

**Emprender
cuando el**

futuro

ya es

pasado



Universidad
de La Laguna


opina

Edición: junio, 2022

Coordinación: Carmen Inés Ruiz de la Rosa

Edita: Vicerrectorado de Cultura, Participación Social y
Campus Ofra y La Palma

Diseño y maquetación: Carmensita Studio

Colabora: Cátedra Fundación DISA de Jóvenes Emprendedores
de la Universidad de La Laguna

ISBN: 978-84-09-41891-6

DOI: <https://doi.org/10.25145/b.2022.05>

Índice



Prólogo	4
Introducción	5
Comportamiento emprendedor en Canarias: Principales Indicadores	9
Competencia emprendedora en el ámbito educativo	19
Emprendimiento y digitalización	29
Emprendimiento y entorno laboral	37
Intraemprendimiento: los cambios organizacionales desde dentro	48
Casos prácticos	54
Caso 1. Grupo Número 1	55
Caso 2. Hospital San Juan de Dios de Tenerife	61
Caso 3. La Gaviota Alimentación S.L.	68
Caso 4. Tagua	75
Caso 5. Trampolín Solidario	81

Prólogo

La Universidad de La Laguna materializa en este documento la vuelta a escena del ciclo ULLOpina, un espacio de análisis y debate organizado desde nuestra Universidad con y para la sociedad. A través de esta actividad compartimos las reflexiones que, un grupo de profesores/as de la Universidad de La Laguna, hacen sobre un tema de interés para nuestra región.

Hemos querido dedicar este reestreno a una temática de extrema actualidad teniendo en cuenta el complejo período que nos ha tocado vivir como consecuencia de la pandemia mundial. Sin duda ahora, más que nunca, el avance de nuestra sociedad exige pensar en clave de emprendimiento e innovación.

Esta necesidad se hace más urgente en un momento en el que, tal y como ya nos adelantaba el escritor, poeta, ensayista y filósofo francés Paul Valéry “el futuro ya no es lo que era”. De hecho, esta frase ha inspirado el título que lleva este ULLOpina dedicado a analizar el fenómeno emprendedor en un momento en el que el futuro es tan inmediato que se confunde con el pasado. Precisamente con el título “Emprender cuando el futuro ya es pasado” se pretende hacer un guiño a la velocidad de los cambios a los que nos enfrentamos. Una sociedad cada vez más líquida que nos exige estar en alerta y reinventarnos todos los días

Este documento se presenta como resultado de ese trabajo de reflexión organizado y se ha estructurado en cuatro bloques de trabajo que hemos considerado de especial importancia en el momento actual: Comportamiento emprendedor en Canarias y principales indicadores, competencia emprendedora en el ámbito educativo, emprendimiento y digitalización, emprendimiento y entorno laboral e intraemprendimiento. A estos cuatro bloques le hemos añadido un apartado final con el objetivo de ponerle nombre y apellido, y rendir nuestro pequeño homenaje, a todas esas personas emprendedoras que con su esfuerzo diario se convierten en silencio en los grandes motores que garantizan el desarrollo económico de nuestra región. A todos y todas muchas gracias.

Mi especial agradecimiento al grupo de profesores y profesoras que han querido sumarse a este proyecto, a la Cátedra Fundación DISA de Jóvenes Emprendedores de la Universidad de La Laguna que ha colaborado en esta edición y a todas las personas que, a través de diferentes medios, nos han hecho llegar sus aportaciones. El trabajo no termina aquí, con este documento se pretende dejar una ventana abierta a la reflexión y al debate del que te invitamos a seguir participando.

Juan Albino Méndez Pérez
Vicerrector de Cultura Participación Social y Campus Ofra y La Palma
Universidad de La Laguna

Introducción

La capacidad de identificar necesidades u oportunidades y hacer propuestas innovadoras para resolver esas necesidades o aprovechar las oportunidades es una de las razones del avance económico y social de las regiones. Es por esta razón que resulta primordial invertir esfuerzos en analizar el fenómeno emprendedor con el fin de diseñar estrategias que favorezcan precisamente la puesta en marcha de proyectos emprendedores.

En Canarias, concretamente, los avances tecnológicos han acortado distancias geográficas y han hecho posible el desarrollo de experiencias emprendedoras globales con un sello insular, además de convertir a las islas en centro de atracción para emprendedores y emprendedoras tanto nacionales como internacionales. Por otro lado, en la Agenda de Desarrollo Sostenible de Canarias 2030 del Gobierno de Canarias se reconoce que una mejor sostenibilidad económica solo puede venir motivada por una mayor diversificación de la economía, una relevante modernización tecnológica y un fomento de la innovación, así como por un mayor crecimiento de las actividades económicas generadoras de un alto valor añadido. No cabe duda de que estos avances exigirán de la aplicación de políticas que apoyen el emprendimiento y la creatividad, tanto en las empresas ya constituidas como en los nuevos proyectos empresariales, promoviendo específicamente aquellos que surjan a raíz del desarrollo de proyectos de investigación.

En este marco la Universidad de La Laguna, como centro de educación superior y siendo fiel a su compromiso social, ha decidido dedicar el esfuerzo de un equipo de su personal docente e investigador vinculado con el emprendimiento a reflexionar sobre este fenómeno aprendiendo del pasado para proponer estrategias de actuación que permitan a la sociedad canaria responder de manera ágil a los cambios del futuro.

En este documento se comparten algunas de estas reflexiones, comenzando el primer capítulo con un análisis global del comportamiento emprendedor en Canarias, a través del análisis de la actividad emprendedora y de sus principales indicadores. El objetivo de este primer apartado es conocer la situación del emprendimiento en Canarias, en comparación con el resto de España, utilizando la información recogida del desarrollo de dos proyectos en los que la Universidad de La Laguna está colaborando: El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y el Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS).

En el segundo capítulo se analiza la relación existente entre competencia emprendedora y ámbito educativo, tanto en niveles preuniversitarios como universitarios, y se proponen estrategias futuras de actuación. Sin duda entrenar a nuestros estudiantes para ser capaces de adaptarse a los cambios y responder de manera innovadora y responsable a las necesidades de una sociedad cada vez más líquida es uno de los retos del sistema educativo.

La incorporación de la digitalización en nuestras actividades cotidianas, aspecto que la pandemia mundial que hemos vivido ha acelerado de forma notable, es uno de los grandes retos de los próximos años. Nos enfrentamos a un entorno cada vez más conectado que en muchos casos permite a los territorios insulares competir en las mismas condiciones que las áreas continentales, es por ello que la posibilidad de potenciar el emprendimiento digital es una forma de eliminar fronteras geográficas. En este sentido, se ha decidido dedicar el tercer capítulo de este documento a reflexionar sobre emprendimiento y digitalización haciendo un recorrido por los diferentes avances en este ámbito y los retos futuros.

Otro aspecto que se considera de especial relevancia es el vinculado con el entorno laboral y el emprendimiento. Sin duda, las instituciones públicas tienen la obligación de adaptarse

a los cambios y agilizar los procedimientos para que la sociedad disponga de instrumentos capaces de responder a una sociedad cada vez más cambiante y compleja. Por esta razón, el capítulo cuarto se ha dedicado a reflexionar sobre el instrumento laboral que soporta la mayor parte de las actividades profesionales en España; la figura de la persona autónoma.

Por último, la capacidad de proponer innovaciones desde dentro de la propia organización empresarial es uno de los grandes activos intangibles para las empresas. En el quinto capítulo se reflexiona sobre el concepto de intraemprendimiento y su influencia en la reorientación y adaptación de muchas organizaciones. Como ejemplo de este tipo de intervenciones se incluye la experiencia de cinco empresas locales que han sabido adaptarse a los cambios del entorno incorporando innovaciones.

Comportamiento emprendedor en Canarias: Principales Indicadores

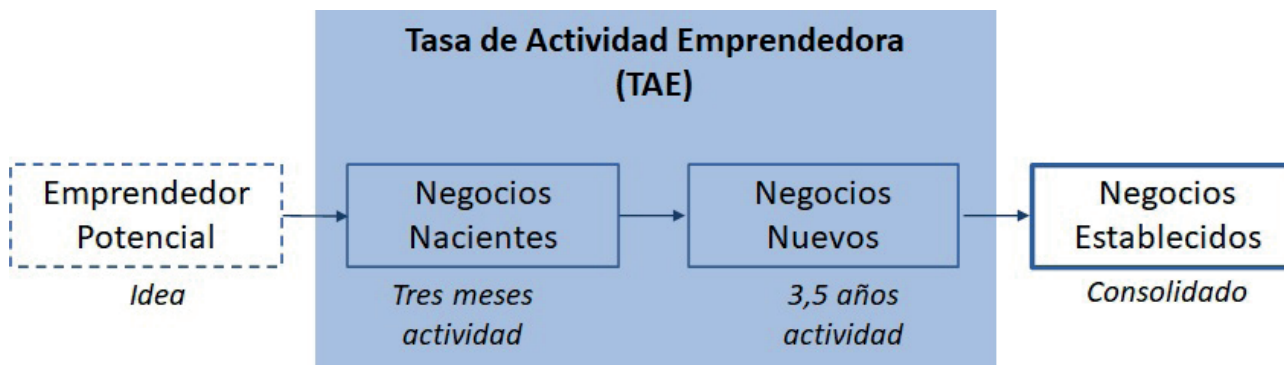


Esperanza Gil Soto
Profesora del área de Organización de Empresas
Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)
egilsoto@ull.edu.es

1. EMPRENDIMIENTO Y PROCESO EMPRENDEDOR

De acuerdo con el modelo desarrollado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el proceso emprendedor se inicia en el momento en el que la persona emprendedora manifiesta su intención de poner en marcha una empresa y finaliza cuando dicho negocio se considera consolidado, al cabo de tres años y medio (Figura 1).

Figura 1. Proceso emprendedor GEM



Actualmente, tras más de veinte años de investigación académica, avanzar en el conocimiento de este complejo fenómeno sigue atrayendo el interés de investigadores en todo el mundo. En el caso de las universidades canarias, y por medio del Observatorio del Emprendimiento de Canarias, se lleva a cabo la investigación y seguimiento de la actividad emprendedora desde el año 2004 a través del Global Entrepreneurship Monitor Canarias (GEM-Canarias) y, posteriormente, desde el 2013, también a través del Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS). Fruto de dicha investigación se elabora el presente capítulo cuyo objetivo es el de presentar una breve perspectiva del comportamiento emprendedor en Canarias desde el punto de vista de ciudadanos y personas expertas residentes en el archipiélago.

Tomando como modelo conceptual el que propone GEM, consideramos, en primer lugar, la actividad del proceso emprendedor en sus tres fases; en segundo lugar, las percepciones y actitudes individuales hacia el emprendimiento y, en tercer lugar, la valoración del entorno emprendedor en Canarias desde la perspectiva de un panel de expertos. Con tal fin, se utiliza el "Informe GEM España 2020-2021" (OEE, 2021a), donde se analizan datos que proceden de las 26.000 encuestas que, entre julio y septiembre de 2020, se realizaron a adultos de entre 18 y 64 años (Adult Population Survey: APS), de las que 2.000 correspondieron a residentes canarios.

Para contextualizar el horizonte temporal del referido informe, es importante señalar que los datos utilizados provienen de una encuesta realizada en el tercer trimestre del 2020, periodo marcado por los efectos derivados de la Covid-19 y que afectó a todos los ámbitos de la sociedad, incluido el del emprendimiento.

2. SITUACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO EN CANARIAS

El emprendimiento representa un proceso más o menos largo en el que las habilidades sociales y cognitivas del individuo, así como las circunstancias del entorno, pueden influir en alguna de sus fases. Según un estudio sobre el "Impacto de la Covid-19 en el emprendimiento en España" (OEE, 2021b), la pandemia impactó negativamente en la percepción hacia

la actividad emprendedora en la población adulta de toda España, pero, por comunidades autónomas, esta percepción resultó algo peor en Canarias. Previamente, en un informe que analizaba la "Situación del emprendimiento en Canarias ante la crisis del COVID-19" (OEE, 2020b) a través de una encuesta realizada a responsables de pymes entre abril y mayo de 2020, en pleno confinamiento, ya se avanzaba un importante receso en la economía y en la actividad emprendedora en Canarias debido al cese total de la actividad turística durante los más de tres meses que duró el confinamiento.

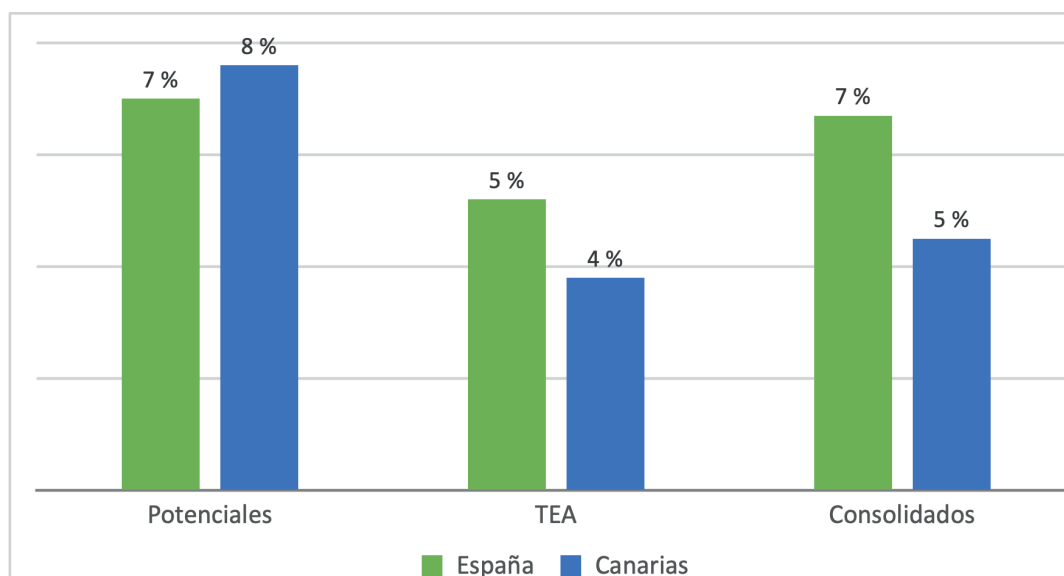
2.1 Actividad emprendedora en Canarias

Sobre la base de la metodología GEM, el análisis de la actividad emprendedora representa un proceso a evaluar en tres fases:

1. Emprendimiento potencial o porcentaje de encuestados que afirman tener intención de poner en marcha un nuevo negocio o empresa en los próximos 3 años, individualmente o con otros.
2. Actividad de emprendimiento total (Total Entrepreneurial Activity - TEA) o porcentaje de encuestados que afirma haber pagado salarios, beneficios o pagos en especie, incluyendo los propios, durante un periodo superior a 3 meses e inferior a 42 meses.
3. Emprendimiento consolidado o porcentaje de fundadores de un negocio que afirman haber recibido algún salario, beneficio o pago en especie procedente de su negocio durante más de tres años y medio.

A partir de los datos agregados de la APS de España de 2020, los resultados de los mencionados indicadores señalan que, si bien en Canarias el emprendimiento potencial se sitúa un poco por encima de la media nacional, la actividad emprendedora (TEA) y el emprendimiento consolidado se sitúan, respectivamente, en un 1,4 y en un 2,2 punto porcentual por debajo de la media nacional (Gráfico 1).

Gráfico 1. Actividad emprendedora



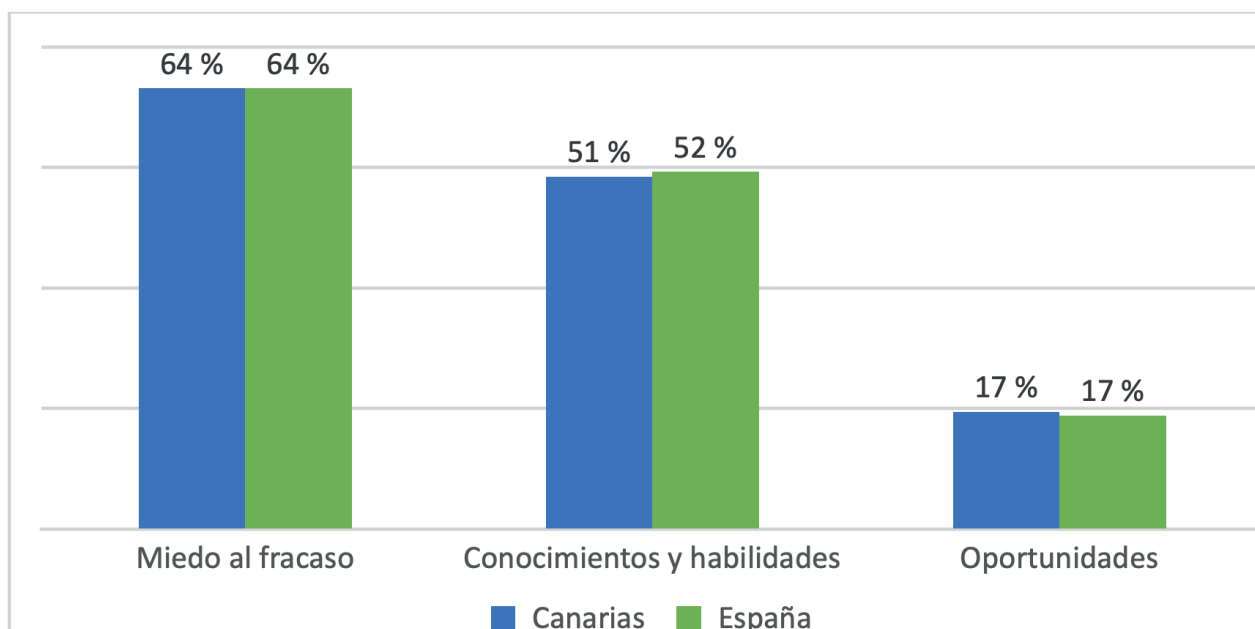
Fuente: GEM España, 2020-2021 (OEE, 2021a).

2.2 Valoración y percepciones

Las actitudes de los residentes en Canarias hacia el emprendimiento se evalúan a través de sus percepciones y valoraciones. Aspectos como “el miedo al fracaso”; “los conocimientos, habilidades y experiencia requerida para poner en marcha un negocio”, o “la percepción de oportunidades para emprender en los próximos 6 meses en el entorno cercano”, delimitan los aspectos que representan el contexto emprendedor a nivel individual.

De los resultados agregados de la APS-España de 2020, se observa que la posición de Canarias con respecto al resto de España resulta bastante similar, destacando que los canarios, al igual que el resto de sus compatriotas, evidencian un alto miedo al fracaso (64%). También sorprende el elevado nivel de inseguridad de los españoles acerca de la percepción sobre su nivel de conocimientos y habilidades para emprender, observando una valoración de la media nacional un poco por encima del porcentaje en Canarias ((51,9 vs 51,2). Es decir, existe una elevada falta de auto confianza para iniciar un negocio, aunque en Canarias esta inseguridad en las capacidades propias (conocimiento, habilidades y experiencia), es algo mayor que en el resto de España. Por último, uno de los factores más utilizados para medir actitudes emprendedoras viene dado por la percepción de oportunidades para emprender. En este caso, el resultado tampoco resulta muy halagüeño, desvelando que, en general, no se vislumbran muchas oportunidades de negocio en el corto-medio plazo. Al contrario que ocurre con los dos indicadores anteriores, el resultado de la encuesta a residentes canarios desvela unas expectativas un poco más optimistas que la media nacional ya que el porcentaje de la población que percibe oportunidades para emprender en los próximos 6 meses se sitúa medio punto por encima del global español (17 vs 16,5) (Gráfico 2).

Gráfico 2. Actitudes emprendedoras



Fuente: GEM España, 2020-2021 (OEE, 2021a).

2.3 Emprendimiento femenino

Desde la perspectiva de género, según el informe sobre el “Emprendimiento de mujeres en España” (OEE, 2021c) realizado con datos GEM 2020, el potencial emprendedor de las mujeres ha ido creciendo en los últimos años y su papel en el proceso emprendedor es cada vez más importante en las diferentes comunidades autónomas. En concreto, las españolas participan en el conjunto del proceso emprendedor en una proporción que oscila entre el 12,3 de la Región de Murcia y el 22,2 de las Islas Baleares, situándose Canarias algo por debajo de la media con un 15,6 por ciento.

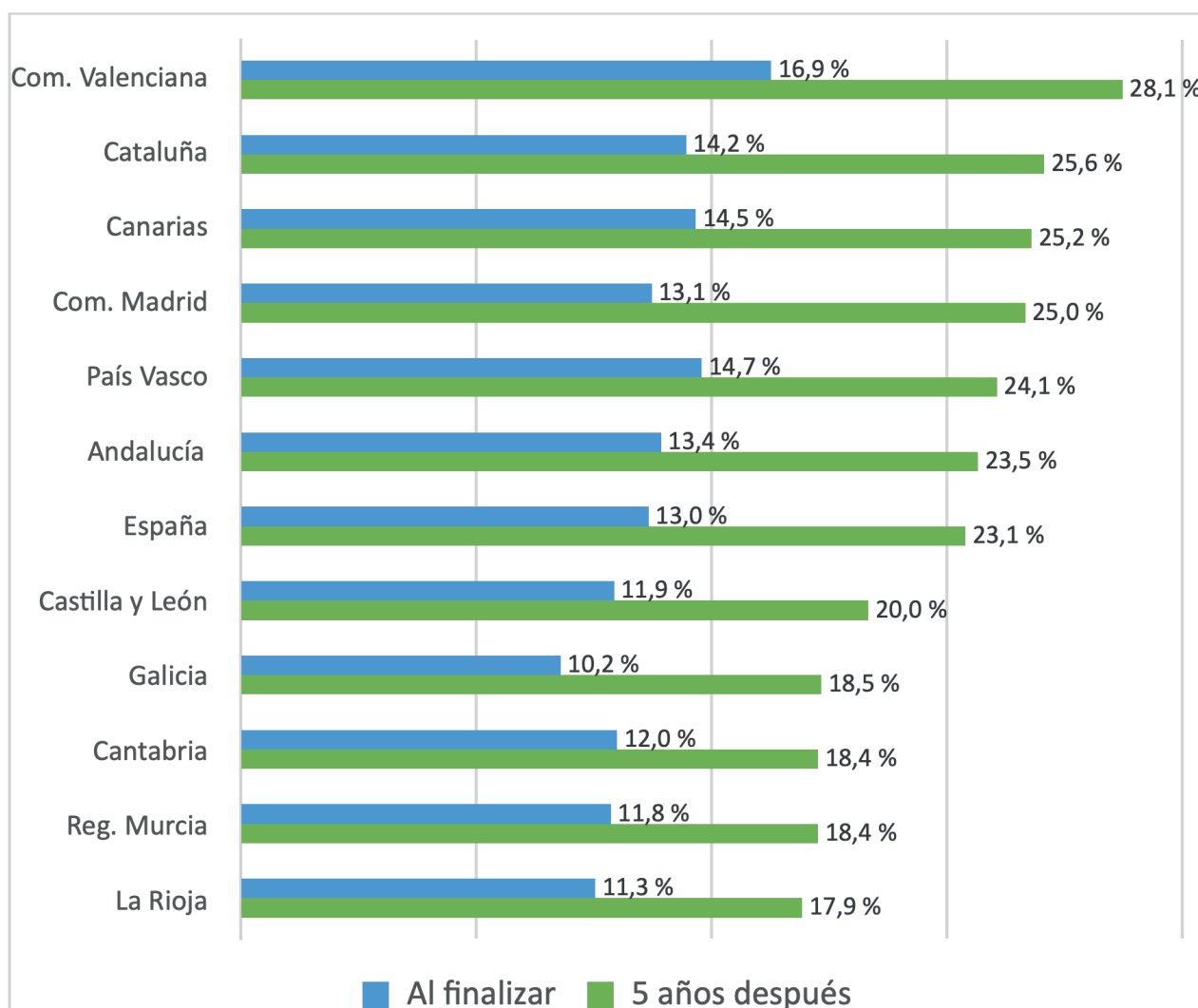
Atendiendo a las diferencias entre hombres y mujeres, la distribución del proceso emprendedor, que implica a los potenciales, los nuevos (TAE) y los consolidados, se inclina generalmente a favor de los hombres con tasas que oscilan entre el 53 y el 57 por ciento. Del informe de la OEE (2021c) se desprende que en las Islas Canarias, al igual que en el resto de España, son las mujeres las que muestran más intención de emprender que los hombres (8,1 vs 7,0). En cuanto al emprendimiento nuevo femenino en Canarias, ellas presentan porcentajes algo superiores al de los hombres en el emprendimiento naciente, es decir, como propietarias de negocios de hasta 3,5 años (3,9 vs 3,7). Sin embargo, el emprendimiento consolidado de las canarias se sitúa por debajo del de sus homólogos hombres (3,6 vs 5,5). Este impacto negativo se debe al mayor porcentaje de abandono de iniciativas, ya que, aunque está muy equiparado entre hombres y mujeres, en Canarias, un 1,5% de iniciativas llevadas a cabo por mujeres cesaron su actividad en los últimos doce meses, frente al 1,2% de las emprendedoras a nivel nacional.

