

# Avanz@

Competencias • Mipymes • Innovación



## COMPETENCIAS EMPRESARIALES PARA LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Hacia la sostenibilidad de las mipymes  
centroamericanas

## COMPETENCIAS EMPRESARIALES PARA LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Hacia la sostenibilidad de las mipymes centroamericanas

338.642  
F981c

Fundación Omar Dengo  
Competencias empresariales para la economía del conocimiento  
y la innovación:  
hacia la sostenibilidad de las mipymes centroamericanas / María Eugenia  
Bujanda Bujanda, Olga Ruiz Alfaro, Cindy Guevara Cárdenas; revisado  
por Eduardo Alonso, Eliana Montero Rojas; fotografías por Carlos Quesada  
Sibaja. – San José, Costa Rica : FOD, 2014.

45 p.

ISBN: 978-9977-11-084-4

1. COMPETENCIAS EMPRESARIALES 2.ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO 4.  
INNOVACIÓN. 5. PROYECTO AVANZA 6. RESPONSABILIDAD SOCIAL.

© Fundación Omar Dengo 2014.  
San José, Costa Rica.  
Teléfono: (506) 25276000  
Sitio web: [www.fod.ac.cr](http://www.fod.ac.cr)  
Sitio web del Proyecto Avanz@: [www.fod.ac.cr/avanza](http://www.fod.ac.cr/avanza)

Este libro ha sido producido gracias al apoyo económico del Centro de  
Investigación para el Desarrollo Internacional de Canadá – IDRC ([www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)) y  
la colaboración del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento  
en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo - OIT/  
Cinterfor ([www.oitcinterfor.org](http://www.oitcinterfor.org)).

Diseño e Impresión: CONLITH S.A. [www.conlith.com](http://www.conlith.com)  
San José, Costa Rica, 2014.

Fotografía: Carlos Quesada Sibaja, Costa Rica. [www.carlosqphoto.com](http://www.carlosqphoto.com)  
Equipo de Nicaragua.  
La mayoría de fotografías pertenecen a mipymes participantes en el proyecto.



Competencias empresariales para la economía del conocimiento y la innovación: hacia la  
sostenibilidad de las mipymes centroamericanas por Fundación Omar Dengo es licenciado  
bajo [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

# COMPETENCIAS EMPRESARIALES PARA LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

## Hacia la sostenibilidad de las mipymes centroamericanas

### Autoras:

María Eugenia Bujanda Bujanda  
Olga Ruiz Alfaro  
Cindy Guevara Cárdenas

### Revisores:

Eduardo Alonso Guzmán  
Eiliana Montero Rojas

### Equipo de trabajo del proyecto Avanz@:

María Eugenia Bujanda Bujanda, Fundación Omar Dengo  
Olga Ruiz Alfaro, Fundación Omar Dengo  
Cindy Guevara Cárdenas, Fundación Omar Dengo  
Emmanuel Fonseca Ugalde, Fundación Omar Dengo  
Fernando Barros Martinet, OIT/Cinterfor  
Néstor Castro Aráuz, consultor externo en Nicaragua  
Santiago Molina Poveda, consultor externo en Nicaragua  
Alicia del Carmen Ávila, FUNDES-El Salvador  
Ana Loren Sariles de Sánchez, FUNDES-El Salvador

Queremos expresar nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración en el proyecto a Florencio Ceballos y Eyra Edington, de IDRC; Ana María Maroto, Francisco Vargas Madriz, Olmer Nuñez Sosa, Eduardo Monge y Elena Carreras, de la Fundación Omar Dengo; Emilio Zevallos, Eiliana Montero, Eduardo Alonso y Cristóbal Cobo, consultores externos; Fernando Vargas, Nina Billorou y Silvia Sarazola, de OIT/Cinterfor; Oscar Ricardo Quintanilla, de FUNDES El Salvador; Gladys Melara, de CONAMYPE; Fernando Ramírez y Yorlene Quirós, de la Unidad de Servicios Estadísticos de la Universidad de Costa Rica; Marcia Vargas, consultora externa; Josué Fumero, del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones de Costa Rica; Kira Cruz, de ACTUAR-Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario; Eduardo Villafranca de RBA - Alianza de Negocios Responsables; Petra Petry, de MCgrupo; Keynor Ruiz, de CINPE-Universidad Nacional de Costa Rica; y los empresarios Cristian Colombari, Paulo Vargas, Diana Valverde, Eugenia Rodríguez, Roberto Guzmán, Eugenie Murillo y Carlos Mena.

