertemente en las redes de contacto.	4- El precio es altamente competitivo	5- Modelo de negocio completamente innovador. Una nueva manera de generar ingresos.	6- El Producto es altamente diferenciado	7- Calidad y Servicio	8- No existe marcas diferenciadas con las ofertas del mercado	9- Otro
Grupo 1:	2	8	4	10	10	11	50	4	2
Grupo 2:	7	7	12	9	2	16	42	2	2
Promedio	5	8	8	10	6	14	46	3	2

Fuente: Propia.

Los emprendimientos dinámicos se componen de otros elementos característicos que incluyen la forma de conformación de los equipos de emprendedores, la inclinación al trabajo en redes, además de estar pensadas para el rápido crecimiento y el acceso a fondos no tradicionales de financiación.

El grupo de emprendedores pasivos tiene una inclinación a pensar en los negocios de manera individual. Esto guarda relación con su forma de motivación, en la cual se ve la oportunidad de un emprendimiento como una forma de auto emplearse. Por el contrario, los emprendedores activos se inclinan más por la conformación de equipos (Véase Figura 5).

Nivel de estructuración del “*networking*” o redes de contacto, necesario para la consolidación de las empresas, resultó no ser una fortaleza en el perfil de los emprendedores. El total de los emprendedores objetos de estudio indican tener de mediana a débilmente estructurada sus redes de contacto. Este factor es crítico para el desarrollo emprendedor.

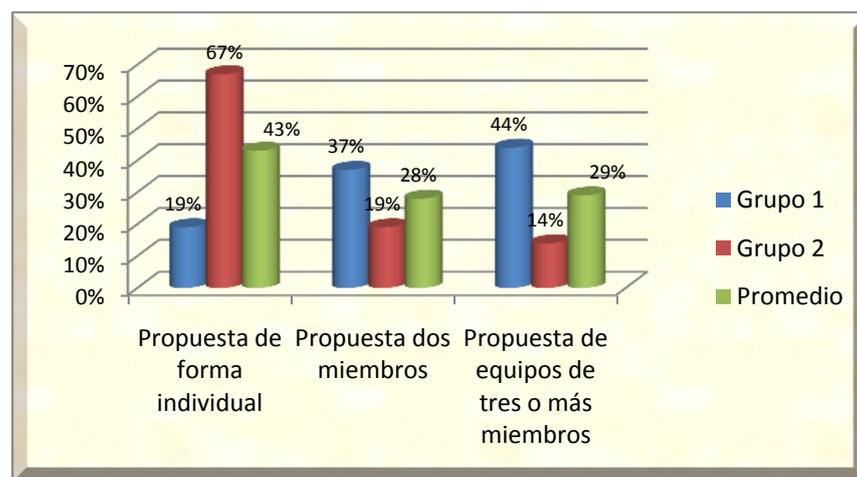


Figura 5: Formación de empresas en cuanto al número de miembros del equipo emprendedor.

Fuente: Propia.