Por otra parte, aunque la brecha del emprendimiento en España se inclina a favor de los hombres, ellas no se consideran menos preparadas que ellos para emprender, si bien, acusan un mayor temor al fracaso y perciben menores oportunidades.

2.4 Emprendimiento juvenil

Con relación al estudio del emprendimiento entre los jóvenes, cabe destacar un aspecto positivo a raíz del Informe GUESSS 2021 (Ruiz-Navarro et al., 2021), cuyos datos proceden de una encuesta a más de 98.000 universitarios españoles en 2021, y del que se desprende que los jóvenes canarios muestran una mayor intención de emprender que la media nacional, tanto al finalizar sus estudios como transcurridos cinco años desde su finalización (Gráfico 3).

Gráfico 3. Intención de emprender de los universitarios por comunidades autónomas



Fuente: Informe GUESSS España-2021, (Ruiz-Navarro et al., 2021, p 47).

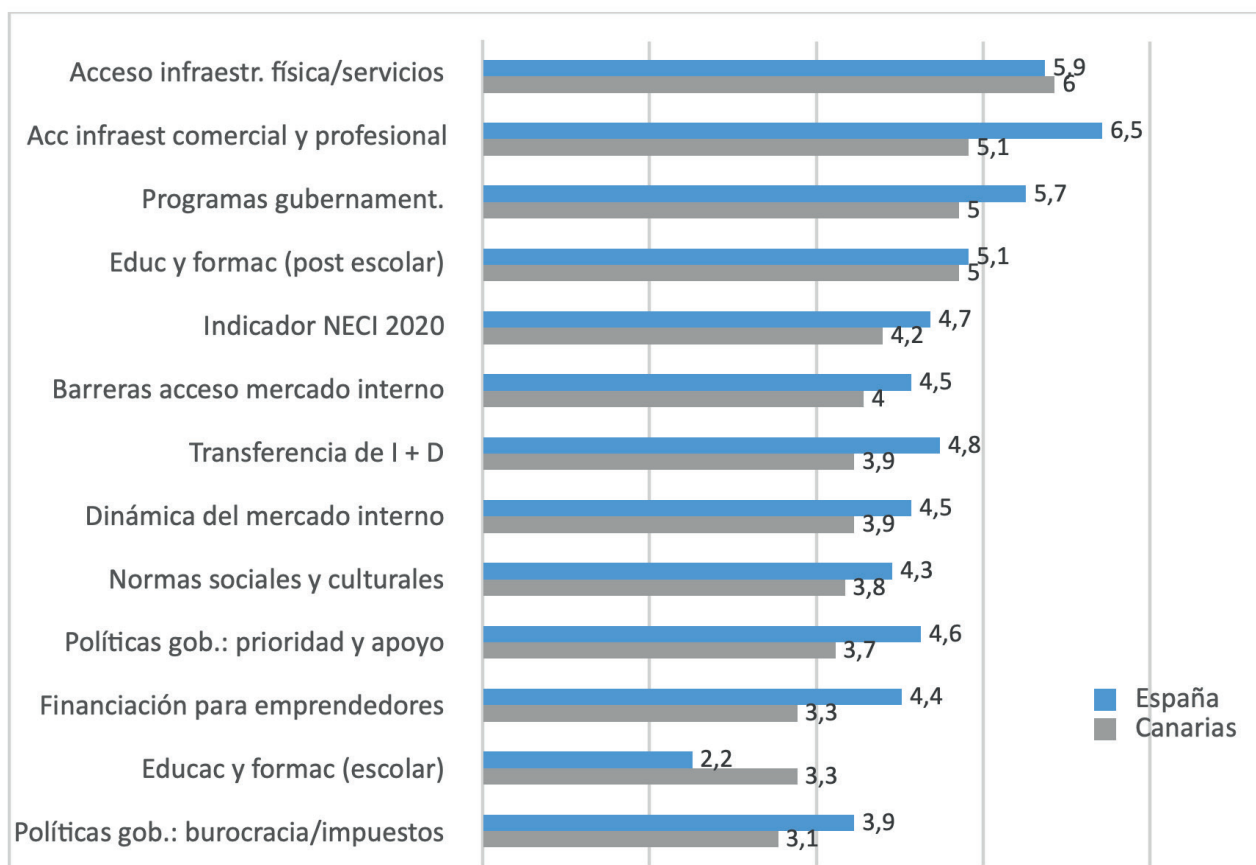
2.5 El entorno emprendedor en Canarias

Un valor añadido de la encuesta GEM es el de que, además de medir el emprendimiento a través de encuestas a la población adulta, también se realizan encuestas a un panel de expertos (National Expert Survey: NES) para medir sus percepciones de acuerdo con doce condicionantes del entorno emprendedor.

En el Gráfico 4 se observa que el promedio de los indicadores con los que se elabora el "Índice de Contexto de Emprendimiento Nacional" (National Entrepreneurship Context Index - NECI), sitúa a Canarias medio punto por debajo de la media española (4,2 vs 4,7). Es decir, la percepción de los expertos canarios con respecto a los diferentes condicionantes del entorno por los que fueron encuestados, nos sitúa en peores condiciones en todos los factores excepto en dos: "Acceso a infraestructura física y de servicios" y "Educación y formación emprendedora (escolar)".

Los cuatro aspectos más relevantes del ecosistema emprendedor canario se concretan en: "Acceso a infraestructuras físicas y de servicios"; "Acceso a infraestructuras comerciales y profesionales"; "Programas gubernamentales", y "Educación y formación emprendedora (post escolar)", ya que el índice de Canarias se sitúa por encima del NECI medio español (Gráfico 4). Análogamente, cabe destacar la diferencia de casi un punto porcentual con respecto al índice NECI de la media española en dimensiones como "Acceso a infraestructura comercial y profesional"; "Transferencia de I + D"; "Políticas gubernamentales al emprendimiento: prioridad y apoyo" y "Financiación para emprendedores".

Gráfico 4: Condiciones del entorno emprendedor: Canarias vs España



Fuente: GEM España, 2020-2021 (OEE, 2021a).

3. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE FUTURO

En este capítulo se presenta una breve perspectiva del contexto emprendedor en Canarias a partir del Informe GEM España 2020-2021. En dicho informe se analizan las encuestas realizadas a sendas muestras de adultos y expertos residentes en todo el territorio español tras un periodo de confinamiento de tres meses al que le siguió un periodo de fuertes restricciones por la pandemia de la Covid-19.

Como conclusión más relevante se destaca que, tanto para la población adulta como para los expertos, la percepción del contexto emprendedor en Canarias resulta, en general, más desfavorable que para el resto de los participantes en el conjunto de regiones españolas. Además, las creencias y percepciones de algunos aspectos que limitan el emprendimiento se valoran de forma similar que en el resto de España.

En cuanto al emprendimiento femenino en Canarias, se observa un comportamiento similar al del resto de mujeres españolas. Ellas muestran una mayor intención de emprender, así como una tasa de emprendimiento nuevo ligeramente superior que los hombres. Sin embargo, dichas emprendedoras no logran sobrevivir por más de 3,5 años, resultando una menor tasa de emprendimiento consolidado que en el caso de los hombres.

Con relación al emprendimiento juvenil, se resalta el resultado que se desprende del Informe GUESS 2021 (Ruiz-Navarro et al., 2021), publicado tras la última encuesta a universitarios de toda España, según el cual, los jóvenes canarios manifiestan una mayor intención de emprender que la mayoría de los universitarios españoles, tanto a corto como a largo plazo.

Como propuestas de futuro, aludiendo a las recomendaciones presentes en el informe sobre la situación del emprendimiento en Canarias ante la crisis del COVID-19 (OEE, 2020b), desde una perspectiva estratégica y para afrontar el futuro del archipiélago, por añadidura al necesario replanteamiento del modelo económico insular con el fin de disminuir su elevada dependencia turística y avanzar hacia modelos de negocio más sofisticados, apostar por un emprendimiento de calidad, basado en la creación de empresas en sectores estratégicos e innovadores, debería representar un objetivo prioritario. Por lo tanto, según los expertos, impulsar la inversión en ciencia y tecnología para fomentar la transferencia en I+D, mejorar las condiciones de financiación y desarrollar políticas gubernamentales de apoyo, representan condicionantes favorables para la actividad emprendedora que servirían de palanca para la creación de "startups" y negocios innovadores en Canarias. Los programas de fomento del emprendimiento también deberían focalizar recursos para el apoyo a las mujeres y jóvenes emprendedores. En el caso de Canarias, impulsando iniciativas relacionadas con el turismo y las tecnologías por el peso relevante de ambos sectores en la economía y el empleo.

Finalizamos recordando que el pasado 10 de febrero de 2022 se presentaron los resultados globales del Informe GEM 2021-2022 a partir de las encuestas de los 120 países participantes en 2021. Por consiguiente, en los próximos meses empezarán a publicarse los informes elaborados por los equipos nacionales y regionales de la Red GEM. En el caso español, está previsto publicar el Informe GEM España 2021-2022 en junio de 2022. En esta ocasión, las expectativas son bastante halagüeñas ya que, en base a los buenos resultados obtenidos en el mencionado informe global, cabe esperar un comportamiento favorable y similar al del resto del mundo en todos los indicadores de la actividad emprendedora, tanto en España como en Canarias.

4. REFERENCIAS

OEE (2020a): Observatorio del Emprendimiento de España. Situación del emprendimiento en España ante la crisis del COVID-19. Análisis y recomendaciones. Disponible en: Informe-GEM-España-COVID19-2019-20.pdf (gem-spain.com)

OEE (2020b): Observatorio del Emprendimiento en Canarias. Situación del emprendimiento en Canarias ante la crisis del COVID-19. Análisis y recomendaciones. Observatorio del Emprendimiento de Canarias. Disponible en: Emprendimiento-en-Canarias-y-Covid19.pdf (ulp-gc.es)

OEE (2021a) Observatorio del Emprendimiento de España. Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2020-2021. Ed. Universidad de Cantabria. Disponible en www.gem-spain.com.

OEE (2021b): Observatorio del Emprendimiento de España. Monográfico: El impacto de la Covid-19 en la actividad emprendedora en España. Ed. Universidad de Cantabria. Disponible en: Informe-GEM-Espana-2020-2021.pdf (unican.es)

OEE (2021c): Observatorio del Emprendimiento de España. Emprendimiento de mujeres en España. Análisis con datos GEM 2020. Ed. Observatorio del Emprendimiento de España.

Ruiz-Navarro, J.; Diánez-González, J.P.; Franco-Leal, N.; Sánchez-Vázquez, J.M.; Camelo-Ordaz, C. (2021). Informe GUESSS España 2021. El espíritu emprendedor de los estudiantes universitarios. ISBN: 978-84-09-37178-5. Disponible en: Informes GUESSS España - GUESSS España (guesss-spain.com). www.guesssurvey.org.

Competencia emprendedora en el ámbito educativo



Francisco Javier García Rodríguez
Profesor del área de Organización de Empresas
Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)
fgarcia@ull.edu.es

1. COMPETENCIA EMPRENDEDORA: ANÁLISIS Y REFLEXIÓN.

Lo primero que cabría preguntarse, a partir del título de esta reflexión, es si la competencia emprendedora puede aprenderse y, por tanto, si el sistema educativo puede tener un papel activo en su promoción. Las respuestas mayoritarias en la literatura apuntan a una respuesta claramente afirmativa: la persona emprendedora no nace, sino que se hace (Gartner, 1988). De hecho, tras la primera experiencia conocida en la Universidad de Harvard en 1947 (Katz, 2003), promovida por el profesor Miles Mace, la educación emprendedora constituye una realidad plenamente asentada en los programas académicos de la formación universitaria en todo el mundo.

De hecho, un ámbito de investigación abierto en el contexto de la educación emprendedora es, precisamente, el conocimiento específico de las competencias emprendedoras, en la medida que, entendidas como la capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades empresariales dentro de una posición y contexto determinado, deberían definirse y servir como instrumento de evaluación del éxito de un programa dirigido a mejorar el potencial emprendedor del alumnado participante en un determinado programa (Lans et al., 2014).

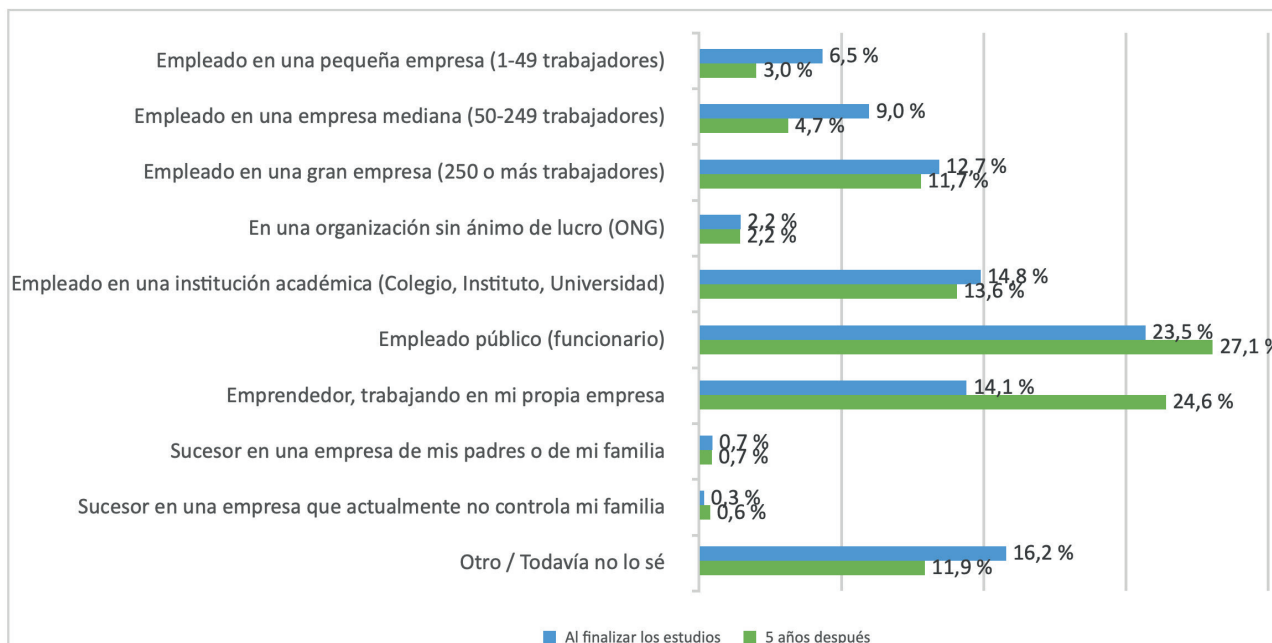
La educación emprendedora ha de partir del conocimiento sobre cómo se desarrolla el proceso emprendedor, el cual se inicia mucho antes del momento en que el individuo crea la empresa. Así, como todo comportamiento humano, requiere una cierta medida de planificación hasta que se produce siquiera la intención de emprender, que podría ser considerada su mejor predictor (Ajzen, 1991, 2001).

De entre los modelos teóricos más utilizados para explicar la intención emprendedora, la teoría de la acción planificada sostiene que la intención emprendedora depende de la influencia de tres variables: la actitud hacia la conducta, la norma subjetiva y el control conductual percibido (Ajzen, 1991; 2001). La actitud es una función de las creencias relativas a la conducta y de la evaluación de las consecuencias de llevar a cabo la misma. Por su parte, la norma subjetiva hace referencia a la presión social percibida para llevar a cabo o no la conducta, y se estima a partir de dos componentes: las creencias acerca de cómo otras personas significativas piensan que el individuo debería comportarse (creencias normativas), y la motivación para acomodarse a las creencias de estas personas significativas. Finalmente, el control conductual percibido hace referencia al grado en que la persona percibe una mayor o menor dificultad para ejecutar la conducta. Respecto a esta variable, Ajzen (2001) incorpora dos dimensiones en el modelo, que juntas forman el control conductual percibido: la autoeficacia (creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar la conducta) y la controlabilidad (creencias acerca del control que se tiene sobre la propia conducta).

En este contexto es necesario destacar el proyecto Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) que bianualmente encuesta, con idéntica metodología, a universitarios de todo el mundo y en cuya última edición del año 2021 han participado más de 267.000 estudiantes en 58 países (Sieger et al., 2021). Gracias a esta fuente de datos tenemos información de la intención emprendedora y sus antecedentes del alumnado de las dos universidades públicas canarias, que participan en el proyecto desde su inicio, aportando ya una importante cantidad de información (García-Rodríguez et al., 2020).

De acuerdo con los datos del informe GUESSS del año 2021 (gráfico 1), los universitarios canarios se plantean como primera opción laboral nada más terminar sus estudios el trabajar en una empresa privada (28%) y como segunda el empleo público (23%). Si la pregunta se refiere a sus intenciones cinco años después de finalizar sus estudios la primera opción pasa a ser el trabajo en la administración pública (27,1%) apareciendo la opción de poner en marcha una actividad emprendedora en segundo lugar, con un 24,6% de los encuestados.

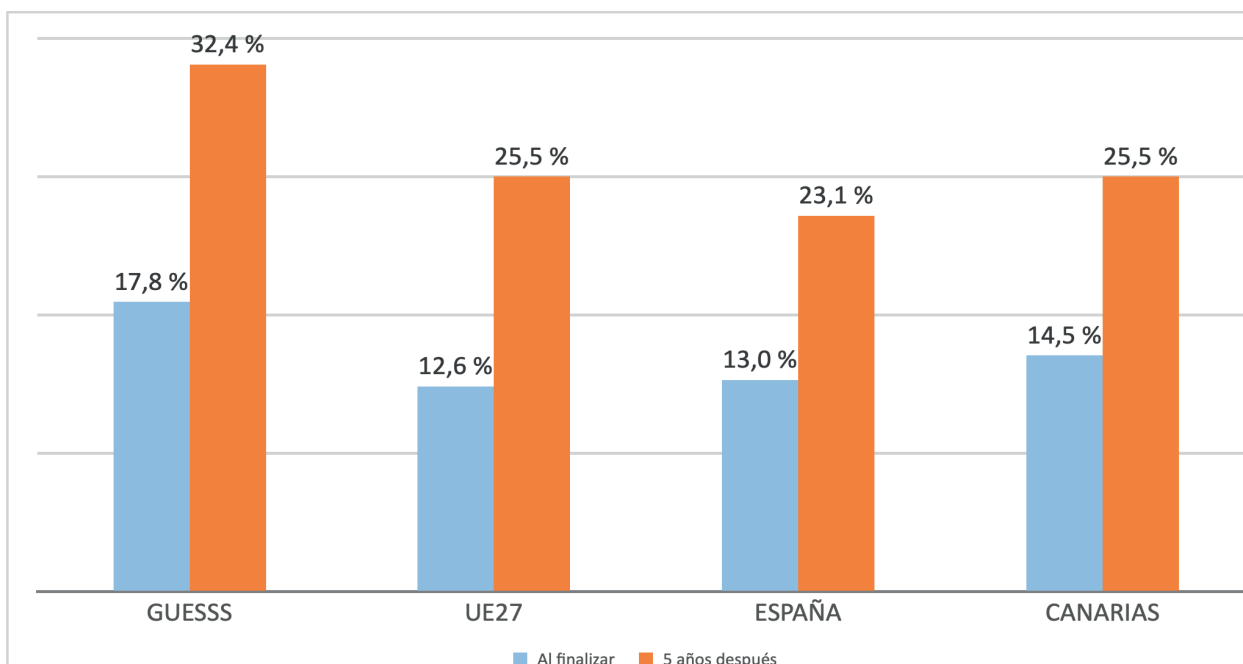
Gráfico 1. Intención emprendedora del universitario en Canarias. Bienio 2020-21



Fuente: GUESSS, año 2021.

Si comparamos la situación de los universitarios canarios con los españoles y europeos vemos que existe una mayor intención de emprender en nuestra región nada más terminar los estudios (14,5%) que en el conjunto nacional (13%) y europeo (12,6%). Este diferencial se mantiene con respecto a España cuando la pregunta se refiere a cinco años después de finalizados los estudios (25,5% en Canarias frente al 23,1% en España) igualándose con la media europea (gráfico 2).

Gráfico 2. Intención emprendedora comparativa Canarias-España-UE27-GUESSS. Bienio 2020-21



Fuente: GUESS, año 2021.

Este modelo explicativo de la actividad emprendedora partiendo de la intención hace que diversos programas pedagógicos se pongan en marcha para tratar de promover esa intención emprendedora del alumnado mediante la adecuada metodología y midiendo su eficacia, comparando el valor de la intención emprendedora o sus diversos antecedentes antes y después del proceso de intervención (Ruiz-Rosa et. al. 2021).

Quizás uno de los esfuerzos recientes más relevantes de materialización de la educación emprendedora provenga de la Unión Europea, al proponer una estructuración de los componentes de la competencia emprendedora, denominado Entrecomp, como referencia para el conjunto de políticas públicas y para su aplicación en la educación emprendedora (Bacigalupo et. al, 2016). La estructura se divide en tres bloques (detección de ideas y oportunidades; recursos necesarios y puesta en marcha) y recoge 15 competencias con ocho niveles de progresión que darían lugar a 442 resultados de aprendizaje. Trabajos como los de López-Núñez et al (2022) han desarrollado este trabajo de base para su aplicación práctica en actuaciones de mejora de la competencia emprendedora en el contexto educativo.

Un análisis de las competencias y habilidades planteadas en Entrecomp permiten concluir que cuando hablamos de la competencia emprendedora y de su desarrollo en el contexto educativo se está yendo mucho más allá de la posible intención de poner en marcha un negocio. Más bien parece aludir al conjunto de capacidades necesarias para enfrentar una nueva realidad laboral en la que los profesionales habrán de tener capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes e imprevisibles, aunque también capacidad para provocar y liderar cambios, cuando esto sea posible.