# CONTENIDO

Prefacio	5
Resumen ejecutivo	6
Desafíos para nuestras mipymes en la economía del conocimiento y la innovación	8
Dimensiones estratégicas de la economía del conocimiento y la innovación	10
Innovación	11
Aprendizaje permanente	12
Trabajo en redes	13
Responsabilidad social empresarial	14
Gestión orientada a resultados	15
Competencias empresariales para la economía del conocimiento y la innovación	16
Tener estas competencias... ¿marca alguna diferencia?	26
Prácticas exitosas	28
Una ruta para el aprendizaje de las competencias para la economía del conocimiento y la innovación	32
¿Cómo identificar el nivel de competencia en el que se encuentran los empresarios?	34
¿Cómo promover el desarrollo de competencias estratégicas en las mipymes?	36
Actores involucrados en el desarrollo de competencias empresariales	40
Referencias	44

# PREFACIO

*Los países centroamericanos no solo necesitan generar condiciones macroeconómicas y regulatorias estables, sino también promover emprendimientos cada vez más innovadores, dinámicos, y con capacidad de crear un mayor valor agregado. Lo anterior apunta a la necesidad de apoyar a los empresarios en el desarrollo de sus capacidades: lo que hacen en su quehacer cotidiano y cómo lo hacen.*

El sector productivo de la región centroamericana se caracteriza por la prevalencia de numerosos negocios de pequeña escala (micro, pequeñas y medianas empresas), en general de escasa productividad y a menudo impulsados por necesidades de subsistencia más que por una auténtica vocación emprendedora. La gravedad de esta realidad salta a la vista si se considera que solo las micro y pequeñas empresas en muchos de los países de la subregión superan el noventa por ciento de todas las unidades económicas existentes. La mayor parte de ellas se concentran en sectores tradicionales de baja productividad, tales como el comercio y los servicios, y generan empleos precarios.

En este contexto, el proyecto Avanz@ surgió como proyecto de investigación con dos objetivos:

1. Identificar las competencias clave requeridas por empresarios de mipymes centroamericanas para orientarse hacia la agregación de valor y la mejora continua, la eficiencia, el aprendizaje permanente, y la sostenibilidad ambiental, en el marco de los modelos emergentes de desarrollo económico y social.
2. Generar orientaciones y herramientas para fortalecer el desarrollo de esas competencias.

El proyecto Avanz@ fue desarrollado entre 2011 y 2013 por la Fundación Omar Dengo ([www.fod.ac.cr](http://www.fod.ac.cr)) en conjunto con el OIT/CINTERFOR ([www.oitcinterfor.org](http://www.oitcinterfor.org)), con el apoyo financiero del Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional de Canadá ([www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)). Tres países participaron en el estudio: Costa Rica, El Salvador y Nicaragua. En cada uno de ellos se conformó un equipo local de investigación bajo la coordinación general de la Unidad de Investigación de la Fundación Omar Dengo. El equipo de trabajo estuvo integrado por investigadores del área de la economía, la psicología, la sociología y la pedagogía, apoyados por un valioso grupo de expertos en estadística, administración de empresas, tecnología e innovación.

La metodología de la investigación consistió en una revisión documental exhaustiva sobre las características de la economía del conocimiento y la innovación y sus principales retos para los empresarios; el levantamiento posterior de indicadores conductuales asociados a las competencias clave, mediante grupos focales, entrevistas a empresarios y consultas a expertos en los tres países participantes; y, por último, la realización de un estudio psicométrico con población empresarial de los tres países para obtener evidencias de la validez de un instrumento de diagnóstico basado en los indicadores y su articulación en distintos niveles de desempeño.

Los principales resultados del proyecto son el Marco de competencias para líderes de mipymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación y un conjunto de herramientas digitales dirigidas al desarrollo de esas competencias. Estos resultados del proyecto constituyen un valioso aporte para el desarrollo de políticas dirigidas al fortalecimiento de procesos de formación y de desarrollo empresarial.

## RESUMEN EJECUTIVO

# 1

*Los nuevos retos que la economía del conocimiento y la innovación impone a las empresas deben ser asumidos por la clase empresarial como parte del nuevo escenario económico mundial, más que como una variable que puede o no considerarse, si pretenden lograr su sostenibilidad empresarial en el tiempo.*

En los últimos años, la preponderancia de unidades económicas de baja productividad y competitividad que caracteriza a la región centroamericana, se ha topado con un nuevo desafío: la instauración de un nuevo escenario económico que exige a las empresas cada vez mayores cotas de innovación, digitalización, internacionalización y eficiencia para poder subsistir dentro del contexto de economías

abiertas e insertas en la economía mundial. La economía del conocimiento y la innovación es esta etapa particular del proceso de desarrollo económico que responde a una nueva dinámica basada en el conocimiento como principal motor de la competitividad. Este entorno podría estar generando una peligrosa ampliación de la brecha entre los que están bien integrados a esta nueva economía, y los que no.