## CONCLUSIONES.

- El estudio ha demostrado la necesidad de encontrar una estrategia metodológica que facilite el camino del emprendedor hacia el desarrollo inicial del emprendimiento en sus etapas de gestación e identificación de oportunidades.
- Las etapas del proceso emprendedor, a grandes rasgos incluyen la gestación del proyecto, la puesta en marcha y el desarrollo inicial de la empresa. Lo que se ha de poder demostrar de un emprendimiento dinámico es su caracterización en cuanto a la pertinencia y potencial dinámico del emprendimiento en términos de crecimiento y escalabilidad.
- Las caracterizaciones del proyecto emprendedor de los grupos de estudio son una representación del patrón de gestación del proyecto en cuanto a motivación y capacidades del emprendedor. Si bien, los factores internos de motivación y capacidades responden y se reflejan como una consecuencia de una serie de factores externos, el estudio, por lo menos en esta etapa, busca caracterizar la identificación de la oportunidad en su estado tradicional, tal y como ocurren en la realidad sin que intervengan factores externos.
- Una vez definida las caracterizaciones de los patrones de motivación y capacidades internas del emprendedor, será posible diseñar las estrategias de intervención necesarias que favorezcan el desarrollo de planes empresariales con el potencial característico de los emprendimientos dinámicos.
- La identificación de la oportunidad de negocio, generalmente ocurre como consecuencia del proceso interno del emprendedor, es decir, de su motivación y capacidades. Las ideas que el emprendedor sea capaz de generar en su estado natural, serán el producto del contexto social que le rodea. En este caso, la fuente de sus ideas se basa en su experiencia, su formación y su capacidad de observación.
- La claridad y comprensión del problema y la oportunidad de negocio es por lo general, una consecuencia del nivel de maduración de la idea de negocio. Este aspecto se verá mejorado con la información y el conocimiento que el emprendedor posea al momento de enfrentar la realidad de buscar apoyo para la conformación de la oportunidad.
- En cuanto a la naturaleza del emprendimiento, se deja una clara diferenciación entre el emprendimiento dinámico o por oportunidad y el emprendimiento de subsistencia o necesidad. La suma de todos los factores señalados, abre paso al desarrollo de una estrategia metodológica integral. Los factores identificados son claves para la creación de empresas dinámicas, siempre que se orienten con estrategias que respondan o sirvan a los propósitos de facilitar el proceso de gestación de proyectos e identificación de

oportunidades que mejoren el perfil y la calidad de los emprendimientos dinámicos en Panamá.

Una propuesta de plan empresarial bien enfocado, bajo criterios de innovación en valor y estructuralmente competitivo, se ha de poder transformar en un modelo comercial sostenible y de rápido crecimiento. En este sentido, la estrategia metodológica ha de estar enfocada al desarrollo de las capacidades de los emprendedores. Esto implica, además, que la estrategia debe ser efectiva y flexible y que tome en cuenta las diferentes situaciones que la vinculen con la realidad del sujeto y del entorno en el cual se aplica.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Chan Kim, W. y R. Mauborgne (2005). La estrategia del océano azul. Edición de Fabián Bonnett Vélez. Colombia, Grupo Editorial Norma, S. A.
- Dueñas, Mateo y Sagarra, Ramón. (2004). Creación de Empresas Teoría y Práctica. Ed. McGraw Hill. España
- Duggan, W. (2009). Intuición Estratégica: La chispa creativa en la realización humana. (F. B. Vélez, & J. S. Sabogal, Eds.) Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Fernández, E., (2005) Estrategia de innovación. Gerente editorial Javier Otero Reguera. España, International Thomson Editores.
- GEM. (2009). Global Entrepreneurship Monitor - Informe Panamá. Panamá.
- Kantis, H.; Angelelli P. y V. Moori Koenig, (2004). Banco Interamericano de Desarrollo y Fundes Internacional, “Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional” [En línea]. Accesado el 23 de mayo de 2008, disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=829131>
- Longoria, R., Cantú Hinojosa, I., J. Ruiz, (2000). Pensamiento Creativo. Tercera reimpresión. México, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- OIT. (2009). Panorama Laboral. (O. I. Trabajo, Ed.) Accesado el 20 de agosto de 2010, disponible en Organización Internacional del Trabajo: <http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/panorama/panorama09.pdf>
- Varela, R., (2008) Innovación empresarial; Arte y ciencia en la creación de empresas. Edición de María Fernanda Castillo. Colombia, Pearson Education.
- Veiga, L. (2001). Innovación y Competitividad. Sócrates, investigación y publicaciones en IEEM [En línea] N°172 2001. Universidad de Montevideo, Accesado el 22 de agosto de 2010, disponible en: [http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/172\\_innovación\\_y\\_competitividad.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/172_innovación_y_competitividad.pdf)