Ello parece remitir al término de sociedad líquida, acuñado por el famoso sociólogo Bauman, para referirse al momento histórico que estábamos viviendo, en el cual las instituciones sólidas, consolidadas en las generaciones anteriores y asumidas para toda la vida, como el matrimonio, el trabajo o el lugar de residencia, habían desaparecido, siendo sustituidas por rea-

lidades temporales, pasajeras y provisionales, sometidas a constante cambio. En ese mundo líquido, lo racional sería estar siempre preparado para la mudanza, ya sea de casa, de pareja o de trabajo, de cara a adaptarse a las nuevas circunstancias que pudieran aparecer en cada momento. Como los líquidos, que se adaptan de manera instantánea a la forma del recipiente que los contiene, así los seres humanos y también las organizaciones habrían de estar preparados para adecuarse a las nuevas circunstancias que pudieran aparecer en su vida.

De ahí que podamos hablar de la profesionalidad líquida, acelerada por la reciente pandemia del COVID, donde lo único permanente va a ser el cambio, siguiendo, paradójicamente, el axioma de Heráclito. En este sentido una reflexión de la rapidez del cambio profesional se puede expresar de muchas maneras, por ejemplo Joaquín Nieto (OIT) indicaba en un reciente encuentro de la OIT en La Palma que el 65% de los/as niños/as trabajarán en profesiones que aún no existen.

En este contexto, donde la tecnología va a tener un protagonismo y una presencia creciente, sustituyendo aquellas tareas más estandarizables y liberando tiempo de trabajo (permitiendo escapar a la maldición bíblica y recuperando la visión griega del ocio como única actividad digna del hombre libre), curiosamente el factor humano va a ganar potencialidad competitiva, especialmente en aquellos trabajos y tareas menos fácilmente estandarizables. Esta tendencia ya se manifiesta en diferentes estudios prospectivos. Por ejemplo, de acuerdo con el World Economic Forum (2020), para el año 2025 las capacidades con mayor crecimiento de la demanda en el mercado de trabajo serían pensamiento crítico, resolución de problemas, autogestión y trabajo con personas. Todas ellas serían claramente englobables en la competencia emprendedora, la cual resulta cada vez más demandada por los empleadores y responde a esa dimensión profesional de no sólo adaptarnos a los cambios, sino de ser capaces de provocarlos y liderarlos. Se necesitan profesionales que lideren cambios poniendo en marcha nuevos proyectos, asumiendo riesgos, no sólo creando nuevas empresas, sino también en el interior de las organizaciones, a través del intraemprendimiento.

De acuerdo con Loi y Fayole (2021), tres áreas demandan especial atención desde el campo de la investigación en educación emprendedora de cara al futuro próximo: los mecanismos a través de los cuales la educación emprendedora impacta en la intención y el comportamiento emprendedor; las circunstancias que hacen que los programas de educación emprendedora puedan ser más efectivos y, finalmente, las dinámicas temporales asociadas a los efectos de la educación emprendedora, especialmente las relacionadas con su estabilidad y permanencia a lo largo del tiempo, así como su vinculación con las características de los participantes. Asimismo, se destaca también la importancia de continuar profundizando en el análisis de los aspectos culturales, variable introducida en el campo de la educación emprendedora en los últimos años.

2. FOMENTAR LA ACTITUD EMPRENDEDORA: EL GRAN RETO DEL SISTEMA EDUCATIVO

Henri Ford Tiene una frase antológica para resumir su modelo de negocio, que a su vez es el reflejo de la era industrial: cada consumidor podía elegir el color del coche que quisiera, siempre y cuando fuera negro. Esto tenía lógica gracias a las economías de la experiencia y las economías de escala y encontraba una traslación en la producción en masa y en serie en grandes cadenas de producción y en la especialización de la mano de obra en tareas repetitivas y rutinarias. El resultado era la producción en masa.

Esto ha cambiado radicalmente y ahora queremos productos y servicios totalmente diferentes, que tienden a ser personalizados, especialmente en sectores "intensivos en experiencia".

Así como en el contexto productivo la era industrial se caracterizaba por la producción en masa y estandarizada, también en el ámbito educativo el enfoque ha sido "producir" profesionales homogéneos capaces de desplegar exactamente las mismas capacidades para desarrollar tareas repetitivas y resolver problemas conocidos tomando decisiones programadas. Así construimos nuestras "fábricas de titulados". Este sistema educativo industrial, que trata de homogeneizar las capacidades, choca frontalmente con el futuro/presente en el que ya nos encontramos, donde es imposible estar preparados para afrontar los nuevos problemas, desconocidos e imprevisibles, a los que estos profesionales deberán hacer frente.

Junto a ello, cada vez estará también más en crisis esa idea centrar el aprendizaje en una primera etapa de la vida para después desempeñarnos profesionalmente y, finalmente, jubilarnos: vamos a una formación no sólo continua, sino continuada. Aprenderemos de manera formal pero también informal, en diversos formatos (presenciales y virtuales) en distintos contextos y a través de múltiples interacciones (a través de canales de mensajería, redes sociales, etc.). En el centro de todo ello se halla esa competencia emprendedora de la que venimos hablando.

En este nuevo contexto, resultaría fundamental que para educar la competencia emprendedora cada profesional pueda y deba aportar diferentes propuestas de valor, desde su iniciativa personal, donde lo profesional y lo personal tiendan a hibridarse. Se trata de adoptar la perspectiva de ayudar a otros, aportándoles valor. Para ello, se ha de partir de la propia realidad personal, de nuestros recursos, valores y aspiraciones, tratando de construir nuestro propio sendero profesional, uniendo los puntos clave.

Así como las organizaciones tienen su modelo de negocio, también cada profesional habría de tener el suyo y, sobre todo, ser proactivo en entenderlo construirlo de forma consciente. Somos diferentes y eso nos ofrece múltiples oportunidades. Además, este modelo profesional de negocio no ha de entenderse como algo estático o acabado, sino todo lo contrario: se ha de estar abierto a la innovación en cada uno de los elementos del modelo.

Por lo tanto, siguiendo a Clark et al (2012), los profesionales, al igual que las empresas, habrán de definir su propio lienzo de modelo de negocio, partiendo de sus recursos clave, quién y cómo eres (intereses, habilidades y destrezas y personalidad) y qué tienes (conocimiento, experiencia, contactos personales y profesionales y otros recursos tangibles e intangibles o activos). Lo que somos y tenemos (recursos clave) es lo que nos permitirá desarrollar actividades clave, esto es, el conjunto de tareas fundamentales que se realizan para atender las necesidades de los clientes.

Y los clientes, precisamente, serían aquellas personas a quienes ayudamos, quienes reciben un beneficio de lo que hacemos, bien costeadado por ellos o por otros. Pueden ser clientes externos o internos (personas dentro de la organización): por ejemplo, quienes dan soporte informático dentro de una organización tendrá clientes internos. Ello nos va a llevar a preguntarnos por el valor proporcionado a los clientes, es decir, cómo ayudamos a esas personas. Este es el concepto más importante para reflexionar sobre nuestro modelo profesional: ¿cuáles son los beneficios que obtienen los clientes como resultado de nuestro trabajo?; ¿cuál es la "tarea relevante" que realizamos para ellos?

Y, como en todo modelo de negocio, es imprescindible que los clientes sepan que les vas a ofrecer esa ayuda y cómo la pueden adquirir, asegurándote posteriormente de que quedan satisfechos/as (canales). Asimismo, se ha de definir cómo interactúas y te relacionas con los clientes (cara a cara, de manera digital...). Asimismo, has de determinar quiénes te ayudan a hacer tu trabajo con éxito, serían tus partners clave. Esta ayuda puede ser en términos de facilitarte otros recursos necesarios para realizar algunas tareas, consejos, motivación.... y pueden ser desde compañeros de trabajo, colegas, familiares, amigos...

Finalmente, habrían de evaluarse los costes necesarios para realizar el trabajo, no sólo directamente monetarios, sino tiempo, energía, estrés, insatisfacción, etc. Junto a ello, habría de considerarse lo que obtienes por lo que haces (ingresos y beneficios), tanto los más tangibles y evidentes (salario, honorarios, derechos de autor, ingresos en especie, seguros, otros tipos de ayudas, etc) como los intangibles (satisfacción, reconocimiento, contribución social, etc).

Este modelo profesional, como decíamos, no es algo estático sino cambiante y se parte de la base que, cada vez más, los trabajos soñados se crean, no se encuentran, porque cada vez son menos estándares y depende mucho de nuestra propia visión, lo que lleva a que los profesionales deberán, como primer paso, conocerse bien a sí mismos/as. En todo este proceso, tanto si el profesional se orienta a poner en marcha una actividad empresarial por cuenta propia como a trabajar por cuenta ajena, la competencia emprendedora resulta crucial y el sistema educativo tiene un papel clave en desarrollarla con una orientación metodológica que convierta al estudiante en el principal protagonista de su propio proceso de aprendizaje (Ruiz-Rosa et al, 2021).

Por último pero no menos importante, creo que es oportuno destacar, siguiendo al filósofo José Antonio Marina, que cada vez los componentes éticos va a tener más importancia al delimitar la competencia emprendedora, ya que cuando estudiamos la competencia de emprender, debemos definir qué proyectos consideramos más valiosos para la sociedad. En este sentido, no nos interesa educar esa competencia si no establecemos unos objetivos personales y sociales, concretados en un conjunto de valores compartidos. De lo contrario, se trataría de una competencia que poseen en altísimo grado los grandes dictadores y los financieros o industriales sin escrúpulos. Es lo que Margarita Mayo denomina un liderazgo transformacional, que lidere cambios desde la inspiración, de manera horizontal y teniendo en cuenta a las personas, frente al liderazgo transaccional o jerárquico.

3. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

A continuación, se apuntan algunas propuestas de cara a mejorar las condiciones para potenciar la competencia emprendedora en el caso concreto de Canarias a modo más bien de elementos para la reflexión y el debate, en la línea del planteamiento de los ciclos ULL-Opina. No obstante, es necesario destacar, en primer lugar, que Canarias cuenta con importantes herramientas en el marco de las cuales existe mucho potencial para mejorar de cara al futuro. En este sentido, ha de citarse la Ley 5/2014, de 25 de julio, de fomento y consolidación del emprendimiento, el trabajo autónomo y las pymes en la Comunidad Autónoma de Canarias que entre los fines para el apoyo a esta actividad emprendedora recoge, por ejemplo, promover la cultura emprendedora en el ámbito educativo o fomentar la formación y readaptación profesional del emprendedor y el trabajador autónomo.

En el marco de la mencionada ley se creó el Consejo de Apoyo al Emprendimiento, al Trabajo Autónomo y las Pymes Canarias, en el que están incluidas las dos universidades públicas de

Canarias (Decreto 121/2017, de 13 de marzo; BOC 56, de 21.3.2017). Como resultado del trabajo de dicho consejo se aprobó en noviembre de 2020 el plan de apoyo al emprendimiento, trabajo autónomo y pymes de la Comunidad Autónoma de Canarias, en el que se recogen seis ejes de actuación. El primero de esos ejes es precisamente el fomento de la cultura emprendedora y el segundo la capacitación de las personas emprendedoras.

En relación con el fomento de la cultura emprendedora, se asume que las distintas etapas educativas constituyen una pieza fundamental en el fomento de la cultura y las competencias emprendedoras desde edades tempranas, apostando por la implementación de programas educativos que incorporen metodologías que faciliten el “aprender haciendo” y estimular el contacto del alumnado con personas emprendedoras. Para ello, se asume también como un elemento crucial la capacitación del profesorado.

No obstante, por apuntar algunas ideas concretas en este campo, sería interesante elaborar un marco normativo que permita a estudiantes de educación superior, tanto universitarios como de formación profesional de grado superior, el desarrollo de prototipos de productos o servicios que puedan ser testados en el mercado, facilitando y permitiendo facturar en condiciones fiscales especiales con el objetivo de validar sus proyectos. Esta fase de validación y experimentación inicial de los proyectos emprendedores es algo fundamental, no sólo para fortalecer la viabilidad futura de las iniciativas, sino para consolidar la eficacia de la formación y de la adquisición de las competencias emprendedoras.

Como complemento a lo anterior, convendría también promover y apoyar la generación en los centros educativos de espacios físicos innovadores que faciliten el encuentro y el desarrollo de proyectos empresariales interdisciplinares, así como el desarrollo y consolidación de “viveros” para el desarrollo de proyectos. A ellos podrían vincularse programas específicos que fortalezcan el ecosistema regional de emprendimiento y conviertan estos espacios en nodos de interconexión, facilitando el encuentro de la comunidad de educación superior con empresas, business angels y otros agentes relevantes del sistema.

Asimismo, resulta necesario intensificar la interconexión del sistema educativo de formación superior con el productivo, promoviendo sistemas de formación en alternancia. En este sentido, cabría plantearse por qué no ser líderes, como lo son comunidades como País Vasco y Cataluña en el ámbito industrial, en programas de este tipo con las empresas del sector turístico. Podría plantearse asimismo poner en marcha un programa específico de resolución de retos empresariales, aprovechando, por ejemplo, el desarrollo de Trabajos de Fin de Grado y de Posgrado, así como fomentando las tesis doctorales industriales. La creación y mantenimiento de un “banco regional de retos empresariales” sería clave para el progreso de esta iniciativa en el marco de los trabajos académicos.

Asimismo, lo anterior podría ir aparejado con la creación de una red de mentores empresariales compuesta por empresarios/as de reconocido prestigio con el objetivo de apoyar y orientar la puesta en marcha de proyectos liderados por emprendedores nóveles, incluyendo la posible financiación los proyectos empresariales viables que contribuyan a diversificar el tejido empresarial de la región, incluso utilizando para ello la posible materialización de la reserva de inversiones de Canarias.

También sería muy eficaz la creación de redes y espacios de encuentro y colaboración entre agentes de distintos niveles educativos, así como entre estos y el personal vinculado a los servicios de apoyo al emprendimiento de cara a promover el intercambio de experiencias,

información, metodologías, etc., fomentando la puesta en marcha de proyectos conjuntos. En esta línea, sería altamente interesante la celebración en las universidades públicas de la región de al menos un encuentro anual del conjunto del ecosistema, aprovechando la experiencia acumulada en este ámbito por aquellas.

4. REFERENCIAS

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884

Clark, T; Osterwalder, A; Pigneur, Y (2012): *Business Model You*. John Wiley & Sons: New York.

García-Rodríguez, F.J., Batista-Canino, R.M., Gutiérrez-Taño, D., Medina-Brito, P., Ruiz-Rosa, I.; Sosa-Cabrera, S., Gil Soto, E., Bolívar-Cruz, A. (2020). *Emprendimiento Universitario en Canarias. Informe GUESSS 2018-2019*. Tenerife: Fundación General de la Universidad de La laguna, <https://doi.org/10.25145/b.Emprendimientouni.2020>

Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question". *American Journal of Small Business*, 12 (4): 11–32, <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>

Katz, J.A (2003) "The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education 1876-1999", *Journal of Business Venturing*, 18 (2), 283-300, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00098-8)

Lans, T., Blok, V., Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 62, 37-47, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.036>

Loi, M and Fayole, A (2021), Impact of entrepreneurship education: a review of the past, overview of the present, and a glimpse of future trends. *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 170–193. Edward Elgar Publishing, <https://doi.org/10.4337/9781789904468>

López-Núñez, M.I., Rubio-Valdehita, S., Armuña, C., Pérez-Urria, E. (2022). *EntreComp Questionnaire: A Self-Assessment Tool for Entrepreneurship Competencies*. *Sustainability*, 14, 2983, <https://doi.org/10.3390/su14052983>

Ruiz-Rosa, I., Gutiérrez-Taño, D; García-Rodríguez, F.J. (2021): Project-Based Learning as a tool to foster entrepreneurial competences. *Culture and Education*, 33(2), pp. 316-344, <https://doi.org/10.1080/11356405.2021.1904657>

Sieger, P., Raemy, L., Zellweger, T., Fueglistaller, U., Hatak, I. (2021). *Global Student Entrepreneurship 2021: Insights From 58 Countries*. [en línea] St.Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU-U. [Consulta: 27 de marzo de 2022]. Recuperado de: https://www.guesssurvey.org/resources/PDF_InterReports/GUESSS_2021_Global_Report.pdf

World Economic Forum (2020): *The Future of Jobs Report 2020* [en línea]. Geneva, Switzerland: World Economic Forum. [Consulta: 26 de marzo de 2022]. Recuperado de: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf



Emprendimiento y digitalización

Desiderio Gutiérrez Taño
Profesor del área de Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Empresas e Historia Económica
Universidad de La Laguna
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)
dgtano@ull.edu.es

1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Estamos viviendo un cambio de época que se ha producido en muy poco tiempo, en donde se han transformado o se están transformando las maneras de vivir, de relacionarnos, de trabajar, de viajar, de comunicar, (Caruso, 2018) y los cambios son tan rápidos que el futuro ya es pasado.

Una de las causas principales de estas transformaciones tiene que ver con el desarrollo tecnológico, especialmente internet y la digitalización. El fenómeno de la digitalización provoca diversas implicaciones a través de un cambio rápido y transformador y, en el ámbito empresarial, esta nueva época está caracterizada por una eclosión innovadora en los negocios, en muchas ocasiones globales y disruptivos que llegan a transformar los formatos previos existentes en cada sector (Kraus et al., 2019).

La digitalización no se reduce a los nuevos desarrollos individuales del espíritu empresarial. Más bien los modelos empresariales se enfrentan a un enorme cambio hacia entornos digitales completos. Además de los nuevos negocios creados a partir de las oportunidades que surgen gracias a la digitalización, los negocios existentes pasan de ser negocios offline a online, estableciendo el "emprendimiento digital" como una nueva forma de actividad empresarial (Hull et al., 2007, Guthrie, 2014), afectando a toda la cadena de valor. Podemos observar cómo en todos los elementos de la cadena de valor se han producido y se produce la aparición de empresas, muchas de las cuales han representado cambios drásticos en la forma de hacer negocio y han impactado y transformado las formas de operar en el conjunto de la actividad (se puede ver en distintas investigaciones, por ejemplo, Dutot y Van Horne, 2015; Richter et al., 2017; Kuester et al., 2018; Herrmann et al., 2018, ...)

Así, por ejemplo, aplicado al sector turístico podemos ver ejemplos innovadores basados en la digitalización a través de toda su cadena de valor: en el mundo del transporte aéreo, en la intermediación, en las actividades y experiencias, rent-a-car, alojamiento, movilidad, gastronomía, (Gráfico 1.)

Gráfico 1. Ejemplo de empresas innovadoras a lo largo de la cadena de valor del turismo



Fuente: Elaboración propia.

Otra de las características clave de este nuevo tiempo con relación a los negocios, es que los límites sectoriales se desdibujan (Florida, 2012). Resulta muy difícil catalogar a Google, Tesla, Amazon, Facebook, ... en los sectores tradicionales. WhatsApp o Telegram son ya herramientas con una fina frontera con las telecomunicaciones. Por ejemplo, Google, Amazon y Facebook se mueven en dar sus primeros pasos en servicios financieros. Se han roto claramente los límites sectoriales clásicos

2. TENDENCIAS RELEVANTES DEL EFECTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL EMPRENDIMIENTO

Con objeto de focalizar el debate, en primer lugar, vamos a centrarnos en poner de relieve 6 características relevantes del efecto de la digitalización e internet en el mundo de los negocios y que pueden estar determinando las tendencias en "este futuro que ya es pasado" de los modelos de negocio y de la innovación empresarial.

Aunque siendo estrictos tendríamos que distinguir entre productos digitales, servicios digitales y servicios prestados a través de medios digitales, Nos vamos a referir en general a digitalización e internet.

1. Efecto de las grandes tecnológicas

Las grandes tecnológicas podrían condicionar de forma relevante el mapa competitivo empresarial. No sólo en relación con la privacidad o las posiciones monopolísticas, que también, sino en el efecto que pueden tener las decisiones de desarrollo de sus modelos de negocio. Es obvio que tienen un recurso clave para abordar cualquier actividad y no nos referimos solo a los financieros, sino a los DATOS.

La intervención de los organismos éticos y reguladores de la competencia más que nunca se vuelve crucial y relevante en este nuevo "capitalismo de vigilancia" (Zuboff, 2015).

2. De productos a servicios

Actualmente estamos viviendo una transición de un mundo analógico a uno digital. Este proceso también abarca un cambio de la compra de bienes físicos a la compra de servicios digitales. Por ejemplo, en el caso de la industria musical, se ha pasado de comprar productos físicos (por ejemplo, un CD) a suscribirse a servicios digitales, como Spotify. Una situación similar se está produciendo en la industria de la televisión y el cine con la creciente popularidad de Netflix, HBO y otras plataformas similares. Pero incluso, los productos físicos incorporan servicios digitales que son claves para configurar una propuesta de valor competitiva (Hull et al., 2007; Guthrie, 2014).

3. Desintermediación / reintermediación

La introducción de Internet y del comercio electrónico ha permitido el desarrollo de la desintermediación, un proceso que permite a los productores vender directamente a los consumidores sin necesidad de intermediarios. Sin embargo, debido a la abundancia de proveedores de todo tipo de productos y servicios, también se ha introducido un proceso de reintermediación. Aunque muchos intermediarios tradicionales están desapareciendo, están surgiendo nuevos intermediarios cuya principal función de su propuesta de valor está relacionada con ordenar y clasificar la gran cantidad de opciones de productos dis-

ponibles para facilitar a los usuarios la elección (Bulchand y Melián, 2018) como es el caso de Booking.com.

4. Larga cola

Internet y la digitalización también han permitido atender de forma rentable a los nichos. La larga cola se refiere al modelo de negocio basado en vender poca cantidad de muchos productos distintos (Anderson, 2013). El mercado de masas, que busca un alto rendimiento para pocos productos, ha dado paso a un mercado de nichos. La larga cola busca enfocarse hacia el 80 % restante con un producto personalizado. Los catálogos de Amazon, e-Bay, Netflix o Spotify incluyen todo tipo de bienes o servicios; desde los más populares hasta algunos menos conocidos o incluso “raros”.

5. Las plataformas de intermediación

Las plataformas han sido uno de los modelos de negocio que han eclosionado en la última década de forma disruptiva afectando y, en muchos casos transformando, a todo el sector de actividad y relacionados. Las plataformas de intermediación son portales de internet que reciben los pedidos y los transmiten a un proveedor de productos, que luego se encarga de la gestión del producto y del envío al cliente final. Por ejemplo, Amazon opera según este modelo de negocio para muchos de sus productos.

Especial referencia habría que hacer a las comunidades entre iguales (P2P), también denominadas economía colaborativa, son mercados en los que ambas partes, el proveedor y el consumidor, son individuos. Algunos ejemplos de estas comunidades son BlaBlaCar, TripAdvisor, Airbnb, Etsy, (Bulchand y Melián, 2018; Richter et al, 2017).

6. Virtualización

Una de las tendencias claras en la configuración de muchos tipos de servicios tiene que ver con la virtualización, como puede ser a través de realidad aumentada, realidad virtual o lo más recientemente el concepto de metaverso, mundo virtual al que nos conectaremos utilizando una serie de dispositivos que nos harán pensar que realmente estamos dentro de él, interactuando con todos sus elementos. Será como realmente teletransportarse a un mundo totalmente nuevo a través de gafas de realidad virtual y otros complementos que nos permitirán interactuar con él.

3. OPORTUNIDADES DE LA DIGITALIZACIÓN E INTERNET EN FUTURO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Muchos investigadores (Davidson y Vaast, 2010; Castro Soeiro et al., 2016) han puesto de relieve los nuevos tipos de oportunidades que surgen en la era de la digitalización. Además, en el contexto de las oportunidades y los retos, Hair et al. (2012) mencionan que una fuerte orientación al mercado es esencial para que los empresarios tengan éxito en un entorno dinámico y rápidamente cambiante. Las empresas digitales son mucho más fáciles de fundar que las empresas tradicionales debido a la gran disminución de los costes de transacción en la economía digital (Hair et al., 2012) y no están tan limitadas por aspectos clásicos como la localización o cercanía a los mercados.