# 2

*El marco de competencias para líderes de mipymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación, resultado del presente proyecto, señala cuáles son las competencias que permiten a los empresarios orientarse hacia la agregación de valor y la mejora continua, la eficiencia, el aprendizaje permanente y la sostenibilidad ambiental, dentro del contexto de los modelos emergentes de desarrollo económico y social.*

Las competencias son el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes movilizados por la persona para lograr resultados positivos frente a las demandas actuales del entorno. Un marco de competencias es un instrumento para el desarrollo, la clasificación y el reconocimiento de éstas. En este caso, el marco de competencias se ha estructurado a partir de cinco dimensiones estratégicas de la economía del conocimiento y la innovación, de especial valor estratégico para las mipymes centroamericanas que desean fortalecer su potencial económico: innovación, aprendizaje permanente, trabajo en redes,

responsabilidad social empresarial y gestión orientada a resultados.

Aunque el referente de este marco de competencias es fundamentalmente el empresario emprendedor, no se trata de un modelo exclusivo para ellos. El empresario mipyme que no es un empresario emprendedor también tiene la posibilidad de desarrollar esas competencias, para llegar a ser competitivo, mantenerse en el mercado, e incluso ampliar su participación en el mismo.



**Gestión  
orientada a  
resultados**



**Innovación**



**Aprendizaje  
permanente**



**Trabajo en  
redes**



**Responsabilidad  
social  
empresarial**

# 3

*El desempeño de las mipymes está relacionado con el nivel de competencias de la persona que está al frente de la empresa, y éste está asociado a la frecuencia con la que el empresario se capacita así como a la intensidad en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.*

La investigación realizada en el proyecto Avanz@ encontró una correlación estadísticamente significativa entre el nivel de competencias de las personas empresarias para la economía del conocimiento y la innovación, y el promedio de ventas anuales de sus empresas. También se encontró que los elementos que más peso tienen en el nivel de estas competencias que muestran los empresarios encuestados, son el

uso de tecnologías digitales en la empresa y la frecuencia con la que se capacitan. Por el contrario, no se encontró que el nivel educativo, el sexo, la edad y la experiencia como líderes o gestores de una empresa, influyan en el nivel de competencias que tienen los empresarios. Tampoco se encontró relación con la antigüedad de la empresa o el hecho de que ésta atienda mercados internacionales.

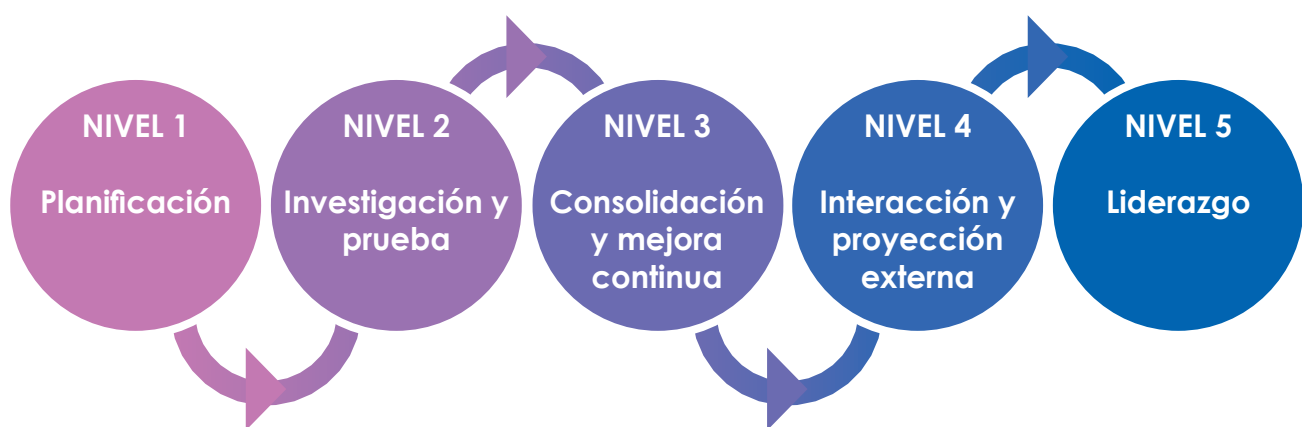
# 4

*El proyecto ha generado una ruta de aprendizaje que podrían seguir los empresarios o aquellos que ocupan puestos de liderazgo en las mipymes para el desarrollo de las competencias estratégicas en la economía del conocimiento y la innovación, útiles para todos los involucrados en la formulación y ejecución de programas de apoyo a la mipyme.*

Las competencias para la economía del conocimiento y la innovación se pueden aprender. Existe una ruta de aprendizaje que muestra cómo se progresa desde los niveles más básicos de las competencias para la economía del conocimiento y la innovación hasta los más sofisticados. Un instrumento de diagnóstico

permite ubicar a cada persona en su estadio actual e identificar cuál es el próximo paso hacia el cual podría avanzar. Estas herramientas facilitan el diseño de estrategias y propuestas de formación que permitan la adopción de esas competencias por parte del empresariado.

## Niveles de desarrollo de las competencias empresariales para la economía del conocimiento y la innovación



# DESAFÍOS PARA NUESTRAS MIPYMES EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

*La economía del conocimiento y la innovación es una etapa particular del proceso de desarrollo económico, que responde a una nueva dinámica basada en el conocimiento como principal motor de la competitividad.*

En este escenario económico, cada vez más competitivo, dinámico y globalizado, las empresas de menor tamaño necesitan movilizarse velozmente para mantenerse y consolidarse en el mercado. Sin embargo, el panorama general de la región centroamericana presenta todavía bajos niveles de productividad y bajas tasas de crecimiento económico, lo cual está ocasionando un estancamiento de su competitividad internacional. Para que la región pueda transitar hacia mayores niveles de productividad, es preciso generar nuevas fuentes de productividad que diversifiquen su economía y le permitan avanzar hacia actividades de mayor valor agregado (Schwab, 2013).

Esto implica no solo mantener y profundizar el esfuerzo por fortalecer aspectos básicos de la competitividad tales como la infraestructura, las instituciones, la democracia, la estabilidad macroeconómica, y el entorno de negocios, entre otros. También implica poner mayor atención al desarrollo de capacidades en la población, al fortalecimiento de los niveles de apropiación tecnológica, la innovación y la transformación de la estructura económica (Acs y Amorós, 2008; CEPAL 2009, 2010; Schwab, 2013). A continuación, se anotan algunos de los principales desafíos para la región centroamericana y sus mipymes.

## MEJORAR LAS CAPACIDADES O COMPETENCIAS

El primero de los desafíos consiste en desarrollar capacidades o competencias en las personas y en las empresas, para aprovechar las nuevas oportunidades y adoptar una orientación al futuro que les prepare para el cambio. De manera particular, las mipymes requieren competencias que les permita mejorar la calidad de sus estrategias y operaciones (diseño y producción de productos únicos y sofisticados, procesos avanzados y eficientes de producción, mercadeo y distribución, etc.). Lo anterior implica mejorar la calidad de los sistemas educativos, incrementar los esfuerzos de capacitación en las empresas y de la fuerza laboral en general, y tener sistemas

de monitoreo continuo de las competencias que se requerirán en el futuro.

## INCREMENTAR LOS NIVELES DE APROPIACIÓN TECNOLÓGICA

El segundo de los desafíos tiene que ver con la capacidad de aprovechar las tecnologías existentes, especialmente las relacionadas con la información y la comunicación. Estas tecnologías constituyen un factor esencial para que las empresas puedan competir y consolidarse en el mercado. Sin embargo, las mipymes siguen enfrentando retos importantes en lo que respecta a su capacidad de acceder a herramientas de avanzada, asimilarlas y usarlas en sus actividades diarias y en sus procesos productivos.

## FORTALECER LA INNOVACIÓN

El tipo de innovación más estratégica para las mipymes posiblemente sea la orientada a mejorar los procesos de producción, así como la calidad y el valor agregado de sus productos y servicios. Este tipo de innovación depende del conocimiento, las destrezas, las condiciones y la dinámica de trabajo existentes dentro de las empresas. Requiere un proceso permanente de aprendizaje, cambio y reestructuración con el fin de estar a la altura de los requerimientos de los clientes y el mercado.





## AMPLIAR LAS REDES EMPRESARIALES

Otro desafío que enfrentan las mipymes de la región tiene que ver con nuevas formas de relacionarse con clientes, proveedores, el Estado y otros agentes, como potenciales aliados en procesos más complejos y como fuente de habilidades complementarias. El nuevo entorno económico obliga a las empresas a ampliar sus redes, dedicar más tiempo a mantenerlas y fortalecerlas, y en muchos casos a darles mayor formalización. Establecer relaciones de colaboración con otras empresas permite reducir costos, acceder a mercados, incorporar tecnología de alta productividad, optar a fuentes de nuevos conocimientos, entre muchas otras ventajas (Dini, 2010). No obstante, la construcción de redes empresariales sigue representando una dimensión compleja para el empresario de mipymes de la región.