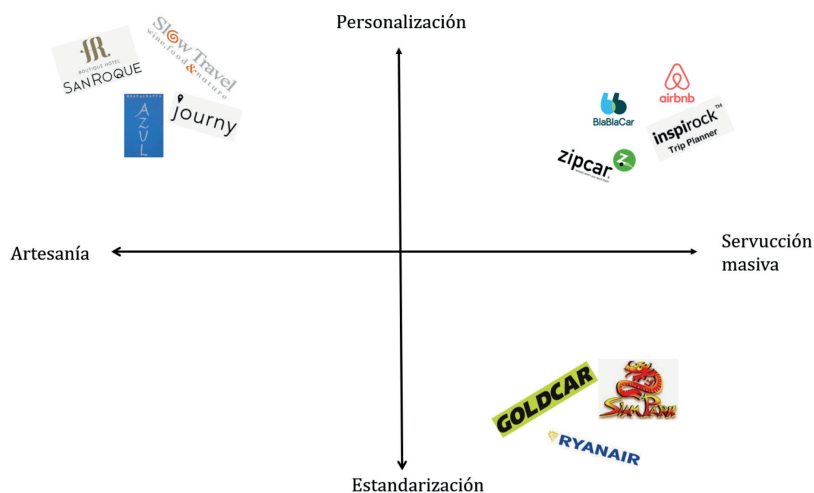
Se plantean, algunas de las consideraciones sobre distintas oportunidades de la digitalización e internet para la innovación en modelos de negocios:

A) Rompiendo la dicotomía básica de los dos grandes polos de patrones de modelos de negocio

La mayoría de los modelos se vienen desplegando en dos polos alternativos: oferta estandarizada de servucción masiva con precios ajustados en la que la clave es el volumen, frente a la oferta de servicios customizados o personalizados producidos de manera "artesana", donde la clave es la autenticidad.

La tecnología, la digitalización, la robotización y la automatización aplicada a la prestación de servicios rompen esta dicotomía y permiten el desarrollo de modelos disruptivos que, por ejemplo, permiten la personalización e incluso la co-creación de valor en formatos de servucción masiva (Gráfico 2).

Gráfico 2. Opciones para el desarrollo de innovación de modelos de negocio



Fuente: Elaboración propia.

B) Combinación creativa del conjunto de los componentes de los modelos

Finalmente, podemos resaltar las distintas fuentes de innovación que se están utilizando y se pueden emplear, partiendo de la combinación creativa, hibridación y/o palancas de accionamiento en los distintos epicentros que representan un modelo de negocio (Gráfico 3) (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Así, podemos ver el gran potencial y proliferación de modelos centrados en nichos de mercado de larga cola desarrollados a partir de la capacidad de identificar grupos de personas con necesidades, motivaciones o tareas a resolver muy concretas (teletrabajadores, distintos estilos de vida (veganos, bio, respetuosos MA), o intereses (astronomía, historia, deportes, ...). Segmentos a los que se les pueden ofrecer una propuesta de valor personalizada para atender las necesidades concretas e incluso diseñar sistemas de servucción que faciliten la co-creación de dichas propuestas de valor.

La identificación de segmentos y el acceso a los mismos probablemente siga dependiendo de los que tienen los datos. En cualquier caso, el avance de la publicidad segmentada/ personalizada a unos niveles inimaginables hace unos años, sería lo que permitiría el acceso a estos nichos de mercado.

Por otra parte, la robotización y automatización de los procesos de prestación de servicios permitirán la prestación de servicios a unos costes asumibles que los harán viables desde un punto de vista económico. Y ello tanto en esquemas estandarizados, como personalizados (que esta es la novedad). Las alianzas estratégicas serán la clave para viabilizar modelos, de forma que el "núcleo" de la propuesta de valor quede en manos del productor y lo demás pueda desarrollarse con alianzas estratégicas. Negocios, actividades, ... que se planteen o pretendan hacerlo todo de forma independiente, probablemente tengan dificultades, ...

En definitiva, los modelos de éxito del futuro combinarán de forma óptima el conjunto de bloques que constituyen la esencia de los negocios

Gráfico 3. Epicentros para la innovación de modelos de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

4. REFERENCIAS

Anderson, C. (2013). *Makers: La Nueva Revolución Industrial*. Ediciones Urano.

Bulchand-Gidumal, J., Melián González, S. (2018). *La revolución de la economía colaborativa*. LID Editorial Empresarial.

Caruso, L. (2018). Digital innovation and the fourth industrial revolution: epochal social changes?. *AI & Society*, 33, 379–392, <https://doi.org/10.1007/s00146-017-0736-1>

Castro Soeiro, F., Santos, M., Alves, J. (2016), Network-based innovation: the case for mobile gaming and digital music, *European Business Review*, 28 (2), 155-175, <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2015-0072>

Davidson, E., Vaast, E. (2010), Digital entrepreneurship and its sociomaterial enactment, *Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2010.150>

Dutot, V., Van Horne, C. (2015), Digital entrepreneurship intentiona developed vs emerging country: an exploratory study France and the UAE, *Transnational Corporations Review*, 7 (1), 79-96, <https://doi.org/10.5148/tncr.2015.7105>

Florida R (2012) *The rise of the creative class—revisited: 10th anniversary edition—revised and expanded*. Basic Books, New York

Guthrie, C. (2014), *The digital factory: a hands-on learning project in digital entrepreneurship*, *Journal of Entrepreneurship Education*, 17 (1), 115-133, disponible en https://www.researchgate.net/publication/288234328_The_digital_factory_A_hands-on_learning_project_in_digital_entrepreneurship

Hair, N., Wetsch, L., Hull, C., Perotti, V., Hung, Y.-T. (2012), *Market orientation digital entrepreneurship: advantages and challenges a web 2.0 networked world*, *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9 (6), 1-17, <https://doi.org/10.1142/S0219877012500459>

Herrmann, M., Boehme, P., Mondritzki, T., Ehlers, J.P., Kavadias, S. and Truebel, H. (2018), "Digital transformation and disruption of the health care sector: internet-based observational study", *Journal of Medical Internet Research*, Vol. 20 No. 3, p. e104.

Hull, C.E., Hung, Y.-T.C., Hair, N., Perotti, V. and DeMartino, R. (2007), *Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship*, *International Journal of Networking and Virtual Organizations*, 4 (3), 290-303, disponible en <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJNVO.2007.015166>

Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F.L. and Spitzer, J. (2019), *Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25 (2), 353-375, <https://doi.org/10.1108/IJE-BR-06-2018-0425>

Kuester, S., Konya-Baumbach, E. and Schuhmacher, M.C. (2018), *Get the show on the road: go-to-market strategies for e-innovations of start-ups*, *Journal of Business Research*, 83, 65-81, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.037>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*.

Richter, C., Kraus, S. and Syrjä, P. (2015), *The shareconomy as a precursor for digital entrepreneurship business models*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25 (1), 18-35, disponible en <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJESB.2015.068773>

Zuboff, S. (2015). *Big other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization*. *Journal of information technology*, 30 (1), 75-89, <https://doi.org/10.1057/jit.2015.5>

Emprendimiento y entorno laboral



Gloria P. Rojas Rivero
Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social
Departamento de Derecho Público y Privado Especial y Derecho de la Empresa
Universidad de La Laguna
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)
grojas@ull.es

1. EMPRENDIMIENTO VS TRABAJO AUTÓNOMO

Desde la perspectiva del Derecho del Trabajo (DT), y tratando de enmarcar en el entorno laboral este fenómeno del emprendimiento, tengo que empezar señalando que, en absoluto, el emprendimiento es una novedad para el DT; sí lo es, en cambio, la propia utilización del vocablo "emprendimiento" y/o "emprendedor", como algo distinto a la figura del empleador o empresario que es, en definitiva, a lo que aspira el emprendedor, ya que o se convertirá en parte de la relación contractual laboral que formalice con uno o más trabajadores, o será, en el peor de los casos, empresario de sí mismo o trabajador autónomo, como se quiera llamar. Como puede verse la conexión del emprendimiento, utilizado en este sentido, y el trabajo autónomo es inmediata. De ahí que la asociación entre ambas figuras (ambas de dilatada trayectoria histórica en el mundo de las relaciones laborales) sea relativamente reciente.

Tengo que continuar señalando, también, que la aparición en el ámbito de lo jurídico de una aspiración que procede del mundo de la Economía, en cualquier caso de la Economía Política, es observada desde el iuslaboralismo como un "modelo cultural" que se construye en oposición a la idea de trabajo asalariado, en tanto desplaza los riesgos sociales hacia la persona "trabajadora" (emprendedora) y da la espalda a los modelos solidarios de las políticas sociales y del empleo. Una propuesta que dice aspirar a la creación de empleo, al crecimiento económico y a la innovación, pero que utiliza instrumentos que difícilmente son capaces de conseguir tales objetivos.

Sirva como ejemplo la Ley 11/2013, de medidas de apoyo al emprendedor y del estímulo del crecimiento y de la creación de empleo, desarrollando algunas de las medidas previstas en la llamada "Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016", que formaba parte del Plan Nacional de Reformas puesto en marcha por el gobierno de Rajoy y que éste presenta como la respuesta a las "recomendaciones realizadas por la Comisión Europea en materia de empleo joven". La ley se dirige, asegura, a facilitar la actividad microempresarial y el trabajo autónomo con medidas de apoyo a la iniciativa emprendedora y a la creación de proyectos empresariales, entre otras cosas, dadas unas cifras de desempleo juvenil alarmantes, por encima del 50%. Junto a estas medidas, otras, en el terreno propio de la legislación laboral, se adentran en el fomento del empleo asalariado de los jóvenes y la mejora de su empleabilidad. Medidas estas últimas destinadas al fracaso, porque reducciones y bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social no han demostrado ser operativas para aumentar el empleo, más bien sirven para sustituir la temporalidad mientras se mantiene la bonificación, teniendo una influencia negativa en las arcas del sistema de Seguridad Social que aumenta en tiempos de insuficiencia presupuestaria del sistema, como la que sufría en esa etapa. El contrato a tiempo parcial con vinculación formativa, el contrato indefinido de apoyo a los emprendedores, el contrato en prácticas libre de limitaciones..., son medidas derogadas en su práctica totalidad, por el RD-Ley 28/2018¹. Si estuvieran dando buenos resultados, esta derogación sería implantable. En cuanto a las otras medidas, las externas a la ley laboral, van a consistir de nuevo en reducciones y bonificaciones a la Seguridad Social, a permitir compatibilizar la percepción de la prestación por desempleo con el trabajo por cuenta propia, en poder capitalizar la prestación por desempleo, en facilitar la suspensión y la reanudación del desempleo después de realizar un trabajo por cuenta propia, y permitiendo a los autónomos menores de 30 años reducir los costes de Seguridad Social en las contingencias profesionales; medidas mayoritariamente derogadas también por la norma antes citada (Rodríguez-Piñero, et al. 2013).

¹ El Real Decreto 28/2018 derogó una buena parte de las ayudas y bonificaciones a la contratación para autónomos y emprendedores, pero siguen vigentes algunas (5), a las que hay que sumar las ayudas que promueve cada comunidad autónoma. La mayoría de las comunidades publica todos los años una convocatoria para fomentar que empresarios y trabajadores por cuenta propia contraten jóvenes, desempleados o personas pertenecientes a alguno de los colectivos más afectados por la falta de empleo.

Un segundo ejemplo de la, desde mi punto de vista, parcial y limitada eficacia de estas políticas de apoyo al emprendimiento, puede observarse en la vigente Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2021-2024, aprobada por Real Decreto 1069/2021, de 4 de diciembre, cuyo propio nombre ya marca la diferencia con la del Gobierno de Rajoy. Se trata ahora de apoyar activamente el empleo, analizando, con los agentes sociales, la situación y tendencias del mercado de trabajo y proponiendo los objetivos estratégicos y los marcos presupuestarios y de financiación de las políticas de activación para el empleo.

No voy a citar siquiera cada uno de los objetivos estratégicos, pero sí advertir que es justo cuando se hace referencia a las transformaciones digitales de la economía y de la sociedad, cuando se destaca como medida a poner en marcha la de los Centros de Orientación, Emprendimiento e Innovación para el Empleo. Sólo existe esta escueta mención al emprendimiento. En absoluto se ignora, pero recibe el tratamiento que considero acertado si no queremos engañar a nuestros jóvenes. La Red de Centros Públicos de Orientación, Emprendimiento e Innovación para el Empleo (COE) tendrá como funciones específicas, entre otras, el "Diseño de acciones innovadoras y desarrollo de proyectos experimentales en materia de orientación y de prospección e intermediación laboral"; el "Diseño de modelos de emprendimiento y aplicación de proyectos piloto"; el "Apoyo a la coordinación de los proyectos de emprendimiento asociados a la capitalización de la prestación por desempleo (pago único)"; el "Seguimiento, con una visión integradora, de todas las actuaciones realizadas por los diferentes organismos competentes en materia de fomento del empleo autónomo, así como en materia de apoyo a la creación y al empleo en cooperativas y sociedades laborales"; en definitiva, la "Interlocución con las asociaciones representativas de trabajadores autónomos y de la economía social".

Y voy a intentar hacer comprender por qué pienso que este es el camino correcto. Aún a riesgo de no ser rigurosa en mi análisis, por ser éste un tema estrictamente económico, tratado desde el Derecho, en todo caso por los mercantilistas, es necesario recordar que en el período industrial el concepto de emprendedor estaba referido al agente económico que asumía el riesgo de innovar en un contexto productivo dominado por las grandes organizaciones. Se trataba de un fenómeno excepcional, de número reducido, que requiere aptitudes presentes en una pequeña fracción del conjunto de la población y con una función referida específicamente al espacio económico. Hasta los años ochenta del siglo XX el emprendimiento estuvo, por tanto, relegado a la marginalidad por considerarse ineficiente comparado con las grandes empresas. ¿Qué es lo que ahora está ocurriendo? Las transformaciones del capitalismo, tanto en la producción (terciarización, crecimiento del sector servicios, modelos productivos flexibles...) como en el empleo (reformas laborales, flexiguridad...), iniciadas a comienzo de los años 80 del s.XX provocan un impulso de los pequeños emprendimientos que pasan ahora a considerarse como principales agentes dinamizadores de la economía. Nuevas formas de producción y reformas del mercado de trabajo que, asociadas de forma apropiada e interesada, conducen al debilitamiento de la centralidad del empleo típico y a la expansión de actividades realizadas en régimen de autonomía.

El emprendimiento se extiende, desde el exclusivo ámbito del desarrollo industrial, hacia las políticas activas de empleo –formación y fomento del empleo– y las políticas educativas². Efectivamente la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al CESE y al CR, de enero de 2013 (Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020 Relanzar el espíritu

² En puridad, también lo hace la recomendación 14 (del Consejo, de 22 de abril de 2013, sobre el establecimiento de la Garantía Juvenil) al animar "... a los centros escolares, incluidos los centros de formación profesional, y a los servicios de empleo a promover y proporcionar a los jóvenes una orientación continua sobre el emprendimiento y el trabajo por cuenta propia, incluso con cursos sobre emprendimiento" (Suárez Corujo, 2017). En consecuencia, la Ley 14/2013 considera que "la piedra angular" para este cambio está en el sistema educativo (Preámbulo).

emprendedor en Europa) cuyo principal reto declarado es “más emprendedores para Europa”, dedica el primer pilar sobre el que asienta su contenido a la educación y la formación. Se afirma que más emprendimiento conllevaría mejoras económicas, mayor innovación, mayor competitividad y creación de empleo. ¿Cómo lograr tales objetivos? Primero, facilitando la apertura de “nuevas empresas”, independientemente de que se trate de empresas individuales, pymes o grandes empresas. Segundo, es necesaria una “revolución cultural” que permita “liberar el potencial del emprendimiento” (Comisión Europea, 2013b: 4) y que, entre otras cuestiones, lleve a las personas a optar por el empleo autónomo frente a la opción por el empleo asalariado. Este supuesto afecta a la dimensión subjetiva de los individuos (sus aspiraciones, sus emociones, sus valores, sus preferencias, etc.), que suele ser referida como “espíritu”, “mentalidad”, “cultura” o “iniciativa” emprendedora.

Desde el punto de vista jurídico, sorprende que una figura hasta hace muy poco desconocida como la del “emprendedor” haya adquirido tal protagonismo en los últimos tiempos. Un hito normativo para el desarrollo de la actividad profesional por cuenta propia como el Estatuto del Trabajo Autónomo (Ley 20/2007) utilizaba este término en una única ocasión a largo de su articulado. En un brevísimo periodo de tiempo –y, sin duda, influenciado por el cambio político que supone la llegada al poder del PP a finales de 2011– hemos pasado a convertir a los emprendedores en sujetos cuyo interés debe ser tutelado por los poderes públicos a través de diversas acciones que, sin ánimo exhaustivo, abarcan desde la creación de una nueva modalidad de contrato indefinido específica –al menos en el nombre– para emprendedores (artículo 4 de la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral), pasando por la puesta en marcha de un programa de actuaciones de apoyo explícito al colectivo de jóvenes emprendedores plasmado en la Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo hasta la aprobación de la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, la iniciativa legal más ‘ambiciosa’ en el apoyo a la actividad emprendedora, especialmente de los jóvenes, si bien apenas contiene medidas específicas para este colectivo ni medidas relevantes desde la perspectiva sociolaboral.

Porque hay que ser rigurosos, tanto la Estrategia de emprendimiento y empleo joven, como el RDL 4/2013 (luego Ley 11/2013) en que aquella se plasma, cuyo primer capítulo se dedica al “Fomento del emprendimiento y el autoempleo”, introducen medidas para favorecer más el autoempleo que propiamente el emprendimiento³. En todo caso, cabe decir que se adoptaban medidas estructurales y no coyunturales para ofrecer respuestas a la grave crisis económica de entonces y el elevadísimo desempleo. En aquel momento el tipo de medidas planteadas para el impulso de actividades de emprendimiento o autoempleo estaban llamadas a tener un efecto nulo –o, al menos, muy poco relevante–, por cuanto el principal obstáculo para la puesta en marcha de estas iniciativas era (y es) la financiación, esto es, la sequía de crédito pese a lo cual las medidas adoptadas no tienen entidad suficiente para corregir esta carencia. En segundo lugar, el apoyo legal se centraba en hipotéticos o futuros emprendedores, olvidando la adopción de medidas específicas para evitar la desaparición de negocios y actividades que ya existían y que resultaban particularmente vulnerables ante un desfavorable contexto económico.

Para terminar, el autoempleo se ha convertido en un ‘refugio’ para muchos trabajadores vulnerables (a menudo jóvenes) que se ven abocados a una fingida autonomía –son falsos au-

³ La única de las medidas aprobadas vinculada a lo que en sentido estricto cabe considerar emprendimiento es la recogida en el artículo 11 Ley 11/2013 como “Incentivos a la contratación en nuevos proyectos de emprendimiento joven”. Se trata de una reducción del 100% de la cuota empresarial a la Seguridad Social. Ya antes, con la Ley 32/2010 y RD 1541/2011, se prevé la protección por cese de actividad, que continúa en la Ley 11/2013, con las medidas antes señaladas que realmente favorecen el autoempleo.

tónomos⁴— ante la imposibilidad de ver reconocida su condición de asalariados o, ni siquiera la de TRADE (Suárez Corujo, 2017).

¿Qué consecuencias tiene esto? Desde la perspectiva de los laboristas, se refuerza una tendencia individualizadora de las dinámicas laborales, que supone una “huida del Derecho del Trabajo”, muy en especial de sus instrumentos de tutela colectiva, que hace emerger procesos de precarización (Rodríguez-Piñero et al., 2013); desde el punto de vista económico, ¿cuál es la aportación del empleo autónomo al crecimiento y a la generación de nuevos empleos? Insisto en la contradicción más arriba expuesta entre los objetivos y los instrumentos que se ponen en marcha para alcanzarlos; finalmente, el desplazamiento del trabajo asalariado por una “cultura emprendedora” se caracteriza por fomentar un modelo de sujeto “empresario de sí mismo” (Martínez Sodorni y Amigot Leache, 2018).

2. LA IMPORTANCIA DE LA POLÍTICA DE EMPLEO

Vaya por delante que sin empresas no hay empleo, o que sin espíritu empresarial (prefiero decir), con formación adecuada, no hay trabajo de calidad, trabajo decente. Pero, para nosotros es básica la política de empleo, y no debemos olvidar que esta política arranca de tres preceptos constitucionales, dos principios rectores de la política social y económica: la realización de una política “orientada al pleno empleo” (art.40.1 CE), la garantía de “asistencia y prestaciones suficientes ante situaciones de necesidad, especialmente en caso de desempleo” (art.41) y, enmarcando a ambos, el derecho y deber de trabajar (art.35.1). La política de empleo, en fin, conforme dice el art.1 LE, es un conjunto de decisiones y actuaciones de los poderes públicos que en forma de políticas activas (actuando en la formación, la igualdad de mujeres y hombres, las oportunidades de acceso y el fomento del empleo) y pasivas (protección por desempleo en el sistema de SS) se orienta básicamente a hacer posible la fluidez en la contratación ante concretas situaciones socioeconómicas. Y el peligro es que la “cultura del emprendimiento” deje en manos del mercado la suerte del trabajo que se realiza, sea por cuenta propia o, sobre todo, por cuenta ajena, y, por tanto, socave la responsabilidad de los poderes públicos de intervenir en el mercado para corregir sus disfunciones.

La crisis económica y financiera internacional supuso una brusca caída de la actividad económica (asimétrica, sin duda, por sectores y por países), con cifras de desempleo alarmantes, a la que se suma el impacto de la pandemia sobre el mercado de trabajo, también desigual, siendo los más afectados las mujeres, los jóvenes y los trabajadores con ingresos bajos. Pero las cifras de paro están mejorando casi las previsiones, pues está en 15,6% contando a las personas en ERTE, aunque alcanza casi el 19% en Canarias.

Si preocupa el paro, no es un buen presagio aumentar dicha preocupación con nuevos modelos de producción que expulsen del mercado laboral a más personas. En lo que hay que pensar es en cómo se incrementa la actividad económica y la productividad para que exista más trabajo de calidad, sea por cuenta propia o por cuenta ajena.

Y lo que no debe hacerse es invocar al desempleo juvenil para proponer medidas que profundizan en la desregulación de la economía y en la vuelta a una interpretación en clave civilista del ordenamiento laboral (individualizante y remercantilizadora). El desempleo juvenil se ha convertido en un pretexto para acentuar estos procesos de flexibilización y desregulación. Se niega el desequilibrio y el conflicto y se reclaman a la población características idealizadas

⁴ Hay una preocupación en todos los países por adaptar los conceptos de trabajador dependiente y autónomo a las nuevas realidades y para frenar la existencia de falsos autónomos.

de la figura empresarial. Esto es, cuando la ley favorece la actividad empresarial y el trabajo autónomo en nombre del emprendimiento, lo que está haciendo es limitar la protección de los trabajadores asalariados en nombre del empleo (Ley 11/2013) liberándolo de las cargas laborales (Ley 14/2013). Esto implica conducir el Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social "hacia nuevos objetos fuera de su finalidad de protección de los trabajadores y de equilibrio con los poderes empresariales en las relaciones laborales. Los mecanismos de los derechos [...] desaparecen en lógicas que obedecen a su sustitución por la atención a los derechos y obligaciones empresariales" (Rodríguez-Piñero et al., 2013).