## COMPRENDER LA IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE

Cada vez se hace más evidente la necesidad de integrar la noción de sostenibilidad en nuestras estrategias de desarrollo. El Foro Económico Mundial ha acuñado el concepto de competitividad sostenible para referirse a aquella que permite a un país permanecer productivo en el largo plazo, al tiempo que garantiza la sostenibilidad ambiental y social (Schwab, 2013). Otro concepto asociado es la responsabilidad social empresarial, de cierta difusión entre las grandes empresas, pero cada vez de mayor interés para las mipymes. Sin embargo, las empresas pequeñas poseen poca información sobre lo que ese concepto podría implicar y a menudo lo descartan por considerar que requiere una inversión importante de dinero, sin tener en cuenta los beneficios económicos que acciones en ese campo pueden deparar.

Gráfico 1  
Evolución de Costa Rica, Salvador y Nicaragua en el Índice de Competitividad Global 2011-2014

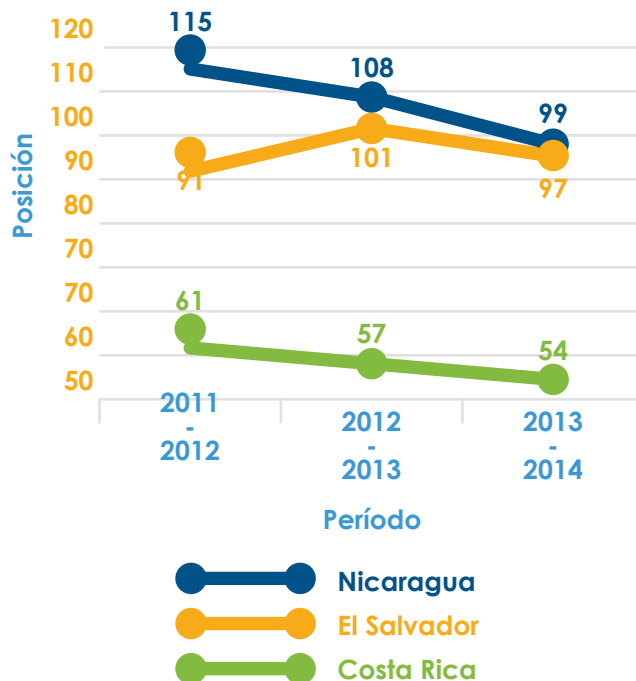
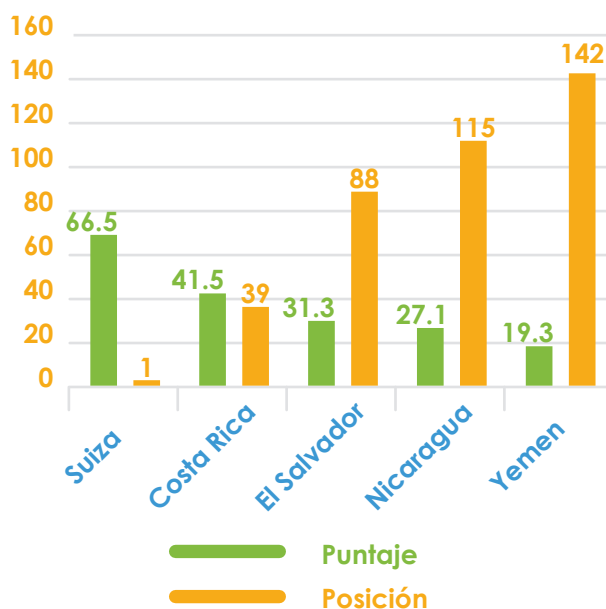


Gráfico 2  
Posición de Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Suiza y Yemen en el Índice Global de Innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2013).

# DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

*Se han identificado cinco dimensiones de la economía del conocimiento y la innovación de especial valor estratégico para las mipymes centroamericanas que desean potenciar su potencial económico.*

Estas dimensiones se identificaron como resultado de un trabajo de triangulación entre la teoría, los aportes de empresarios y expertos, así como el análisis realizado por el equipo investigador a cargo del proyecto, y representan aspectos relevantes que deberían incorporar las mipymes para enfrentar los retos planteados por la globalización y la sociedad del conocimiento, y aprovechar las oportunidades que generan estos fenómenos. Fortalecerse en estas áreas supone para las empresas estar en mejores condiciones para hacer frente al cambio constante, la incertidumbre y la creciente complejidad de los negocios que caracterizan la dinámica económica actual.

Las cinco dimensiones identificadas no operan de manera aislada unas de otras. En el comportamiento del empresario interactúan de manera sistémica y holística.

Las empresas mejor preparadas para desarrollarse en estas dimensiones son las lideradas por empresarios emprendedores, es decir, aquellos que buscan permanentemente la innovación en su negocio o haciendo nuevos negocios. Sin embargo, esta disposición a la innovación y al emprendimiento continuo se puede aprender y desarrollar progresivamente. Por consiguiente, conocer y practicar estas dimensiones puede ser del interés de todos los empresarios de mipymes, independientemente del nivel en el que se encuentren.



## INNOVACIÓN

Proceso intencionado y continuo dirigido a propiciar el desarrollo de nuevas ideas de productos, procesos o modelos de gestión que diferencien a la empresa de la competencia, que generen valor para el consumidor y que contribuyan a hacer a la empresa sostenible.



## APRENDIZAJE PERMANENTE

Proceso continuo de búsqueda, procesamiento, aplicación e intercambio de conocimientos útiles para el mejoramiento de la empresa en términos de su competitividad en el mercado y del cumplimiento de su responsabilidad social.



## TRABAJO EN REDES

Establecimiento de relaciones entre la empresa y su entorno, basadas en la cooperación y en la suma de aportes complementarios entre entidades alineadas en torno a un propósito común.



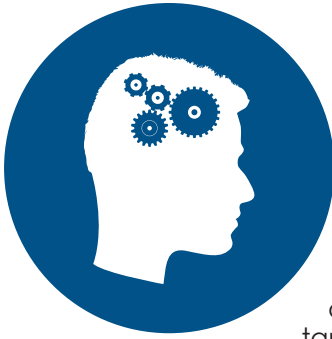
## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Desarrollo de la gestión empresarial que considera criterios de sostenibilidad y de rendición de cuentas en términos económicos, sociales y ambientales frente a la sociedad.



## GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

Proceso permanente de planificación, ejecución y evaluación del quehacer empresarial, orientado a la sostenibilidad del negocio en contextos caracterizados por el cambio, la incertidumbre y una creciente complejidad.



## INNOVACIÓN

Innovar consiste en crear algo nuevo que genere valor tanto para el cliente como para la empresa, algo nuevo que sea más valioso o útil que lo que ya existe. Por tanto, no supone necesariamente crear un nuevo producto o un nuevo servicio. Hay muchas dimensiones del quehacer empresarial en las que se pueden dar innovaciones: la innovación puede estar en la mejora de un producto o servicio ya existente, en la manera en que se atiende al cliente, en los procesos de producción, en los canales de distribución del producto, o en la propia organización de la empresa.

Lo importante en la innovación, es que el cambio introducido conduzca a *generar un nuevo valor* tanto para el cliente como para la empresa. Para la empresa, este valor se puede reflejar en una mayor productividad (mayor producción al mismo costo o, mejor aún, mayor producción a un menor costo) o mayores ventas. Para el cliente, valor significa mayores beneficios y satisfacción por el producto o servicio adquirido.

Por ello, la innovación de productos y servicios no solo proviene de la aplicación del conocimiento científico y tecnológico obtenido en procesos de investigación y desarrollo. También es posible derivarla de la *producción y uso del conocimiento tácito* de los individuos en una organización, aquel que nace de sus habilidades prácticas, de su experiencia y de la interacción con otras personas. Por eso afirmamos que la innovación no es algo que solo se pueden permitir las grandes empresas, sino que también está al alcance de las mipymes.

Este último aspecto de la innovación está *íntimamente ligado al aprendizaje* dentro de las organizaciones, otra de las dimensiones de la economía del conocimiento identificadas, y a su capacidad de absorber y adaptar el conocimiento externo e interno y transformarlo en un resultado de mayor productividad e innovación. Aprendizaje permanente e innovación son complementarios: para poder innovar se requiere del aprendizaje permanente y el aprendizaje permanente es precisamente para innovar.

Para que la innovación sea parte integral del quehacer de la empresa, debe existir primero el convencimiento de su dueño o gerente de

la importancia de hacer de la innovación un *asunto de orden estratégico* en la empresa.

Esto implica establecer una organización alrededor de ella, una estructura, que la haga sostenible en el tiempo. La innovación más efectiva es la que surge de un *proceso intencionado y sostenido a lo largo del tiempo*, basado en el ciclo de la innovación:

1. **Identificar las necesidades insatisfechas de nuestros clientes, sus deseos actuales y los deseos que aun no sabe que van a ser necesidades en un corto plazo.**
2. **Generar ideas para atender esas necesidades.**
3. **Seleccionar la idea con mayor potencial y mejor alineada con las metas y la estrategia de la empresa.**
4. **Desarrollar el concepto o prototipo de la innovación (y un modelo de negocio que la haga sostenible, o un replanteamiento de la cadena de valor que siguen los procesos dentro de la empresa).**
5. **Producir o implementar la innovación.**
6. **Colocar la innovación en el mercado.**

Actividades clave en la empresa en materia de innovación:

- **Investigar el entorno y los clientes para identificar ideas con potencial de generar valor para los clientes y la empresa**
- **Generar ideas que aporten valor a los clientes y la empresa**
- **Materializar las ideas innovadoras introduciendo los cambios necesarios en la cadena de procesos y movilizandolos recursos precisos**
- **Fomentar la innovación como un proceso de mejora continua orientado al cumplimiento de la visión y las grandes metas**



## APRENDIZAJE PERMANENTE

En la economía del conocimiento y la innovación, el aprendizaje permanente debe ser parte de la cultura de las empresas, puesto que permite algo que es esencial hoy en día: *ampliar, revisar y mejorar las formas de pensar y operar de la empresa* para lograr mayor efectividad y ajuste a los cambios del entorno. Una empresa que no aprende de manera continua es una empresa que se pone a sí misma en riesgo de desaparecer.