Creo, no obstante, que estas consideraciones se van reconduciendo en nuevas políticas como la contemplada en el Plan Anual de Política de Empleo (PAPE) actual, que ha tenido en cuenta el Plan de Choque por el Empleo Joven 2019-2021, tratando de mejorar la integración laboral de los jóvenes y, a la vez, contribuir al desarrollo de un nuevo modelo productivo con estrategias a largo plazo que impulsen medidas de apoyo estratégico a la innovación aplicada a sectores o ramas concretas que permitan a España salir de un tejido productivo que sufre de manera tan lacerante las crisis económicas.

Este Plan de Choque por el Empleo Joven 2019-2021 se elaboró en colaboración con las Comunidades Autónomas, consultando a las organizaciones sindicales y empresariales más representativas, y con aportaciones también de las Entidades Locales, así como entidades responsables de juventud, educación y servicios sociales.

Su objetivo es mejorar la competitividad y el valor añadido de la estructura productiva española, fortalecer la cualificación de las personas jóvenes, desarrollar iniciativas de retorno a la escuela, a la formación profesional dual, al empleo con derechos, al emprendimiento de los jóvenes, al fomento de la participación sindical de las personas jóvenes y del asociacionismo empresarial.

Aspira a establecer un marco laboral de calidad en el empleo y de dignidad en el trabajo, hacer protagonistas a las personas jóvenes de su proceso de inserción laboral y cualificación, incrementando sus competencias profesionales; fomentar un nuevo modelo económico basado en la productividad y el valor añadido; dotar a los Servicios Públicos de Empleo de los medios y recursos para prestar una atención adecuada e individualizada; desarrollar una formación específica en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para eliminar sesgos de género; combatir la segregación horizontal y la brecha salarial de género; combatir el efecto desánimo de las personas jóvenes que no buscan empleo porque creen que no lo van a encontrar, prestando especial atención a colectivos especialmente vulnerables (migrantes, parados de larga duración, abandono escolar, personas con discapacidad, etc.).

3. EL "TRABAJO DEL FUTURO" QUE QUEREMOS

Y quiero volver en este momento al asunto que ahora nos convoca y que preocupa enormemente a la mayoría de los estudiosos del Derecho del Trabajo. Se afirma que el futuro del trabajo no será solo de trabajadores por cuenta ajena (nunca lo fue, aunque sí muy mayoritariamente, ahora son trabajadores autónomos alrededor de un 20% de la población activa), las cifras de trabajo por cuenta ajena no serán importantes, hay que fomentar el emprendimiento, las microempresas. Se afirma, incluso, que el trabajo del futuro será a partes iguales de trabajadores autónomos y de robots. Lo que yo me pregunto es si ese sería un futuro mejor, un mercado de trabajo mejor. Qué tejido productivo, qué estructura industrial, generan el trabajo autónomo, las microempresas. Las mejores condiciones de trabajo y de estabilidad se

dan en las empresas grandes, y si nos vamos a Alemania, cuyas cifras de desempleo están ahora mismo en un 5%, el número de grandes empresas (de más de 250 trabajadores) es cuatro veces mayor que en España. Las microempresas en España son ya el 94,8% del tejido empresarial, frente a un 82 u 88% en Alemania o RU, respectivamente. Se han convertido, efectivamente, en los principales motores para dinamizar nuestra economía; pero qué economía, qué tejido productivo. Las microempresas aspiran a crecer para generar valor añadido, para ser más productivas y competitivas. Y los problemas para crecer no están en la ley laboral (como a veces se dice) sino en otro sitio (cuestiones administrativas y fiscales, en las que hay que incidir). La ley laboral regula el trabajo por cuenta ajena al servicio de todas esas empresas, grandes y pequeñas. El emprendimiento tiene que seguir siendo una aspiración marginal, excepcional, apoyada pero no fomentada, porque ya hay mucho; las personas jóvenes quieren encontrar empleo, y deben aspirar a encontrar un empleo por cuenta ajena, no autónomo, sin garantías y con mayor riesgo, cuando no de falsa autonomía. La autonomía en el trabajo no es algo deseado por quien trabaja, es algo que impone el que ofrece el empleo, que quiere burlar la ley laboral, la que otorga derechos a las personas que prestan servicios para otras.

4. EFECTOS DEL PARADIGMA DEL EMPRENDIMIENTO

El paradigma del emprendimiento tiene también efectos, analizados desde la psicología y la sociología o, si se quiere, desde la pura ideología política, como es la aparición de una forma alternativa de pensar en el desempleo e imaginar su regulación. El nacimiento de la protección por desempleo permitió reinterpretar la cuestión de la vulnerabilidad y desplazarla de un marco moralizante (la pobreza) a un referencial político (deficiencias del mercado). La pobreza pudo dejar de ser nombrada bajo la categoría de falta para pasar a pensarse como un riesgo. No fue solo un cambio de nombre (de pobreza a desempleo), sino también de perspectiva: nos desplaza de la moral a la justicia; de la caridad o benevolencia al derecho, al derecho a ser restituido por los daños ocasionados por un mercado que presenta disfunciones.

La categoría construida de "emprendedor" promueve una transformación de estas ideas, individualiza y despolitiza el desempleo juvenil, e induce una ética laboral que reubica el conflicto laboral y deconstruye la categoría de trabajo asalariado (Rodríguez-Piñero et al. 2013).

5. MEDIDAS DE EMPRENDIMIENTO REAL, NO DE AUTOEMPLEO

Las medidas de apoyo a la actividad emprendedora de los jóvenes, y me refiero al emprendimiento real, y no al autoempleo, que no debiera favorecerse, apenas han sido exploradas. Con la Ley 31/2015 (que modifica la LETA de 2007) se actualiza la normativa en materia de autoempleo (modificada después por Ley 6/2017, con la finalidad declarada en su exposición de motivos de mejorar las posibilidades de supervivencia de la actividad emprendedora y de su fortalecimiento), fomentando el trabajo autónomo y la economía social, en el entendido, no solo de nuestro país sino de los de nuestro entorno, de que el autoempleo es el mecanismo elegido por los particulares y por las instituciones para superar el paro e impulsar el empleo. Debería insistirse en la mejora de la formación y capacitación para el desarrollo de iniciativas empresariales (que nos procuren empresas responsables) antes que en la articulación irracional de medidas económicas como las que se han ensayado hasta ahora. En particular, es sin duda de gran interés el impulso de fórmulas de emprendimiento de jóvenes en el marco de la economía social (cooperativas, mutualidades, fundaciones, empresas de inserción, centros especiales de empleo, cofradías, sociedades agrarias..., art.5 LES 5/2011). Y ello porque en este sector tienen una presencia destacada valores como la solidaridad y la responsabilidad

en la gestión, la especial atención a las necesidades sociales y a la calidad en el empleo, aspectos claves para quienes inician su carrera profesional. Se dice, incluso, que el impulso de este tipo de figuras podría contribuir decisivamente en el largo plazo a un cambio de modelo productivo y a la consolidación de una economía sostenible (Suárez Corujo, 2017).

Puede decirse que se ha ido construyendo un Derecho del Trabajo paralelo para la prestación de trabajo por cuenta propia, para el que se ha venido reclamando una protección similar o igual que la prestada para quien trabaja por cuenta ajena (prestación por cese de actividad paralelo al desempleo, prestación de IT, ...). Pero las categorías son diametralmente distintas –de hecho el trabajo autónomo se construye y define por oposición al trabajo por cuenta ajena-, y me refiero a cuando la autonomía es real, no digamos ya cuando el autónomo se convierte en empleador. Y no es que esté en contra de la protección de los trabajadores autónomos, pero hay algo que está fallando en las reglas de juego del mundo del trabajo. Por ello, es cierto también, que ha llegado el momento de repensar e impulsar algunos de los instrumentos jurídicos tradicionales propios del Derecho del Trabajo, tanto del trabajo asalariado como autónomo, para hacer frente a nuevas formas de producir, de manera que la seguridad jurídica y los principios que informan el mercado de trabajo, en los regímenes democráticos, sigan siendo una realidad (García Ninet y Salido Banús, 2018).

La iniciativa europea sobre la Garantía Juvenil de 2013, que en siete años, justo antes de la pandemia, había conseguido que se redujera el número de NINI en la UE en 1,7 millones, se ha reforzado ahora tras la crisis del covid-19 intensificando el amplio apoyo al empleo ya disponible para los jóvenes en toda la UE, intentando llegar a un grupo más amplio de jóvenes de entre 15 y 29 años.

Esta iniciativa, ahora reforzada, sigue teniendo referencias mínimas al emprendimiento. Sin duda están las necesarias, referidas a la educación y la formación empresarial, que han de mejorar los conocimientos y las habilidades empresariales a la hora de adaptar las PYMEs al mercado único. Invita a los Estados miembros a garantizar la mejora y la reconversión de las cualificaciones necesarias para un mercado laboral cambiante, para la transición ecológica, así como de las competencias empresariales y de gestión profesional. Preparar a los NINI para la naturaleza cambiante del trabajo, ya sea a través de asesoramiento profesional o apoyo empresarial.

Se trata de atender a los millones de jóvenes en riesgo de desempleo que no consiguen entrar en el mercado laboral actual, sin perder de vista a aquellos a los que es más difícil llegar y que a veces han debido afrontar desde hace años numerosos obstáculos. La Garantía Juvenil reforzada consigue todo esto gracias a enfoques individualizados y a medida, ofreciendo a los jóvenes los niveles adecuados de orientación y ayudándoles a encontrar cursos intensivos o campamentos cuando deben mejorar sus capacidades.

Se tiene en cuenta la situación en el mercado laboral local dadas las consecuencias de la COVID-19, pero también se reconocen las oportunidades que ofrece la aceleración de las transiciones digital y ecológica.

La Recomendación se respalda mediante una importante financiación de la UE a través de NextGenerationEU y del presupuesto de la UE a largo plazo.

La UE ofrece su apoyo político y actividades de aprendizaje mutuo para ayudar a los Estados miembros a reforzar la infraestructura y las medidas en favor de la Garantía Juvenil reforzada.

Además, la UE supervisa la evolución en los Estados miembros.

En estos términos se expresa la Garantía Juvenil reforzada: la Comisión Europea promueve la economía social y el emprendimiento social e inclusivo por su importante papel en la creación de empleo, la integración laboral y el crecimiento inclusivo y sostenible. La economía social puede ayudar a implementar los principios del Pilar Europeo de Derechos Sociales y cumplir con su Plan de Acción 2021 y los objetivos principales para 2030. También contribuye al logro de los objetivos de desarrollo sostenible.

La economía social abarca una variedad de empresas, organizaciones y formas jurídicas, como empresas sociales, cooperativas, sociedades de beneficio mutuo, asociaciones sin fines de lucro y fundaciones, todas las cuales comparten la característica de priorizar sistemáticamente a las personas.

Una empresa social combina la actividad empresarial con un propósito social. Su objetivo principal es tener un impacto social, en lugar de maximizar las ganancias para los propietarios o accionistas. Las empresas que brindan servicios sociales y/o bienes y servicios a personas vulnerables son ejemplos típicos de empresas sociales.

Hay unos 2,8 millones de entidades y empresas de la economía social en Europa, que emplean en conjunto a unos 13,6 millones de personas. La participación de la economía social en el empleo remunerado varía entre el 0,6 % y el 9,9 % entre los Estados miembros.

El emprendimiento inclusivo tiene como objetivo garantizar que todas las personas, independientemente de sus características personales y antecedentes, tengan las mismas oportunidades para crear y administrar un negocio.

6. CANARIAS

¿Qué tenemos en Canarias? La Ley 5/2014, de 25 de julio, de Fomento y Consolidación del Emprendimiento, el Trabajo Autónomo y las Pymes en la Comunidad Autónoma de Canarias, reconoce abiertamente que “la economía canaria se sustenta principalmente en los trabajadores autónomos y pymes, que representan más del 95% del tejido empresarial del archipiélago y generan la mayor parte del empleo y la riqueza de la comunidad autónoma”, y a continuación expone que “pretende fomentar el espíritu emprendedor y promover la creación y consolidación de estas empresas, a través de un sistema de incentivos económicos y fiscales y la simplificación administrativa que reduzca las trabas burocráticas injustificadas”. Los datos, sin embargo, son tozudos, y mientras Canarias se encuentra bien posicionada en el ranking de CCAA en función del porcentaje de emprendedores potenciales y nacies, es la primera en cierre de empresas⁵, lo cual podría significar que la mayoría de emprendedores canarios impulsan una actividad por necesidad y no por vocación o, también, que las medidas o acciones que impulsan la actividad tienen éxito, pero no son suficientes para garantizar su desarrollo (Iglesias Osorio y Melián Chinaea, 2018)

Cuestión distinta es la de incentivar, con subvenciones, la contratación de personas jóvenes inscritas en el fichero del Sistema Nacional de Garantía Juvenil (SNGJ) y en el Servicio Canario de Empleo (SCE) en la condición de demandantes de empleo desempleadas. El Servicio Público de Empleo Estatal, SEPE, por su parte, cuenta con el portal Empléate para facilitar la interacción gratuita entre empresas y demandantes de empleo y que ofrece, entre otras, la posibilidad de conocer las ofertas inapropiadas, las ofertas en prácticas, las empresas de

5 Informe GEM España 2020-2021.

economía social, los puestos de trabajo vacantes, los últimos datos de contratación, las ocupaciones más contratadas y la información del Observatorio de las Ocupaciones del SEPE.

Finalmente existe también el Portal Europeo de la Movilidad Laboral de EURES (European Employment Services) de la Comisión Europea, en el que se puede encontrar toda la información relacionada con las ofertas de empleo, procesos de selección e información de los diferentes países europeos.

Encontrar empleo por cuenta ajena, también es una posibilidad.

7. REFERENCIAS

Gacía Ninet, J.I., Salido Banús, J. (2018). "Ayudando a crear empleo: la economía social y la economía colaborativa", en *Start-ups, emprendimiento, economía social y colaborativa: un nuevo modelo de relaciones laborales*, coord. por Marina Revuelta García; Lourdes López Cumbre (dir.), Aranzadi.

Iblesias Osorio, B., Melián China, L. (2018). "El emprendimiento en Canarias y sus acciones de fomento", *Start-ups, emprendimiento, economía social y colaborativa. Un nuevo modelo de relaciones laborales*, coord. por Marina Revuelta García; Lourdes López Cumbre (dir.), Aranzadi.

Iglesias Osorio, B., Melián China, L. (2018). "El emprendimiento en Canarias y sus acciones de fomento", *Start-ups, emprendimiento, economía social y colaborativa. Un nuevo modelo de relaciones laborales*, coord. por Marina Revuelta García; Lourdes López Cumbre (dir.), Aranzadi, p.573.

Martínez Sodorni, L., Amigot Leache P. (2018) "Tensiones entre el emprendimiento y el trabajo autónomo en las políticas europeas de empleo: un nuevo capítulo en la relación entre el "trabajo como empleo" y el "trabajo sobre sí", *Cuaderno de Relaciones Laborales*, 36 (2), 245-264.

Rodríguez Crespo C., Serrano-Pascual, A., Martínez-Sodorni, L. (2020) "Las éticas de la empleabilidad en el programa de Garantía Juvenil en España: una perspectiva discursiva". *Papers 2020*, artículo en prensa, <https://papers.uab.cat/article/view/v106-n1-rodriuez-serrano-martinez>, p.22.

Rodríguez-Piñero y Bravo Ferrer, M., Casas Baamonde, M.E. y Valdés, Dal-Ré, F. (2013), "La huida del Derecho del Trabajo hacia el "emprendimiento", las reformas de la Reforma Laboral de 2012 y otras reformas: la L 11/2013 y el RDL 11/2013", *RL* nº 10, 1-31.

Suárez Corujo, B. (2017), "Autoempleo (y emprendimiento) juvenil: ¿ahuyentar a los jóvenes de los derechos y garantías laborales?", *Cuaderno de Relaciones Laborales*, 35 (1),151-164 153.



Intraemprendimiento: los cambios organizacionales desde dentro

Carmen Inés Ruiz de la Rosa
Profesora del Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas
Área de Economía Financiera y Contabilidad
Instituto Universitario de la Empresa (IUDE)
ciruiz@ull.edu.es

1. INTRAEMPREDIMIENTO: CONCEPTO Y ALCANCE

En la literatura académica especializada se reconoce una estrecha relación entre emprendimiento y crecimiento económico (e.g. Urbano et al., 2019) por lo que podemos suponer que fomentar la actividad emprendedora en una determinada región implica garantizar, de alguna manera, su desarrollo económico y social. Sin embargo, aunque el concepto de emprendimiento se suele asociar a la creación de empresas, la necesidad de explorar nuevas oportunidades y consecuentemente crear valor económico es un fenómeno que también puede aparecer en empresas ya creadas (Parker, 2011). En esta línea, la generación de proyectos emprendedores dentro de una organización ya existente es lo que se conoce con el nombre de intraemprendimiento (Veenker et al., 2008). Estos proyectos emprendedores pueden estar referidos a la introducción de cambios en productos, mercados, estructuras organizacionales, procesos, capacidades o modelos de negocio de la propia empresa (Kuratko y Audretsch, 2013; Parker, 2011)

Entrando en matices conceptuales debemos aclarar que en el ámbito del intraemprendimiento podemos identificar dos enfoques; "intraemprendimiento" y "emprendimiento corporativo". Blanka (2019), que realiza una revisión de la literatura analizando 32 artículos sobre intraemprendimiento individual, especifica que mientras que el intraemprendimiento supone un enfoque de abajo hacia arriba el emprendimiento corporativo implica una visión de arriba hacia abajo. En este sentido, la existencia de emprendimiento corporativo como estrategia empresarial indica que existe una intención estratégica de aprovechar las oportunidades del mercado (Shane y Venkataraman 2000).

La relevancia que está teniendo el concepto de intraemprendimiento en la práctica empresarial se justifica en la necesidad que tienen las organizaciones de responder de manera ágil e innovadora a un entorno cada vez más complejo e incierto (Blanka, 2019; Kuratko y Audretsch, 2013). Es por ello que la búsqueda de personas con actitud emprendedora se convierte en el gran reto de muchas organizaciones empresariales (Guerrero M, Peña-Legazkue, 2013; Veenker et al, 2008). Básicamente, las personas intraempreendedoras se distinguen de las emprendedoras en que las primeras se encuentran desarrollando una actividad laboral vinculada a una empresa ya creada, por lo tanto utilizan los recursos de la empresa y operan dentro de la propia organización que, además, ya tiene unas reglas establecidas (Baruah y Ward, 2015; Camelo-Ordaz et al. 2012), mientras que las segundas desarrollan proyectos propios.

En la puesta en marcha de propuestas innovadoras dentro de las organizaciones se distinguen dos niveles: Organizacional e individual (Blanka, 2019). Esto significa que no basta con la actitud emprendedora del personal de la empresa sino que también desde la organización se debe potenciar la capacidad emprendedora de su personal. En este sentido, una actitud favorable de la propia organización hacia el emprendimiento exige (Moreno y Casillas, 2008; Morris et al. 2011):

- Buscar herramientas para potenciar la innovación, es decir fomentar la búsqueda de soluciones creativas a problemas y/o necesidades
- Actuar de forma proactiva, de acuerdo con la estrategia propuesta por la dirección.
- Tener capacidad para asumir riesgos, lo que supone comprometer niveles significativos de recursos para buscar oportunidades empresariales con una probabilidad razonable de fracaso.

Por lo tanto, dada la relevancia del intraemprendimiento a la hora de promover cambios organizacionales que permitan responder a las nuevas necesidades que surgen en el mercado, es fundamental que la dirección de la empresa promueva cierta cultura de la innovación en su organización. En este sentido, Kanter (1984) argumenta que la cultura organizacional es un factor determinante para el intraemprendimiento. Concretamente, para Seshadri y Tripathy (2006) el fomento de la cultura emprendedora exige la conjunción de, al menos, tres componentes; la autonomía en el desarrollo de los proyectos por parte de las personas intraempreendedoras, la formación en la generación de innovaciones y el apoyo en todo el proceso innovador, desde que surge la idea hasta que se tiene la oportunidad de prototipar y experimentar.

Por otro lado, la percepción por parte del personal de una organización de que su actitud emprendedora pueda ser vista como positiva o negativa por parte de la gerencia afecta a su comportamiento emprendedor (Blanka, 2019). En este sentido, la posibilidad de poner en marcha proyectos de emprendimiento dentro de las propias organizaciones permite a las personas desarrollar su actitud emprendedora en un entorno seguro lo que aumenta su percepción de autoeficacia convirtiéndose, además, en una importante palanca para el desarrollo de proyectos de emprendimiento propios (Blanka, 2019)

2. FOMENTO DEL INTRAEMPRENDIMIENTO DESDE LA EDUCACIÓN, LA EMPRESA Y EL PROPIO ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Una vez justificada la relevancia de potenciar el intraemprendimiento en las organizaciones de cara a favorecer el desarrollo económico y social de las regiones se identifican tres focos fundamentales de actuación: Educación, Empresa y Ecosistema.

Educación

La adquisición de la competencia emprendedora está relacionada con la capacidad de convertir ideas y oportunidades en resultados, ejecutando acciones y utilizando recursos (Munirovich et al., 2019). Por lo tanto, el desarrollo de proyectos de intraemprendimiento exige muchas de las habilidades y capacidades identificadas para la puesta en marcha de proyectos de emprendimiento propios. En este sentido, Sehora y Theerapatvong, (2010) reconocen como relevantes las siguientes competencias: Capacidad para resolver problemas, formación en gestión financiera, conocimientos vinculados con la gestión de empresas y el funcionamiento del mercado y capacidad de net-working.

En este sentido tendríamos que preguntarnos si la falta de actitud intraemprendedora en muchas organizaciones, tan necesaria para generar cambios en el tejido productivo, se explica por la existencia de posibles carencias en la adquisición de estas habilidades fundamentales por parte del personal. Por otro lado, algunos autores han tratado de hacer un boceto del personal intraempreendedor llegando a la conclusión de que suelen ser personas con formación universitaria (Bosma et al. 2010; Parker, 2011). Es por esta razón que resulta fundamental potenciar la capacidad emprendedora en el alumnado desde el sistema educativo, tanto universitario como preuniversitario, no solo con el fin de crear empresas propias sino de aportar soluciones innovadoras a las empresas ya existentes (Blanka, 2019).

Empresa

Otro de los ámbitos desde los que se puede incentivar la actitud emprendedora del personal de una empresa es desde la propia organización. En este sentido, desde las organizaciones se deben proporcionar los recursos necesarios para desarrollar propuestas emprendedoras por el propio personal lo que implica tanto apoyo material como moral.

En esta línea, Christensen (2005) sugiere que el comportamiento emprendedor puede ser fomentado por un sistema efectivo de incentivos basado en resultados o relacionado con el desempeño de sus equipos. Hornsby et al. (2002) sostienen que, para estimular la actividad emprendedora, el sistema de incentivos debe ser claro y detallar los objetivos, los sistemas de retroalimentación, la responsabilidad individual y los resultados obtenidos. En este sentido, mientras que para algunos intraemprendedores su mayor motivación son los incentivos económicos, para otros la promoción, el prestigio y el reconocimiento por parte de los colegas son más valorados que los incentivos financieros (Christensen, 2005).