Integrar el aprendizaje permanente en la cultura de la empresa requiere establecer el *hábito de la formación continua*. Esto significa monitorear continuamente las necesidades de aprendizaje de la empresa y de sus colaboradores y programar acciones para cubrir esas necesidades adecuadamente. A veces esto implicará recurrir a procesos de capacitación, otras veces buscar asesoría de expertos, y en la mayoría de los casos apostar a la autoformación o el intercambio entre pares.

La *capacitación* continua es un factor fuertemente asociado a las competencias que poseen las personas empresarias. Los empresarios con niveles más altos de competencias clave para la economía del conocimiento y la innovación, son aquellos que se capacitan varias veces al año.

Sin embargo, en la actualidad, la capacitación no es la única estrategia en la que debieran invertir las mipymes para atender sus necesidades de conocimiento. Los empresarios tienen que desarrollar sus capacidades para *gestionar por sí mismos la información*, es decir, para ubicar, evaluar y hacer un uso efectivo de información valiosa para sus negocios. En un mundo como el actual, caracterizado por la sobreabundancia de información, esto significa saber localizar información crítica para la empresa, verificar su confiabilidad y pertinencia, analizarla y extraer de ella orientaciones e ideas que puedan ser aplicadas o compartidas, y hacerlo de manera rápida y efectiva.

Igualmente importante es la capacidad de *aprender de la experiencia propia*, lo cual implica monitorear y analizar el propio desempeño para identificar aciertos y errores, y mejorar a

partir del estudio de las causas y factores asociados a estos últimos.

En empresas con varios colaboradores, será necesario que los líderes establezcan *sistemas organizativos y operativos* que permitan crear una cultura del aprendizaje permanente en la organización. De manera importante, se requerirán espacios para fomentar y facilitar el intercambio de información y conocimiento por la vía de reuniones periódicas de interacción entre los colaboradores; así como poner a disposición de ellos documentos, reportes, informes y todo tipo de información que pueda ser de utilidad.

Finalmente, un aspecto de creciente valor para las mipymes hoy en día es la capacidad de interactuar e *intercambiar conocimientos con actores externos*. Esto implica para muchos empresarios superar resistencias que nacen tanto de la timidez personal como de la falta de cultura del intercambio con otras empresas.

Actividades clave en la empresa en materia de aprendizaje permanente:

- **Propiciar oportunidades de aprendizaje continuo en la empresa**
- **Obtener información relevante y fiable**
- **Extraer aprendizajes de la propia experiencia**
- **Crear interés en el equipo de colaboradores por aprender constantemente**
- **Promover el intercambio de conocimientos dentro de la empresa**
- **Intercambiar conocimientos con personas externas a la empresa**



## TRABAJO EN REDES

En diferentes momentos del proceso de producción y suministro, las empresas entran en **contacto con un amplio número de agentes**: sus proveedores, sus clientes, transportistas, entes de financiamiento, entidades de Gobierno, asociaciones gremiales, empresas de la competencia, entre otros. Visualizar estas relaciones como redes de cooperación contribuye al fortalecimiento competitivo de las empresas, porque les permite acceder a recursos de los que carecen inicialmente y enfrentar conjuntamente desafíos comunes. En la nueva economía, colaborar, propiciar encadenamientos, intercambiar información y conocimiento, se torna una forma estratégica de proyectarse, insertarse en cadenas de mayor valor y generar nuevas oportunidades de negocio.

El trabajo en redes puede tomar diferentes formas, desde contactos informales y colaboraciones puntuales, hasta alianzas más formales, comprometidas y duraderas en el tiempo. El **networking**, por ejemplo, consiste en establecer y mantener contactos empresariales potencialmente beneficiosos para el negocio, con el que se propicia la interacción y el intercambio de información. Se expresa en la participación de la empresa en ferias y eventos empresariales, en redes sociales o en su integración en agrupaciones de empresas para estar al tanto de lo que sucede en su sector.

Otra forma del trabajo en red consiste en la **realización de acciones conjuntas** no necesariamente mediadas por un acuerdo formal, pero que permiten resolver problemas inmediatos u obtener un beneficio común. Por ejemplo, lograr una asistencia técnica que beneficie a todas las empresas participantes o enfrentar juntos obstáculos que afecten al sector. Este tipo de colaboración suele darse en el contexto de la participación activa en alguna agrupación empresarial.