Ecosistema

Por último, y siguiendo a Bosman et al, (2010), queda demostrado que las regiones geográficas con mayor volumen de ingresos son las que suelen disponer de condiciones más favorables para el desarrollo de experiencias intraemprendedoras. Por lo tanto, disponer de un ecosistema emprendedor que favorezca el desarrollo de innovaciones empresariales, sin duda, generará un clima óptimo para la puesta en marcha de este tipo de experiencias. En este sentido, Antoncic y Hisrich (2001) argumentan que las organizaciones, al igual que las personas físicas, suelen responder a condiciones desafiantes en entornos dinámicos adoptando una actitud emprendedora. Por lo tanto, parece adecuado potenciar en el ecosistema emprendedor una planificación estratégica clara, planteada en forma de retos, para los que las empresas tengan incentivos en participar.

3. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

En base a lo anterior se plantea en este documento una serie de propuestas asociadas a los tres focos de interés incluidos en el apartado anterior de cara a potenciar en Canarias el desarrollo de la actitud intraemprendedora en las propias organizaciones empresariales de cara a favorecer el desarrollo económico y social de la propia región.

Educación

Sin duda el fomento de la actitud emprendedora como capacidad para detectar necesidades o bien oportunidades con el fin de aportar soluciones innovadoras debe ser uno de los grandes objetivos del sistema educativo, tanto preuniversitario como universitario. Dado que se ha detectado que es la persona con formación universitaria la que genera más impacto intraemprendedor se propone diseñar para este alumnado una oferta formativa transversal, de carácter experiencial, que proporcione las habilidades y herramientas básicas para desarrollar proyectos de intraemprendimiento en organizaciones empresariales.

Empresa

Se ha evidenciado el importante papel que juegan las empresas en fomentar el intraemprendimiento. En esta línea es fundamental promover un cambio cultural en las propias organiza-

ciones con el fin de concienciar sobre la relevancia que supone contratar a personas con un perfil intraempresarial para generar ventajas competitivas en las propias organizaciones. Este cambio cultural conlleva la necesidad de favorecer un cambio de mentalidad en relación al rol que pueden jugar estos perfiles en las empresas. En este sentido se propone aumentar los programas públicos de apoyo a la incorporación de talento en las organizaciones empresariales, promoviendo ese cambio cultural tan necesario.

Ecosistema

El trabajo de los diferentes agentes que interactúan en el ecosistema emprendedor regional no debe centrarse solo en el apoyo a proyectos de emprendimiento propios sino que se propone poner en marcha una línea de apoyo específico a aquellas persona que, trabajando para una organización, deciden potenciar un proyecto dentro de esa misma organización. El asesoramiento empresarial, la formación específica y la creación de redes de apoyo, pueden ser algunas de los retos a asumir por dicho ecosistema emprendedor.

4. REFERENCIAS

Antoncic B., Hisrich (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-528, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3).

Baruah B, Ward A (2015) Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 811-822, <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>

Bosma N, Stam E, Wennekers ARM (2010). Intrapreneurship: An international study. EIM Research Report, reference number H201005. Zoetermeer: EIM. Disponible en https://www.researchgate.net/profile/Erik-Stam/publication/48322618_Intrepreneurship_-_An_International_Study/links/0c960524e7270b79bc000000/Intrepreneurship-An-International-Study.pdf

Camelo-Ordaz C, Fernandez-Alles M, Ruiz-Navarro J, Sousa-Ginel E (2012) The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30 (5), 513-535. <https://doi.org/10.1177/0266242610385396>

Christensen, S. K. (2005). Enabling intrapreneurship: The case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 305-318. <https://doi.org/10.1108/14601060510610171>

Guerrero M, Peña-Legazkue I (2013) The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: evidence from developed economies. *International Entrepreneurship Management Journal*, 9, 397-416. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0260-9>

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Zahra, S. A (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)

Kanter, R. M. (1984). *The change masters*. New York: Touchstone, Simon y Schuster.

Kuratko DF, Audretsch DB (2013) Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 9, 323–335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>

Kuratko DF, Ireland RD, Covin JG, Hornsby JS (2005) A model of middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>

lled. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31 (1) :17-29, <https://doi.org/10.1177/0256090920060102>

Moreno, A. M., Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32 (3), 507–528, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x>

Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2011). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Boston: Cengage/South-Western/Publishers.

Parker, S. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26, 19-34, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>

Sebora, T., Theerapatvong, T. (2010). Corporate entrepreneurship: A test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 331–350, <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0108-5>

Seshadri, D. and Tripathy, A. (2006). *Innovation through intrapreneurship: The road less traveled*

Urbano, D., Aparicio, S., Audretsch, D. (2019) Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned?. *Small Business Economics*, 53, 21–49, <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0038-0>

Veenker S, Pvd Sijde, During W, Nijhof A (2008) Organisational conditions for corporate entrepreneurship in Dutch organisations. *Journal of Entrepreneurship*, 17 (1), 49–58. <https://doi.org/10.1177/097135570701700104>



Casos prácticos

GRUPO NÚMERO 1: DE UNA TIENDA DE MODA A UNO DE LOS MAYORES GRUPOS EMPRESARIALES DE CANARIAS

María Olga González Morales
Profesora del Área de Economía Aplicada
Departamento de Economía Aplicada y Métodos Cuantitativos
olgonzal@ull.edu.es

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La empresa inició su actividad el 18 de septiembre de 1978, cuando su fundador, Amid Achí, de origen sirio, abrió su primera tienda de venta textil con la marca *Almacenes Número 1* en un local de Santa Cruz de Tenerife ubicado en Tomé Cano. Dicha apertura coincidió con la instalación provisional de la estación de autobuses de Tenerife, tienda que aún sigue abierta al público. El propósito inicial fue buscar un medio de vida, un trabajo que le permitiera comenzar su vida laboral y formar una familia.

La mayor dificultad que encontró para comenzar su actividad empresarial fue la financiación, ya que los ahorros de los que disponía no eran suficientes para poner en marcha el negocio que tenía pensado. Necesitaba un préstamo de 500.000 pesetas, pero siempre le fue denegado por no encontrar un avalista. Esto se resolvió a través de la asociación con la familia de Yusef Wehbe, un comerciante árabe que disponía de un almacén con material textil de otras temporadas. Llegó a un acuerdo con él para que le proporcionará esas prendas para la tienda que quería abrir, de tal forma que le entregaba un 60% del precio de venta y con el resto pagaban los gastos y repartían los beneficios entre ambos. Este primer acuerdo desembocó en una amistad que dura hasta la actualidad. A partir de ahí, cuando se liquidó este acuerdo, se dedicó a viajar a diferentes países con asiduidad para comprar mercancía, afianzando la empresa familiar que había iniciado.

En 1980 se constituyó la entidad Depósitos Almacenes Número Uno, S.A. y en 1993 Archigestión S.A., dedicada a la actividad inmobiliaria. A partir de ahí la empresa ha ido diversificando sus actividades y ha evolucionado hasta convertirse en el mayor multifranquiciado de España.

Actualmente, la empresa ha evolucionado hacia un conglomerado de empresas, denominado Grupo Número 1, formado por más de 20 sociedades, que dan trabajo a más de 1.000 personas. Es un grupo de empresas radicado fundamentalmente en las Islas Canarias, desarrollando actividades diversas y con una expansión internacional creciente.

La historia del éxito actual del Grupo Número 1 ha girado y sigue girando alrededor de Amid Achí, empresario innovador que convirtió esa primera tienda de moda en uno de los mayores grupos empresariales de Canarias.

Las relaciones de su empresa con la sociedad canaria y con el entorno empresarial han sido y son excelentes, pues el sello de la empresa es transmitir con sinceridad sus ideas de negocio, hablando de forma directa, clara y sin miedo de los problemas y las oportunidades que éstas presentan, y cubriendo las demandas que sus consumidores le señalan. A ello se une su aportación a la creación de puestos de trabajo en Canarias.

2. INNOVACIÓN CONTINUA

Amid Achí entiende que las claves del éxito se centran en el atrevimiento a la hora de invertir en un proyecto, lo que implica tener iniciativa y saber captar las oportunidades cuando se presentan, la rapidez en la toma de decisiones y en su gestión, la dedicación plena y el cumplimiento en el trabajo, poniendo el 100% del esfuerzo. Partiendo de estas claves, la empresa debe preparar una estrategia y desarrollar líneas de actuación.

En este sentido, el Grupo Número 1 ha desarrollado 4 líneas de negocios, tal y como se puede observar en la tabla 1 de forma resumida.

Tabla 1. Líneas de negocio del Grupo Número 1

<p>Línea de Negocio 1. Comercios minoristas / Franquicias Gestiona 9 marcas comerciales y más de 109 puntos de venta</p>	<p>Ejemplos destacados son las siguientes tiendas: 30 Stradivarius. Franquicia del Grupo INDITEX. Moda que presta gran atención a los detalles de sus diseños en telas y accesorios. 16 Levi Strauss & Co. Una de las mayores empresas de ropa del mundo y un líder global en vaqueros. 8 Pimkie, marca de origen francés que nace hace en 1971 presentando la moda 5 Vans, marca de moda urbana dedicada principalmente a la producción de calzados; también fabrica ropa (sudaderas, camisetetas). 1 Nike. Líder en ropa, calzado y complementos deportivos con tiendas exclusivas en las grandes capitales del mundo. 11 EurekaKids juguetes educativos y didácticos. 4 Muy Mucho, sector de la decoración y complementos para el hogar. 1 Número 1, pionero en Canarias del concepto outlet en moda. 8 Timberland, moda outdoor, marca americana de calzado, confección y complementos para aventuras.</p>
<p>Línea de Negocio 2. Archigestión Centrada en el desarrollo y comercialización del patrimonio Inmobiliario del Grupo. Se ha posicionado como una empresa importante de gestión y promo- ción de Centros Comerciales y Gestión de Inmobiliaria</p>	<p>Promociona parques empresariales, parkings, locales y centros comerciales. Como ejemplo, gestiona y comercializa 16 centros comerciales en Canarias: 9 en Tenerife 3 en Gran Canaria 2 en Fuerteventura 1 en Lanzarote 1 en La Palma</p>
<p>Línea de Negocio 3. Alianzas comerciales</p>	<p>Alianza estratégica con Multinacional Guess Europa como distribuidor oficial de estas tiendas en Canarias. Gestión en una sociedad participada con la marca Party Fiesta Canarias. Acuerdo de expansión en Canarias con la multinacional portuguesa Sonae, de las marcas Worten, en el sector de la electrónica de consumo, Sprinter, en el sector de equipamiento deportivo, MO y Salsa, en el sector de la moda. Sociedades participadas por el Grupo Número 1 con las marcas Koala y Merkamueble.</p>
<p>Línea de Negocio 4. Otros servicios</p>	<p>Agencia de seguros. Servicios generales de mediación de seguros, es agente exclusivo de la aseguradora Mapfre. Asesoría de RRHH. Prestación de servicio de selección y contratación de personal. Asesoría Jurídica de intermediación en la compra-venta y arrendamiento de todo tipo de inmuebles y comercialización, re-comercialización, gerencia y gestión patrimonial de centros comerciales.</p>

Además de las estrategias y las líneas de actuación que realiza la empresa en Canarias, el Grupo Número 1 comenzó su proceso de internacionalización en África y Asia. Su principal mercado internacional es el continente africano. En el año 2011 comenzó su actividad empresarial en Senegal y se ha ido expandiendo a otros países del África Occidental.

La empresa ha logrado acuerdos comerciales con grandes empresas del sector textil para comercializar sus productos a través de su red de puntos de ventas en el continente africano, entre otros, con la multinacional española Inditex.

El objetivo para los próximos años es continuar con la expansión en más países de África, a través de una sociedad participada por el Grupo Número 1. Este plan de futuro servirá para crear nuevos puestos de trabajo directos.

Otro aspecto a destacar del Grupo Número 1 es que, desde su comienzo, con el formato de tienda propia y, hasta la actualidad, con las franquicias y otras actividades, ha detectado un cambio importante en el consumo y en el comportamiento del consumidor. En los tiempos actuales y, más aún, durante la pandemia del COVID-19, el entorno digital y las nuevas formas de comunicarse han revolucionado la forma cómo interactúan las personas, y esto ha llevado a Amid Achí a plantearse que, de cara al futuro, los hábitos se modifican y la tendencia continuará siendo el crecimiento de la digitalización y el desarrollo continuo de la compra online, por tanto, *e-commerce* ya es de vital importancia.

Por ello, la empresa estuvo trabajando durante, aproximadamente, un año en el diseño de su plataforma de *e-commerce*, denominada *ITROP*. Nació con la idea de ofrecer un servicio de compra online a todos los canarios con entrega entre 24 y 72 horas, siendo un servicio muy demandado porque la situación geográfica de las islas impide el reparto y la entrega en poco tiempo. *ITROP* no solo es una plataforma *e-commerce*, sino, también, un *Marketplace* donde las empresas, los comerciantes y los emprendedores que quieran optar por la venta de sus productos online, como parte de su estrategia de negocio, puedan hacerlo a través de esta plataforma. De esta manera apoya a todos los emprendedores y a los jóvenes empresarios y empresarias canarios que no pueden disponer de una herramienta propia, así pueden disponer de una red de ventas.

Este es un proyecto hecho con ilusión, empeño y mucho tiempo invertido, para poder ofrecer y llegar a las expectativas del consumidor que, en definitiva, se encuentra ante un nuevo escenario de consumo online. Precisamente, los momentos de confinamiento vividos han influido en la captación de nuevos consumidores que anteriormente no se habían planteado realizar sus compras online. Por tanto, esta situación adversa ha traído consigo que exista una parte de los consumidores que se transformen en futuros compradores online de forma asidua, por la comodidad, la seguridad y la agilidad que supone esta forma de compra.

Este empresario considera que el sector tiene una tendencia clara hacia la venta online, siendo relevante y esencial que el pequeño comercio se adapte a esta nueva situación. En estos momentos, su pensamiento es estudiar diferentes opciones para participar en otros proyectos que amplíen sus actividades.

Las islas Canarias tienen importantes fortalezas para el desarrollo del comercio, como pueden ser el buen clima del que se disfruta durante todo el año, el carácter amigable y cercano de sus habitantes, y su estrecha relación y cercanía con Europa, África y Latinoamérica. En este contexto, se ha desarrollado el sector turístico que ha potenciado aún más el desarrollo

del comercio. Sin embargo, supone una debilidad depender tanto del turismo, ocasionando que ciertas temporadas generen descensos en la economía de las islas. Otro aspecto débil es la situación geográfica del archipiélago canario, que se traduce en lejanía, encarecimiento del transporte y costes derivados.



Amid Achí, fundador del Grupo Número 1, su secreto "tener iniciativa y captar oportunidades"

Por ello, cree conveniente que las líneas de actuación pública se deben centrar en generar infraestructuras potentes, tanto las tradicionales (aeroportuarias, energéticas, etc.) como las relacionadas con las redes de telecomunicaciones que potencien la digitalización. Fomentar actividades online es una línea de trabajo interesante para las empresas de la región.

EPÍLOGO

Con más de 50 años trabajando y viviendo en Canarias, Amid Achí se ha convertido en un referente del comercio en las islas al frente del Grupo Número 1, con una gran proyección internacional en países africanos y asiáticos, apoyándose en las grandes marcas y diversificando sus actividades.

Este empresario considera que sus actividades podrían triplicarse, creando muchos más empleos, si se agilizaran las trabas administrativas, técnicas y políticas a la actividad empresarial. Hay muchas promesas y buenas intenciones, pero no se avanza en esos aspectos.

Asimismo, considera muy importante potenciar la formación profesional que permita disponer de mano de obra cualificada, al mismo tiempo que se fomenta el empleo de calidad en las islas. Otra cuestión necesaria es seguir mejorando las infraestructuras en Canarias, especialmente la red de telecomunicaciones, pues, en la actualidad hay mucha incertidumbre y van a cambiar las costumbres, y ello influye en que el comercio online tenga grandes posibilidades de expansión.

Este empresario innovador de éxito sigue siendo el corazón y el alma del Grupo Número 1, buscando nuevas ideas para poner en marcha y reforzando la cooperación inter-empresarial incluso fuera de las islas. Su visión más allá del corto plazo le ha convertido en un referente en Canarias.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a Amid Achi, presidente y fundador del Grupo Número 1, por su implicación en este proyecto y su colaboración en la elaboración de este caso de emprendimiento.

HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE TENERIFE: ESFUERZO POR LA MEJORA CONSTANTE

Andrea Arcidiácono
Directora de "Tu espacio de consultoría"
Responsable de Calidad e Innovación del Hospital San Juan de Dios de Tenerife
proyectos@tuespaciodeconsultoria.com

Yaiza Armas-Cruz
Profesora del Área de Organización de Empresas
Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica
Universidad de La Laguna
yarmas@ull.edu.es

1. INTRODUCCIÓN

El hospital San Juan de Dios (HSJD) remonta su historia en Tenerife al año 1949, cuando por acuerdo plenario el Cabildo de Tenerife pide a la Orden Hospitalaria que se establezca en la isla para tratar a los niños/as víctimas de enfermedades diversas, pero principalmente afectados por la poliomielitis. En 1950 se inaugura la Clínica Infantil San Juan de Dios en La Cuesta (San Cristóbal de La Laguna). Desde la década de los ochenta se ha ido transformando en un moderno Hospital Médico-Quirúrgico de Grupo 1, Nivel II, concertado con el Servicio Canario de Salud y propiedad de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, atendiendo al conjunto de la población, niños/as y adultos. En 2005 se acomete una gran reforma y tiene lugar la inauguración de los nuevos quirófanos y planta de hospitalización. En el 2012 el HSJD pone en marcha nuevas consultas y una planta de hospitalización adicional. El centro completa su proceso de modernización con un área puntera de diagnóstico por imagen.

La misión del HSJD es dar una asistencia socio-sanitaria integral, personalizada y de calidad, con el objetivo de mejorar la salud de la población. Se inspira en los valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, lo que implica la mejora constante de la competencia técnica y de las actitudes humanas y éticas de sus profesionales.

En un entorno con predominio del sistema sanitario público, el informe 2019 del Instituto para el Desarrollo e Integración de la Sanidad sobre la situación de la sanidad privada en Canarias indica que el gasto destinado a conciertos alcanza en 2016 el 9,3% del gasto en sanidad (datos de la Cuenta Satélite del Gasto Sanitario Público del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social). Con un total de 2440 camas (datos actualizados a 31 de diciembre de 2018), el sector hospitalario privado representa el 34,3% de las camas en Canarias (datos del Catálogo Nacional de Hospitales 2019, Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social). En este contexto, la tabla 1 refleja la situación del HSJD en su entorno competitivo inmediato.

Tabla 1. Capacidad hospitalaria privada. Municipio de Santa Cruz de Tenerife

Establecimiento (solo hospitales generales)	Camas
Clínica Parque S.A.	64
Hospital Quirón Tenerife	187
Hospital Rambla, S.L.	97
HSJD Tenerife	152

Fuente: Catálogo Nacional de Hospitales 2019.

2. CULTURA DE LA CALIDAD Y PROCESOS DE INNOVACIÓN

El HSJD apuesta por iniciar el camino hacia la mejora continua en 2005. Tras varios ciclos de mejora, donde se ha realizado la sistematización de muchas actividades clave de la Orden Hospitalaria San Juan de Dios, basado en estándares internacionales, y tras la aplicación continua de los principios del Modelo de Excelencia EFQM, se apuesta por el compromiso con un mayor nivel de exigencia, que abre un abanico de oportunidades y mejoras en las que trabajar para situar a la entidad como un referente dentro de su sector.

Desde 2010 el hospital se propone fomentar la creación y desarrollo de sistemas de calidad en cada uno de sus servicios. Para ello, desde la alta dirección se plantean los objetivos de extender una cultura de calidad y de evaluación de resultados entre los profesionales del centro y optar a la evaluación externa acreditada para las certificaciones EFQM e ISO 9001. La estrategia para alcanzar una continuidad en la mejora de la calidad y excelencia hace imprescindible orientar los esfuerzos hacia:

- Sistematización de la Gestión: ampliación del alcance en la gestión por procesos en las actividades del hospital basados en normas de estandarización internacionales (ISO 9001, 14001, EFQM).
- Consolidación y mejora continua del sistema de gestión: consolidar los procesos certificados llevando a cabo tareas de mantenimiento de las herramientas del sistema de gestión, actualización de la documentación, reingeniería de procesos y verificación y control de resultados.
- Excelencia en la gestión: sobre el dominio de los procesos y la experiencia adquirida en la consolidación de la mejora continua, la organización comienza a despertar su interés por otras áreas y prácticas de gestión como innovación, creatividad y responsabilidad social, es decir, progresar permanentemente con el sistema de gestión.

Por otra parte, tras la gran reforma estructural de sus instalaciones, el HSJD se enfrenta, además, a un entorno cambiante, a un nuevo perfil de pacientes, y a una nueva norma UNE EN ISO 9001:2015 que incorpora elementos nunca antes trabajados como la incorporación al sistema de gestión de calidad de las "Partes Interesadas" y sus expectativas, riesgos y el análisis del contexto para desarrollar estrategias más innovadoras para la adaptación de la organización a un mercado cada vez más competitivo. Sin embargo, todo lo mencionado implica que las personas que forman parte de la organización deban adaptarse rápidamente sin poder asimilar tales cambios. Por tanto, trabajar en procesos de innovación aplicados a la mejora de las capacidades y aptitudes de las personas que integran la organización, para su posterior aplicación en los procesos operativos del hospital, es primordial para lograr una adaptación continua al futuro.

3. "ARQUITECTOS DEL FUTURO": LAS VOCES DE LAS PERSONAS DEL HSJD PARA CREAR EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

El proyecto "Arquitectos del Futuro" nace como propuesta de intraemprendimiento para dar respuesta a los problemas generados por la velocidad de los cambios experimentados a través de la aplicación de un proceso participativo basado en la filosofía de las prácticas colaborativas y la indagación apreciativa como metodología para su desarrollo. Se configura un espacio de encuentro que permite a la propia organización descubrir sus fortalezas, valores, sueños, así como su historia, para decidir cómo continuar a través de futuros proyectos y generando visión compartida. Los contenidos, los objetivos y los caminos para alcanzarlos fueron decididos, diseñados y contruidos por las personas participantes.

En una secuencia de 5 fases desarrollada entre marzo y mayo de 2016, el proyecto "Arquitectos del Futuro" se propone como objetivos impulsar el cambio, transformación y la mejora hacia la "cultura de calidad" e innovación, de manera colaborativa y horizontal, en relación a todos los integrantes de la organización; aumentar la motivación, participación e implicación en el proceso de cambio; y concretar y optimizar los recursos, potencialida-

des, habilidades, competencias personales y grupales de los participantes de la organización para alcanzar una cultura de calidad e innovación continua.

Para contribuir a obtener una visión compartida se busca que estén representados todos los grupos profesionales que conforman el HSJD. El Comité de Dirección liderando el proyecto, mandos intermedios representados por coordinadoras de enfermería, médicos, enfermeros, auxiliares, y administrativos.

4. DESARROLLO DEL PROYECTO



La primera fase del proyecto pretende "CONOCER" las expectativas de los participantes sobre lo que quieren conseguir con el proceso de indagación iniciado acerca del HSJD en el que trabajan, decidiendo abordarlo desde las premisas del respeto, diálogo, libertad de expresión y creatividad. Los temas seleccionados por los participantes como prioritarios para abordar fueron: comunicación efectiva, cooperación y corresponsabilidad para la creación de circuitos, organización, coordinación y el equilibrio entre motivación, participación y cargas de trabajo.

La siguiente fase se centra en "DESCUBRIR" los procesos, recursos, valores, historia, cultura que existen en la organización y que se quieren conservar en el proceso de cambio o transformación.

Fase "SOÑAR". Su objetivo es estimular la proyección del futuro del HSJD concebido como sueños, individuales y compartidos, deseos y expectativas para la organización.

La siguiente fase, "DISEÑAR", persigue la materialización de los deseos y expectativas en propuestas reales y viables, cuya priorización se concilia grupalmente.

Como último paso procede "CONSTRUIR", esto es, generar una dinámica participativa para la elección y el compromiso con una serie de proyectos (con delimitación de acciones, recursos y responsables) a desarrollar en el futuro inmediato a través de pequeños grupos de trabajo.

Esta manera de abordar los cambios y desafíos de la organización está facilitando mantener el compromiso de las personas participantes, al continuar de manera auto-gestionada los grupos de trabajo interdisciplinarios resultantes del proyecto:

Grupo 1 "Crónica de una comunicación": aborda la elaboración de una encuesta para conocer el estado de la comunicación interna en la organización y posteriormente crear un plan de comunicación interna.

Grupo 2 "Desarrollo profesional e innovación científica": se detecta la necesidad de crear un plan de sesiones clínicas y se diseña una encuesta para conocer cómo desarrollarlo a medida de los profesionales.

Grupo 3 "Hacia la Satisfacción Profesional": centrado en conocer qué sienten los profesionales del HSJD a través de una encuesta de clima laboral.

Grupo 4 "En busca de la Financiación Perdida": inicia en 2017 la revisión del actual modelo de negocio del HSJD definiendo el "Lienzo de Negocio" (Canvas) de acuerdo con la metodología de Alexander Osterwalder, generando un proceso de reflexión y actualización de la estrategia de la organización. Se aborda también la definición del "Mapa de Contexto" del HSJD y la detección de las "Partes Interesadas", estableciendo el tipo de relación que se tiene y/o espera con cada grupo de interés de la organización.

Grupo 5 "Formación": inicia un análisis del concepto de cultura organizacional, aplicando un modelo de referencia.

5. "ARQUITECTOS DEL FUTURO II". INCORPORANDO LA VOZ DEL PACIENTE

El gran recorrido emprendido en el proceso de innovación y la cultura de calidad deriva en la gran apuesta que en la actualidad afronta el HSJD, como es la incorporación de la voz del paciente para el diseño de los procesos, así como para los cambios estructurales de diseño del hospital, convirtiéndose en un eje perfecto sumando las diferentes miradas tanto de los profesionales como de los grupos de interés y de los pacientes. El objetivo último es, en definitiva, favorecer el proceso de transformación estratégica de la organización incorporando la voz de los pacientes. Por otro lado, este enfoque fortalece la posición en el mercado, humaniza la gestión con la incorporación del estudio y análisis de emociones y genera una dinámica proactiva de mejora, cambio e innovación. Buscar la singularidad, pero también la diferenciación utilizando un método para innovar es el propósito de este nuevo camino.



Hospital San Juan de Dios en Tenerife, la aplicación de procesos participativos aspecto clave en su éxito

6. EPÍLOGO

El resultado más visible del proyecto de intraemprendimiento “Arquitectos del Futuro” reside en las personas. En concreto, la consolidación de los grupos de profesionales interdisciplinarios con un cuerpo de objetivos y acciones concretas para trabajar la comunicación, la formación, la satisfacción profesional, la financiación, así como la investigación y la innovación científica y, de esta forma, diseñar el futuro esperado del HSJD.

De forma más concreta, el proyecto ha facilitado una mejora progresiva en los procesos de innovación y adaptación al cambio de la organización; una mejora significativa en la integración y relaciones interpersonales, así como en la comunicación grupal; el fortalecimiento de la cultura de la calidad; aumento de la autoestima y la autoeficacia de las personas, avanzando hacia la autogestión, a la vez que ha permitido despertar estados emocionales positivos en el grupo humano como el optimismo, la gratitud, el orgullo y la inspiración, entre otros ; la promoción de una visión compartida de la organización y su gestión entre los diferentes grupos profesionales y la optimización de las BPA (buenas prácticas apreciativas) que facilitan al logro de los objetivos de la organización al mismo tiempo que aumentan el bienestar de las personas.

Este trabajo supone el punto de partida en un camino dirigido a establecer conexiones entre calidad, estrategia, cultura organizacional e innovación para alcanzar una organización más eficiente, competitiva, pero sobre todo más humana.

Este recorrido sitúa en la actualidad al HSJD inmerso en un proyecto dirigido a conocer e incorporar la experiencia del paciente en el diseño de los procesos, actividades y servicios, con la finalidad última de ofrecer a pacientes y usuarios un servicio acorde a sus expectativas. El empleo de este enfoque para la creación de valor facilita que el vínculo con cada paciente sea sostenible en el tiempo y constituya una fuente de retroalimentación e innovación continuas.

Por otra parte, ante la declaración oficial de pandemia efectuada por la Organización Mundial de la Salud y como consecuencia de las medidas adoptadas por el Gobierno español, mediante el Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, se producen cambios en la gestión y en los procesos operativos del HSJD de Tenerife y de su Centro Psicopedagógico. Entre esos cambios se encuentran adaptación de rutinas, sectorización de espacios y circuitos, creación y modificación de nuevos procedimientos, protocolos, tanto de los profesionales que están en primera línea de la atención, como aquellos que están en otras áreas de igual importancia.

Esto enfrenta a los profesionales del HSJD a una situación sin precedentes, debiendo abordar situaciones de gran impacto emocional, así como a un gran desgaste físico y mental en el desempeño diario de sus funciones. Como consecuencia aparece en los profesionales sobre-exigencia, ansiedad, miedo a contagiar, así como la saturación y el cansancio que dificultan asumir las tareas y funciones.

Los pacientes y sus familias no quedan exentos de tales cambios, desde la limitación de visitas, el aislamiento, el miedo al contagio y la resistencia a acudir al hospital por atención específica y concreta de su enfermedad o patología.

Por lo tanto, este escenario actual genera cambios que deben ser analizados y gestionados para mantener la confianza, la calidad asistencial y se deben plantear acciones para dar respuesta a los diferentes actores que conforman la asistencia sanitaria profesionales, usuarios y pacientes.

En este contexto, el hospital trata de innovar sus enfoques organizativos y de gestión para dar respuesta al escenario actual: el plan de choque, la desescalada y el futuro. Se plantean, así, retos y nuevos paradigmas para abordar la recuperación de la actividad, flexibilización y tele-asistencia, plan de contingencia, sectorización de espacios y circuitos y la optimización de la detección y seguimiento de nuevos casos. Todo ello, compatibilizado con la humanización de la atención al paciente.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento al Hospital San Juan de Dios de Tenerife por su colaboración en este proyecto y su implicación en la redacción de este caso de emprendimiento.

LA GAVIOTA ALIMENTACIÓN S.L: TRANSFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN

Juan Miguel Saavedra Díaz
Profesor del área de Organización de Empresas
Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica
jsaavedd@ull.edu.es

1. ANTECEDENTES, ENTORNO Y ELEMENTOS CLAVE

La Gaviota Alimentación S.L. es una organización empresarial de carácter familiar que en la que, tras una primera generación de emprendedores con gran iniciativa, la segunda generación debe consolidar ese esfuerzo ante una realidad cambiante y un entorno con enorme incertidumbre. Para ello, ha necesitado afrontar un decidido proceso de transformación mediante la innovación y la asunción de riesgos, elementos claves para generar resultados.

1.1. Antecedentes de la organización

La organización objeto de estudio nace en el año 1982 como una pequeña iniciativa empresarial en el noroeste de la isla de Tenerife, donde desarrolla su actividad de comercialización de frutos secos bajo el nombre comercial de "La Gaviota", denominación que se utiliza también para identificar sus productos en los puntos de venta que son, fundamentalmente, pequeños supermercados y comercios minoristas de alimentación distribuidos en algunos de los municipios de esa parte de la Isla. La organización se caracteriza en sus inicios por:

El emprendedor-fundador dirige el negocio de manera eficaz y competente, pero no existe una estrategia clara ni un modelo de gestión profesional.

Infraestructura e instalaciones muy elementales que consisten en un "viejo almacén" donde se manufacturan y envasan frutos secos en un formato muy básico para su posterior distribución y venta en supermercados locales y, con el tiempo, en algunos establecimientos vinculados a la hostelería y restauración (Horeca).

Empresa de reducida dimensión, con una estructura organizativa poco especializada: el propietario de la empresa junto a un pequeño grupo de empleados realiza todas las tareas que requiere la actividad sin una diferenciación clara de tareas y responsabilidades. No obstante, el modelo de negocio de la organización responde con eficacia a las exigencias y necesidades del mercado al que se dirige en ese momento, garantizándose la supervivencia de la empresa e incluso creciendo moderadamente con el paso del tiempo.

A excepción del limitado ámbito geográfico al que se circunscribe la comercialización de los productos, poco reconocimiento de una marca sin notoriedad en el sector.

A finales de la década de los años 90 del siglo pasado esta empresa familiar de segunda generación inicia una profunda transformación hasta convertirse en la actualidad, tras cuatro décadas de constante innovación y evolución, en un referente del mercado de la alimentación en las Islas Canarias. Hoy en día La Gaviota Alimentación, S.L. ha logrado llevar a cabo un exitoso relevo generacional respondiendo a la evolución de la demanda y a los cambios en el sector. La empresa en la actualidad se caracteriza por:

Actividad principal: importación, elaboración, envasado y/o comercialización bajo marcas propias de frutos secos de frutos secos y otros productos complementarios (cereales, semillas, confitería), situándose como el operador más especializado de la categoría en las islas. Fabrican y comercializan sus productos bajo marcas propias, como ISOLA, NAJOR o BENTOR, pero también para terceros bajo marcas de distribuidor, con una producción aproximada anual de unos seis millones de unidades y unos dos millones de kilos.

Cuenta con una estructura organizacional que integra a 60 trabajadores, diseñada para fortalecer aquellas áreas funcionales que agregan valor a la actividad y organizada en torno a:

- Una estructura logístico–comercial configurada por un centro de fabricación propio y una amplia red de ventas regional propia que permite entregar sus productos en un corto espacio de tiempo, garantizando así la frescura y cualidades organolépticas de los mismos.
- Un área financiera y dirección estratégica (tecnología e innovación y calidad, higiene y seguridad alimentaria) que tiene como ejes fundamentales la innovación aplicada a los procesos y la trazabilidad y seguridad alimentaria.

La dirección promueve el uso y desarrollo de herramientas tecnológicas de gestión y formación, lo que da lugar a un modelo de gestión cada vez más profesional y unos recursos humanos altamente cualificados.

Fomenta los procesos de innovación en la organización en el marco de un proceso de transformación digital y de un estilo directivo arriesgado, en sintonía con las características que se les suponen a las empresas de carácter familiar.

1.2. Entorno

La actividad de la empresa espera beneficiarse de la evolución de un sector como el de la Industria Alimentaria, que se ha convertido en un elemento fundamental dentro de la Industria de Canarias a pesar de estar condicionado por una serie de problemas de carácter estructural, tales como, la fragmentada y reducida dimensión del mercado interior y la carencia de materias primas y de recursos naturales. Los condicionantes anteriores justifican la existencia de un marco fiscal favorable (REA, AIEM) que aminore las diferencias con otras regiones y permita que el sector pueda actuar como estabilizador de la economía canaria y que disminuya el grado de dependencia del exterior. De acuerdo a las conclusiones de la Estrategia de Desarrollo Industrial de Canarias y después de la experiencia de la pandemia originada por la COVID-19 que ha puesto en valor al sector agroalimentario e industrial de Canarias, es necesario apostar, con decisión, por un reposicionamiento efectivo de los productos industriales canarios tanto en el mercado interior (consumos institucionales y canal HORECA) como en el exterior (coberturas de apoyo logístico y medidas de acompañamiento a las acciones empresariales).

Por otro lado, de acuerdo al Informe de Coyuntura Económica de la CEOE del primer trimestre de 2022 que mantiene la previsión de crecimiento de la economía canaria en 2022 del 6,3 por ciento (fundamentado en la llegada de turistas) puede favorecer incrementos en la demanda de productos de la industria alimentaria que respalden el objetivo de "La Gaviota Alimentación S.L." de incrementar su presencia en el mercado canario.

1.3. Origen y evolución de los elementos clave del negocio

Los elementos claves del negocio que articulan la línea argumental del caso de estudio son los siguientes:

Empresa familiar y vocación de continuidad del relevo generacional. El intraemprendimiento cuenta con recursos y oportunidades que surgen del núcleo familiar, consolidando este esfuerzo con el apoyo familiar y el sentido de pertenencia a una familia.

Partiendo de una misión que recoge los valores familiares, el emprendedor tiene como objetivo asegurar la supervivencia de la organización ante un entorno con elevada incertidumbre (advierde que se encuentra en una situación de “renovarse o morir”) y decide asumir riesgos e innovar como único camino para alcanzar dicho objetivo.

Cambios en el sector de la industria de la alimentación en Canarias y nuevos patrones de consumo a finales de los años 90 del siglo pasado. Se asiste a la entrada de grandes superficies y, posteriormente como consecuencia de la anterior crisis económica en 2008, se produce una transición hacia modelos de distribución con una estructura comercial eficiente y con la proximidad y la competitividad como dos de sus signos definitorios.

Emprendedor de segunda generación con formación académica y dotado de visión estratégica que posibilita el aprovechamiento y acceso a programas de apoyo a la innovación, profesionaliza el modelo de gestión e inicia la digitalización de la empresa y la adaptación a nuevas demandas de consumidores y clientes.

2. UNA APUESTA CONSTANTE POR LA INNOVACIÓN

2.1. Descripción de las propuestas innovadoras más destacadas

La innovación forma parte de la cultura y de la esencia empresarial de La Gaviota Alimentación, S.L., prueba de ello es la variedad de acciones desarrolladas por la organización como fruto de la personalidad inquieta de la gerencia. Entre estas acciones destacamos las más relevantes:

El desarrollo de marca mediante inversión en investigación comercial y comunicación: se logra una gran presencia en medios y eventos de las islas (patrocinio de eventos deportivos, etc.) consiguiendo una gran notoriedad y logrando un posicionamiento en los ejes de nutrición y salud.

La diversificación de la gama de artículos ofertados: se añaden productos complementarios a la gama principal, se crean artículos y variedades premium diferenciadas por sus cualidades organolépticas excepcionales y de alto valor.

La diversificación de la actividad: se empieza a elaborar y/o envasar diferentes categorías de producto bajo marcas externas.

El desarrollo de una estructura logística-comercial propia: completa cobertura regional mediante infraestructuras y personal propio que dan servicio en todas las islas en diferentes sectores y segmentos (distribución, hostelería, pastelería, etc.).

La innovación aplicada a los procesos y al diseño: con la implantación de SAP como ERP de gestión global y Qlik como solución de BI y análisis de datos. Estas medidas son un buen indicador de un comportamiento innovador y el claro ejemplo de una organización que valora y apoya la acción intraemprendedora para generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

La inversión en formación continua y cualificación del personal: comenzando por el propio intraemprendedor en el marco de un planteamiento competitivo que entiende que, la profesionalización de la actividad empresarial en todos sus ámbitos, es un requisito ineludible para

mejorar la excelencia operacional y generar un producto y una propuesta de valor que mejore la competitividad de la empresa.

La implantación de sistemas de gestión de la calidad, el medio ambiente y la trazabilidad y seguridad alimentaria: certificaciones en las normas ISO 9001, ISO 14001 e IFS FOOD que dotan a la propuesta de valor de la empresa de un atributo muy identificable de calidad en los productos perfectamente alineado con el marketing y el posicionamiento que pretende la empresa en el mercado. Esta estrategia centrada en la mejora continua también permite a la empresa adelantarse y alinearse con las nuevas tendencias del mercado en cuanto a compromiso con la protección del medio ambiente y tendencias legislativas el sector hacia sistemas que garanticen la seguridad y calidad alimentaria de los productos procesados.

Y más recientemente:

El desarrollo de proyectos innovadores vinculados a procesos de producción, mantenimiento, formación, investigación comercial y comunicación: inteligencia artificial (IA), sensorización y monitorización a través de dispositivos IoT, realidad aumentada, realidad virtual, etc. Se refuerza la acción transformadora incorporando la empresa a la revolución de la transformación digital posibilitando adquirir ventajas competitivas y asegurando la supervivencia de la organización.

El impulso al ecosistema digital interno: en la línea de la acción anterior y mediante el uso y desarrollo de herramientas tecnológicas de gestión y formación como Suite de aplicaciones de Google, Intranet Corporativa con información de productos e implantación de plataforma de formación interna (LMS) que permiten modernizar y digitalizar la empresa para ganar competitividad y eficiencia.

2.2. Antecedentes de dichas acciones asociados al entorno externo

En un primer momento, a principios de este siglo, cuando se produce la transición entre el propietario de la empresa y su hijo, el contexto empresarial en Canarias estaba marcado por un apoyo institucional claro hacia el fomento del emprendimiento que orientó y dio soporte a las acciones de intraemprendimiento y que se traducían en:

- Una red de asesores con amplio conocimiento en innovación y mecanismos de financiación a disposición de los proyectos innovadores viables.
- Iniciativas y programas de ayuda a empresas y emprendedores que apoyan las iniciativas de manera integral (financiación, innovación, experiencia, etc.) aportando soluciones y respuestas al desarrollo empresarial.

Las transformaciones mencionadas anteriormente en el sector de la industria alimentaria y el modelo de distribución en las islas, imponen nuevos requerimientos a las empresas participantes en la cadena de valor, que deben mejorar radicalmente la proximidad al consumidor final y la eficiencia interna para ser competitivas.

Nuevos patrones de consumo asociado a mayores exigencias en cuanto a seguridad alimentaria, producción local, calidad y valores medioambientales que demandan un reposicionamiento de los productos (fresco, local, calidad).

Tracción de la demanda del mercado interno, especialmente la demanda HORECA, que abre una oportunidad inmensa a los productores locales que alcancen ciertos estándares de calidad y funcionamiento y que actúan impulsando su crecimiento.

Revolución tecnológica que empuja a las organizaciones hacia la adopción de nuevas tecnologías que permitan una gestión eficiente y que den soporte a los procesos de negocio. La transformación digital da soporte y, al mismo tiempo, potencia las acciones de intraemprendimiento.

2.3. Antecedentes de dichas acciones asociados al contexto organizativo

Apoyo de la organización al intraemprendedor de segunda generación altamente motivado para emprender en el ámbito de la empresa, lo que le permite asumir riesgos e innovar. La cualificación que distingue al sucesor del propietario de la empresa familiar es determinante para que se produzcan los cambios y las acciones descritas. Se crea un modelo de gestión de la empresa que valora la cualificación de los recursos humanos y crea el marco adecuado para que los miembros de la organización sean una fuente de ideas y de acciones de intraemprendimiento.

Vínculo estrecho con la red institucional de apoyo al emprendimiento que mencionamos anteriormente que orienta la acción de la dirección de la empresa y que potencia el planteamiento de objetivos organizativos sobre intraemprendimiento.

El afianzamiento de alianzas estrechas con los canales mayoristas para consolidar las cuotas de mercado conquistadas también actúa como antecedente de estas acciones.

3. PROCESO DE DESARROLLO DE LAS ACCIONES INNOVACIÓN

A lo largo del documento se ha ido describiendo la naturaleza y el proceso de desarrollo de las diferentes acciones innovadoras, que tienen como punto de partida y característica común el relevo generacional que se produce y que propicia un nuevo modelo de gestión de la empresa.

Por otro lado, en este caso de estudio, la estructura de empresa familiar propicia que exista un apoyo interno y una cultura en la organización proclive a asumir el riesgo y la innovación y, en consecuencia, a respaldar las iniciativas descritas. Otros apoyos importantes se encuentran en las relaciones con otras empresas de la industria de la alimentación y también en las relaciones con agentes institucionales, que orientan y dan respaldo en forma de experiencia, financiación y formación, al mismo tiempo que ayudan decisivamente a superar las dificultades impuestas por los rápidos y profundos cambios que impone el mercado, los competidores y el modelo de distribución del sector.

Este esfuerzo se hace tangible en una serie de logros, entre ellos:

- Mejora en procesos internos, mayor eficiencia y, por tanto, mejora de la competitividad.
- Toma de decisiones mejorada debido al proceso de digitalización acometido.
- Empresa diversificada y con solidez financiera.



Isola, una cultura empresarial centrada en la mejora continua

4. EPÍLOGO

La mejora continua ha actuado como motor de la acción directiva de esta empresa familiar donde se apoya la innovación y el riesgo derivado como parte de la cultura de la organización. La experiencia acumulada indica que continuará en esta línea ante los retos futuros que se plantea (ecommerce, acceso a mercados exteriores, nuevos productos...), por lo que parece sensato aventurar que, una red de apoyo que respalde el intraemprendimiento en empresas de estas características, podría tener como resultado un tejido de microempresas sólido, competitivo y de alta calidad.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a David Pérez Alonso, Director de La Gaviota Alimentación, S.L., por su implicación constante con la Universidad de La Laguna en cada uno de los proyectos en los que se le invita a participar.

TAGUA: ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS

Luis E. Rodríguez-Gómez
Profesor del área de Ingeniería Química
Departamento de Ingeniería Química y Tecnología Farmacéutica
Universidad de La Laguna
luerguez@ull.edu.es

Luisa Vera Peña
Profesora del área de Ingeniería Química
Departamento de Ingeniería Química y Tecnología Farmacéutica
Universidad de La Laguna
luvera@ull.edu.es

1. TAGUA: DE CANARIAS AL MUNDO

TAGUA es una empresa líder en Canarias en el ámbito de la gestión y explotación de los recursos hídricos, siendo un referente en este sector dentro y fuera de las islas bajo la dirección de su Director Gerente Luis Gonzalez Sosa. TAGUA está compuesta por un equipo multidisciplinar de 60 profesionales que cuentan con una alta especialización, capacidad y experiencia para aportar soluciones personalizadas en cualquiera de las fases del ciclo integral del agua: captación, tratamiento, desalación distribución, saneamiento, depuración y reutilización. El objetivo que se plantea TAGUA en su día a día, es la gestión más eficaz del agua, en todos sus usos posibles: consumo urbano, agricultura, industrial, turismo y ocio.

TAGUA fue fundada en 1987 como empresa dedicada a la captación y comercialización de aguas subterráneas provenientes de alumbramientos obtenidos por pozos y galerías. En la isla de Tenerife el principal (y en aquel momento, prácticamente único) recurso hídrico es el agua subterránea, explotada a través de pozos y galerías, existiendo en la actualidad más de 1.500 excavaciones en el subsuelo para la obtención de agua. A partir de entonces TAGUA ha ampliado su ámbito de actuación a otras actividades tales como, la construcción de ingeniería civil, realizando todo tipo de obras relacionadas con las infraestructuras hidráulicas del ciclo integral del agua o la operación, conservación y mantenimiento de infraestructuras hidráulicas.

En 2008 TAGUA dio un salto cualitativo y cuantitativo al pasar de pequeña a mediana empresa, produciéndose un aumento significativo del número de trabajadores. Al mismo tiempo se llevó a cabo la digitalización de toda la empresa, instalando control remoto en todas las instalaciones, así como un ERP (Enterprise Resource Planning) que posibilita la integración de todas las operaciones de la empresa a través de control digital. Todo esto permitió que TAGUA pudiera continuar trabajando de manera telemática en el periodo de confinamiento de 2020 durante la situación de pandemia por COVID-19.

A partir de 2010 TAGUA ofrece sus servicios en todo el territorio regional y en la península a diferentes administraciones públicas, en los campos de abastecimiento y saneamiento, y en ámbitos tan diferentes como agricultura, industrias y turismo, habiendo puesto en marcha en 2011 el centro logístico que da cobertura a toda Canarias. En 2014 se dio otro paso importante en el posicionamiento de TAGUA, con la promoción y colaboración en proyectos de I+D+i, habiendo desarrollado y patentado una solución para eliminar el flúor en el agua denominada comercialmente HINDROP®, y que permite eliminar el flúor del agua sin ningún tipo de acondicionamiento previo.

En 2018 TAGUA da el salto hacia la internacionalización de la empresa con la firma del primer contrato internacional de la entidad. Hoy en día TAGUA lleva a cabo actividades, además de en España, en África Occidental (especialmente en desalación de agua de mar y depuración de aguas residuales), América y Asia, proponiendo soluciones adecuadas a las características de cada cliente. Este afán pionero e innovador de TAGUA, ha propiciado que la empresa haya recibido varios reconocimientos en los últimos años, tanto nacionales como internacionales, entre los que destacan: Finalista del Mejor Proyecto Emprendedor de CEPYME (2016), Premio a la Excelencia Empresarial del Gobierno de Canarias (2016), PYME Innovadora del Ministerio de Economía y el reconocimiento "Aquatech Awards: Producto Innovador" en la Feria Internacional Aquatech Amsterdam (2019), por el desarrollo de una nueva tecnología para el tratamiento de aguas.

Los objetivos de TAGUA definidos en la misión de su sistema de gestión son: (1) ofrecer profesionalidad en el servicio de la ejecución, funcionamiento, conservación y mantenimiento de infraestructuras hidráulicas, y capacidad técnica y humana para la ejecución de obras de ingeniería civil; (2) poner a disposición del cliente y la sociedad la capacidad de aportar soluciones integrales y personalizadas; (3) ser socio tecnológico de las entidades con las que colaboran; y (4) todo ello con vocación de servicio, mejora continua e implicación con el uso eficiente del agua, la protección del medio ambiente, y la seguridad laboral.

2. OBJETIVOS CLAROS Y VALORES ESTABLES

Si atendemos a la definición de intraemprendimiento como el fomento de la actividad emprendedora dentro de una organización, esta se puede considerar como una forma de gestionar dicha empresa, orientada a la búsqueda constante de la innovación, que permita la aparición de nuevos servicios o productos que puedan ofertarse a las organizaciones (Angulo et al., 2020; Macedo Morais et al., 2021). Para que el intraemprendimiento funcione es necesario que toda la empresa sea partícipe de esta estrategia. TAGUA es, sin duda, un ejemplo de intraemprendimiento en una empresa canaria que aplicando esta orientación, ha pasado de pequeña empresa familiar y local a una empresa de tamaño medio que desarrolla buena parte de su actividad fuera de Canarias y de España.

La experiencia acumulada durante sus más de 30 años de andadura y la estrategia orientada al cliente, han sido las claves del éxito de TAGUA, pero también la innovación permanente de los procedimientos y tecnologías aplicadas, que han permitido conjugar eficiencia técnica y racionalidad económica. Pero además de estos factores existen otros elementos que han contribuido al éxito de TAGUA. De hecho, cuando se le pregunta a Luis González Sosa, Director Gerente de TAGUA, por las claves para que la empresa se haya convertido en lo que es hoy en día, cita como aspecto fundamental la necesidad de adaptación constante a las características del entorno y de los potenciales clientes, y a las circunstancias cambiantes. Además, el crecimiento sostenido de TAGUA también ha tenido que ver con el establecimiento de un plan estratégico a largo plazo, con objetivos claros y valores estables, y un equipo humano comprometido y con talento. Esto ha sido un elemento clave para el crecimiento de TAGUA y especialmente para llevar a cabo su internacionalización. Además de contar con la implicación de todo el equipo humano de la compañía, es fundamental disponer de un plan bien definido que no deje a la improvisación el día a día de la penetración en los mercados internacionales.

Uno de los valores primordiales de esta empresa como cualquier compañía, es la "Orientación al cliente". TAGUA centra sus esfuerzos en conseguir la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad y adaptadas a las necesidades específicas de cada uno de ellos. Son numerosos los estudios que indican el énfasis que se debe poner siempre en el cliente como elemento central de la innovación de las organizaciones (Ward et al., 2016). Así, con este enfoque hacia el cliente, TAGUA afronta una de las principales dificultades que debe abordar: competir con grandes empresas del sector del agua, algunas de ellas multinacionales, en los diferentes mercados en los que la compañía opera en la actualidad (canario, nacional e internacional).

En lo que concierne al mercado canario, una de las ventajas que tiene una empresa como TAGUA es la experiencia y conocimiento que tiene de las peculiaridades del sector hídrico canario (desde los puntos de vista tecnológico, financiero y económico, social, etc.), que le permite estar en disposición de proporcionar a cada cliente un servicio personalizado y ade-

cuado a sus características. Cada proyecto y solución que aporta TAGUA es personalizado y contribuye a la fidelización del cliente.

Además, la innovación y la tecnología son claves para poder definir la solución adecuada y satisfacer las necesidades de cada cliente (Macedo Morais et al., 2021). En este sentido, TAGUA apuesta por incorporar medios y servicios orientados a la eficiencia de las infraestructuras y el desarrollo de I+D+i propio para dar respuesta a las necesidades del mercado en general y de cada cliente en particular. La filosofía de innovación permanente que caracteriza a TAGUA desde su creación hace que hayan incorporado de manera continua las últimas tecnologías y los procesos de tratamiento más avanzados, en los campos de la desalación, depuración, gestión de redes y telecontrol de infraestructuras hidráulicas.

En relación a las líneas de innovación por las que se debería avanzar en el sector del agua en Canarias, Luis González Sosa, Director Gerente de TAGUA apunta a las siguientes (Khemlani et al., 2021): (a) la innovación tecnológica y la mejora de la producción de agua desalinizada; (b) el uso de energías renovables en el ciclo del agua; (c) la mejora en la eficiencia de los procesos de depuración; (d) la innovación tecnológica para mejorar la calidad de las aguas de abasto doméstico, agrícola e industrial; (e) la potenciación de la regeneración del agua centralizada y descentralizada; (f) el estudio de los contaminantes emergentes presentes en el agua (origen, efectos sobre la salud y tratamiento).

También, Luis González Sosa menciona otro de los pilares básicos del éxito de cualquier organización a la hora de conseguir sus objetivos: el capital humano. Disponer de un buen equipo de personas, potenciar el capital humano, aprovechar su conocimiento y experiencia y retener el talento son elementos claves para la consecución de los objetivos de cualquier organización, e imprescindibles para su crecimiento y posibilidades de intraemprendimiento. Es importante que los trabajadores tengan sentido de pertenencia a la empresa y más importante aún, conseguir que trabajen en equipo de manera óptima.

En este marco, es conveniente hacer mención a cuatro de los "valores" que TAGUA recoge en su sistema de gestión integrado, que son "personas", "trabajo en equipo", "experiencia" y "especialización". TAGUA ha podido dotarse de un equipo humano dotado de medios tecnológicos vanguardistas que permiten la prestación de servicios de operación, mantenimiento y conservación fiables y duraderos. Para TAGUA es importante asegurar las oportunidades de desarrollo basadas en el mérito y en la aportación profesional, y la creación de un clima que favorezca las relaciones laborales y la colaboración. Por otra parte, gestionar y sacar el máximo partido a la "experiencia" y la "especialización" del personal de la empresa, conlleva aprovechar los más de 30 años de experiencia de TAGUA al servicio de los clientes. Hay que retener y aprovechar todo ese conocimiento generado a lo largo de los años, y aprovechar la ventaja de contar con un equipo profesional con conocimientos y experiencia en todas las fases del ciclo integral del agua. Es importante señalar otros valores fundamentales para TAGUA, aparte de los ya mencionados: "seguridad y salud, "comunidad y medio ambiente" y "conducta ética".



Tagua, la innovación, ingrediente fundamental de su desarrollo como empresa

3. EPÍLOGO

Para finalizar, a modo de conclusión se puede indicar como claves del éxito de TAGUA, su decidida apuesta por atraer y retener el talento de sus profesionales, involucrarlos y conseguir que se consideren parte de un equipo capaz y solvente, así como la adaptación constante a los cambios del entorno y de las necesidades de los potenciales clientes, que junto a la innovación permanente de los procedimientos y tecnologías aplicadas hace posible proporcionarles soluciones personalizadas, con su consiguiente fidelización, lo que permite a TAGUA dar nuevos impulsos a su actividad, dentro del marco del intraemprendimiento.

4. REFERENCIAS

Angulo, F.; Bracho, I.; Rodríguez, R. (2020) Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI. *Económicas CUC*, 41(1)

Khemlani, N.; Delgado, Q.; Soriano, J.; Peñate, B.; Minatta, A.; Basani, M. (2021) Caso de Canarias: ingenio e innovación en la cadena de valor del agua. Nota técnica N° 2130 del Banco Interamericano de Desarrollo (IDB-TN-2130)

Macedo Morais, G.; Santos, V.; Tolentino, R.; Martins, H. (2021) Intrapreneurship, innovation, and competitiveness in organization. *International Journal of Business Administration*, 12(2), 1-14

Ward, S.; Brown, S.; Burton, A.; Adeyeye, K.; Mannion, N.; Tahir, S.; Gordon, C.; Chen, G. (2016) Water sector service innovation: what, where and who?. *British Journal of Environment & Climate Change*, 6(3): 216-226

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a Luis González Sosa, Director Gerente de TAGUA, por su imprescindible colaboración en la redacción de este caso de emprendimiento, así como por la información suministrada, sin la cual la elaboración de este trabajo no habría sido posible.

TRAMPOLÍN SOLIDARIO: REINVENTARSE DESDE LA SOSTENIBILIDAD

Javier Mendoza Jiménez
Profesor del área de Organización de Empresas
Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica
jmendozj@ull.edu.es

Natalia Antonova
Investigadora
Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas
natalia.antonova.15@ull.edu.es

1. INTRODUCCIÓN

La pandemia ha sido un duro golpe para la mayoría de las empresas. Las restricciones que se iniciaron en marzo de 2020, y que se han seguido manteniendo con una intensidad variable hasta la actualidad, han influido en la actividad del tejido productivo de muchas maneras. Como siempre en las crisis han existido ganadores y perdedores. Hay sectores como el turístico que sufrieron un paro absoluto y que empiezan a ver la luz después de varios años turbulentos. En otros casos, como en el de algunas empresas dedicadas al textil, se impuso una reinversión dirigida a la producción de elementos cuya demanda creció de manera exponencial como el caso de las mascarillas.

Para las empresas de carácter social el bloqueo de sus actividades supuso una problemática no solo desde el punto de vista productivo, sino también desde la perspectiva social debido al tipo de colectivos con los que trabajan. El estudio de FAEDEI (2021) señalaba a la brecha digital como uno de los mayores retos que debían superarse en el trabajo diario con las personas en riesgo de exclusión, que carecen tanto de los conocimientos como de los medios materiales para adaptarse al rápido cambio en la manera de relacionarse con la administración y con el propio personal de las propias entidades.

Para ver cómo se ha combinado esa doble necesidad social y económica, en este capítulo se ha centrado el análisis en la empresa de inserción Trampolín Solidario, que nace el 29 de diciembre de 2011 fruto de una iniciativa de la Asociación Intervén.

Este capítulo se estructura como sigue: en primer lugar, se describirá el concepto y características de las empresas de inserción, seguidamente se hará un resumen de la trayectoria y situación actual de Trampolín Solidario y posteriormente se relatarán los cambios más destacables que han experimentado en los últimos años. Una breve reflexión a modo de resumen antecede a las referencias usadas como último punto de este trabajo.

2. EMPRESAS DE INSERCIÓN: DEFINICIÓN Y PRESENCIA EN CANARIAS

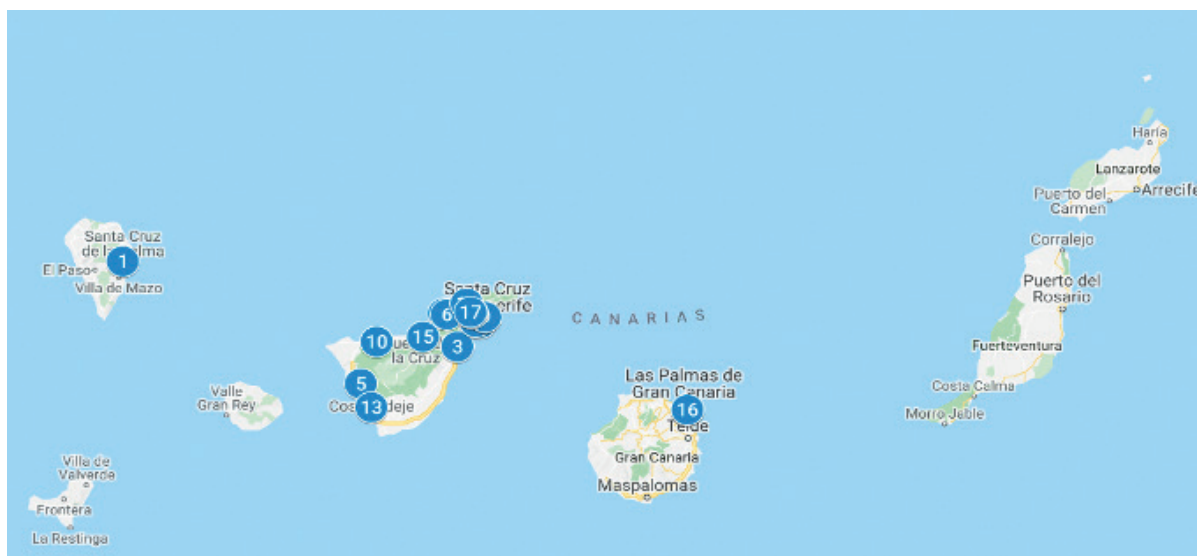
Antes de describir la empresa, y para entender mejor su contexto, debe definirse qué es una empresa de inserción. Estas organizaciones se apartan de la lógica tradicional de las empresas mercantiles y se acercan a los principios de la Economía Social, de la que forman parte según la Ley 5/2011 de Economía Social, poniendo a las personas en el centro.

Son entidades complejas que afrontan desafíos para lograr objetivos de naturaleza social y económica y que han tenido un crecimiento importante en los últimos años (Marhuenda Fluixá et al, 2020) gracias a que ofrecen entornos más eficaces que otros programas de inserción social (O'Connor y Meinhard, 2014).

El *itinerario de inserción* es el instrumento fundamental que distingue a las empresas de inserción de otras entidades jurídicas con las que compiten para la prestación de servicios. Las personas que ocupan una plaza de inserción deben seguir ese itinerario, cuyo valor jurídico es similar a un contrato de trabajo, que tiene una duración mínima de 6 meses y máxima de 3 años. Dentro de su estancia en la empresa de inserción reciben una formación tanto laboral como social, con el objetivo de que se encuentren preparadas para dar el salto al mercado de trabajo ordinario, que es el fin último de este tipo de organizaciones.

La presencia de empresas de inserción en Canarias, como muestra la figura 1, es todavía escasa, aunque sigue la línea de crecimiento que se observa a escala nacional. En cuanto a su localización geográfica, parece existir una fuerte concentración dentro de la provincia de Santa Cruz de Tenerife ya que de las 17 empresas que se encuentran registradas como activas casi el 90% tienen su sede social en Tenerife, mientras que el resto se distribuye entre La Palma y Gran Canaria con una empresa en cada isla.

Figura 1. Distribución de las sedes sociales de las empresas de inserción en Canarias



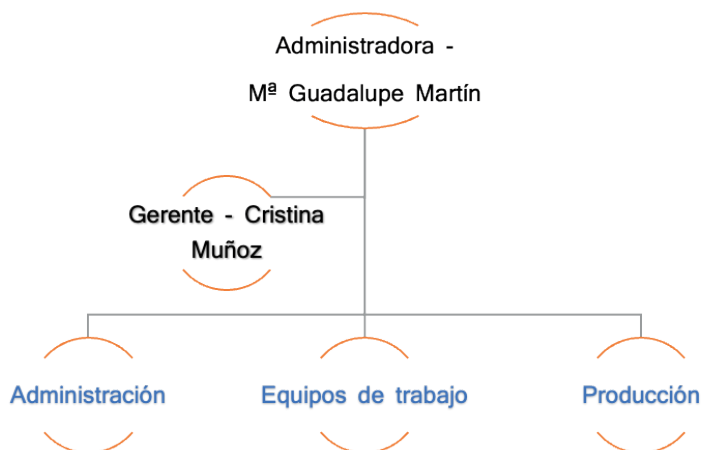
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Servicio Canario de Empleo.

* Cada uno de los números indica la sede de una empresa de inserción siguiendo su orden temporal de inscripción.

3. TRAMPOLÍN SOLIDARIO: PASADO, PRESENTE Y FUTURO

Trampolín Solidario cuenta con un total de 38 personas empleadas, de las cuales 30 ocupan una plaza de inserción, 7 son personal técnico y otras es la gerente actual, Cristina Muñoz. Como muestra la figura 2, dentro de la organización se contemplan tres departamentos: Administración, Equipos de Trabajo y el Área Productiva.

Figura 2. Organigrama de Trampolín Solidario



Fuente: Elaboración de los autores.

La actividad inicial de Trampolín Solidario se centró en la agricultura ecológica, en un esfuerzo en combinar las tres dimensiones de la sostenibilidad con especial énfasis en la parte ambiental y social. La entidad realizaba sus actividades en varias fincas en el norte de Tenerife que posteriormente se expandieron hacia el sur para otro tipo de cultivos. Otras actividades accesorias a la de la agricultura la constituyeron la jardinería, con clientes públicos y privados, y la realización de proyectos como los que se desarrollaron con el Instituto Canario de Igualdad centrados en la capacitación de mujeres para el mundo laboral.

Para conocer mejor cómo ha tenido que reinventarse, y las razones para ello, la empresa a raíz de la situación vivida en los últimos años se realizó una entrevista a María Guadalupe Martín Herrera, administradora de la sociedad y una de las fundadoras originales de la misma. Según ella, las líneas que ha seguido la entidad han sido dos: una mayor digitalización en muchos de sus ámbitos y la concentración de sus actividades en unos pocos sectores.

Dentro de este primer punto, Trampolín ha tenido que hacer frente a las nuevas “necesidades digitales” y cuenta ya con su propio servidor y manuales de procedimiento, lo cual supone un salto cualitativo para su gestión. En sentido contrario, la normalización de la situación ha permitido que el contacto con el personal en inserción vuelva a la necesaria atención personal como antes de marzo de 2020.

En cuanto a las actividades productivas, Trampolín centra sus acciones en cinco sectores productivos: hostelería, mantenimiento, limpieza, conserjería y formación. De ellos, la hostelería ha sido el más disruptivo dentro de la entidad tanto desde un punto de vista positivo como negativo. En el primer platillo de la balanza se encuentra la posibilidad de concentrar al personal en un solo espacio geográfico – en este caso las cafeterías – lo que permite no solo un mayor control de sus actividades, sino que también facilita el trabajo de los técnicos de inserción. En el lado opuesto está la mayor necesidad de formación y seguimiento por tratarse de un trabajo de cara al público y cuya actividad no es estable en el tiempo, ya que depende de la afluencia de clientes.

La expansión en el sector de la hostelería ha sido una de las características más notables de la evolución de Trampolín Solidario, que ha pasado de gestionar solo la cafetería de la escuela de arte Fernando Estévez en Santa Cruz de Tenerife a hacerse cargo de hasta tres cafeterías de la ULL en las facultades de Náutica, Derecho y Arquitectura. Es precisamente en la primera de estas cafeterías donde la entidad ha hecho las mayores innovaciones y, además de acciones propias en la cafetería, también cuenta con presencia en eventos de ámbito municipal como la Ruta de la Tapa que ha organizado el Ayuntamiento de Santa Cruz con motivo de las Fiestas de Mayo. Ese movimiento refuerza la visibilidad de Trampolín Solidario no ya como una empresa social, sino también como una empresa profesional.

En cuanto al futuro de Trampolín Solidario existe un movimiento en varias direcciones. La primera es intentar que las actividades desarrolladas para el sector público ganen peso en detrimento de las prestadas al sector empresarial que tienen una mayor inestabilidad. En este sentido, la empresa acaba de obtener la autorización para la gestión de residuos textiles, lo que le permitirá aprovechar la oportunidad que abre la Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular, que en su Disposición Adicional Decimovena establece que un 50% de los importes que liciten las administraciones públicas en el campo de la gestión de residuos textiles y muebles deben ser reservados para las empresas de inserción y los centros especiales de empleo de iniciativa social.

Se abre de esta manera un campo de operaciones muy importante y que refuerza la apuesta por la economía circular de Trampolín que combina aspectos sociales y ambientales.

La segunda decisión es apostar por las alianzas con entidades expertas en campos en los que todavía no trabaje la empresa, pero con un gran potencial de crecimiento y que sean adecuados para los colectivos con los que se trabaja. Trampolín ha reforzado su partenariado con Social Energy, una empresa dedicada a la venta de placas solares y que cuenta con un amplio reconocimiento nacional.



Trampolín Solidario, el éxito está en la integración

4. EPÍLOGO

En la salida de la crisis provocada por la pandemia y por la situación posterior la Economía Social parece estar viviendo un momento de mayor atención tanto a nivel europeo - con la aprobación de la reciente estrategia para su fomento - como regional - con una ley de Economía Social que está próxima a su aprobación. La apuesta por poner a las personas en el

centro parece necesaria después de varios años de tensiones tanto sociales como económicas y con un cambio climático que, como el dinosaurio del cuento de Monterroso, sigue ahí después de haber “despertado” del letargo al que nos sometió la pandemia.

Trampolín Solidario ha tenido que adaptarse a esa nueva situación haciendo frente a obstáculos derivados de su carácter social y ha apostado por actividades que ahondan tanto en su profesionalización como en una mayor visibilidad y en dejar atrás nichos de trabajo tradicionales, como la agricultura ecológica, en los que existe una mayor dificultad para crecer y estabilizarse.

La colaboración con la administración pública a través de la reserva de contratos parece ser una de las salidas con mayor futuro, debido al gran potencial de crecimiento de este tipo de contratos como se ha analizado entre otros en Mendoza et. al (2019). Además, las alianzas con entidades privadas reconocidas en sectores en desarrollo como las placas solares pueden traer resultados positivos en el medio plazo.

En definitiva, Trampolín Solidario ha tenido que reinventarse y lo ha hecho en el marco de la sostenibilidad contemplada desde sus tres ámbitos, combinando su labor social con el intento de estabilidad económica sin perder de vista la parte medioambiental a través del uso de productos sostenibles en sus actividades.

5. REFERENCIAS

Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI). (2021) *Las entidades de la economía social y los colectivos en riesgo y/o en exclusión social: necesidades, retos y dificultades de formación en la recuperación post covid19*, Madrid, 70 pp.

Marhuenda Fluixá, F., Martínez Rueda, N., Aróstegui Barandica, I., Galarreta Lasa, J. (2020). Nudos en el acompañamiento y la formación en las Empresas de Inserción: Agenda de temas pendientes, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 247- 285. DOI: 107203/CIRIEC-E.98.16124

Mendoza-Jiménez, J., Román-Cervantes, C. R., Hernández-López, M. (2019). *La Economía Social y la contratación pública: la herramienta de los contratos reservados*. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 213-244.

O'Connor, P., Meinhard, A. (2014). Work Integration Social Enterprises (WISEs): *Their potential contribution to labour market (re-) integration of at risk populations*. Centre for Voluntary Studies Working Paper Series.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a Trampolín Solidario por su trabajo diario y su colaboración en el desarrollo de este capítulo