El método más formal de trabajo en red constituye la **alianza estratégica**: un acuerdo entre dos o más empresas para alcanzar objetivos comunes compartiendo recursos. Una alianza estratégica puede ser la respuesta, si una empresa necesita ser más eficiente en el uso de sus recursos o carece de los recursos necesarios para mejorar su competitividad. Por ejemplo, una empresa que

carece de determinado canal de mercadeo puede entrar en una alianza estratégica con otra empresa que sí lo tiene, para evitar tener que desarrollarlo por ella misma, lo cual demandaría tiempo e inversiones cuantiosas, y llegar al mercado más rápidamente. Otros ejemplos son desarrollar procesos de producción conjunta para abastecer a un cliente específico o entrar a formar parte de la cadena de proveedores de una empresa multinacional, formando parte de un encadenamiento productivo.

Estas posibilidades requieren **desarrollar capacidades no muy frecuentes en el medio empresarial** actual en la región. Por ejemplo, conocer cuándo debe buscarse una alianza estratégica y por qué, determinar el tipo de alianza requerida, identificar el aporte que debe darse a cambio de obtener de otra empresa lo que se requiere, y prever las dificultades que se pueden presentar y cómo encararlas.

Si bien el trabajo en redes tiene el potencial de ayudar a las empresas a sostenerse y crecer, es todavía poco practicado en nuestro contexto. No es fácil hacer alianzas, porque hay que invertir en establecer relaciones de confianza, negociar, coordinar y ajustarse a las diferencias entre empresas. Como se verá más adelante, las destrezas asociadas al trabajo en redes se ubican en los **niveles más altos y sofisticados de las competencias empresariales para la economía del conocimiento y la innovación**.

Actividades clave en la empresa en materia de trabajo en redes:

- **Interactuar con contactos que sean de interés para la empresa**
- **Proponer actividades a realizar en conjunto con otras empresas o entidades**
- **Negociar los términos de la relación de colaboración desde una perspectiva de beneficio mutuo**
- **Orientar las relaciones empresariales de acuerdo con principios éticos**
- **Coordinar el trabajo con los socios**



## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Cada vez con más fuerza, los consumidores esperan un producto o servicio que contemple el concepto de responsabilidad social y ambiental.

Esta exigencia impacta la estrategia con la que las empresas procuran ganar la fidelidad de sus clientes, y las impulsa a *reconectar el éxito empresarial con el progreso social y la sostenibilidad*.

Una *empresa sostenible* es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto, mediano y largo plazo, y contribuye al bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general (Foro Empresa Sostenible, 2002).

Tradicionalmente, la responsabilidad social empresarial ha sido relacionada con actividades filantrópicas, esto es, con el otorgamiento de donaciones a organizaciones humanitarias, a personas y a comunidades en circunstancias difíciles, dirigidas a mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo, la responsabilidad social empresarial hoy se está entendiendo como la *creación de valor compartido para todos los involucrados en la actividad de la empresa*: los clientes, los proveedores, la comunidad y, por supuesto, la propia empresa (Porter y Kramer, 2011).

De esta forma, el concepto de responsabilidad social empresarial contempla tres tipos de aspectos:

- Aspectos asociados al desarrollo sostenible, como la mitigación de sus impactos negativos en el medio ambiente y la preservación del medio ambiente en general, incluyendo, entre otros, el ahorro energético.
- Aspectos de ética en los negocios, como respeto a los contratos y la lucha contra la corrupción, entre otros.
- Aspectos sociales, como el apoyo al desarrollo de la comunidad en la que opera la empresa, el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de sus colaboradores, la construcción de relaciones con proveedores que compartan la filosofía de la empresa, entre otros.

Los efectos positivos de la responsabilidad social empresarial son mayores cuando nace de un

compromiso genuino y sostenido y cuando *se inserta en toda la estrategia empresarial*. No obstante, la introducción paulatina es lo más recomendable para iniciar esta nueva forma de desarrollarse como empresa. Un primer paso en este proceso es aplicar la legislación existente en materia laboral, social y tributaria: pagar los salarios establecidos por ley, cancelar debidamente las contribuciones patronales a la seguridad social del país, apearse estrictamente a las normas de salud y seguridad ocupacional de los trabajadores, y cancelar los tributos correspondientes. A partir de ese prerequisite mínimo, la empresa debe emprender un *proceso de introducción paulatina* del concepto y de las actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial.

Es importante tomar en cuenta que comenzar esta tarea no implica para las mipymes necesariamente grandes inversiones de dinero y recursos. Al contrario, cada vez son más evidentes los beneficios económicos que reporta a las empresas ejercer la responsabilidad social empresarial, en términos de mayores ventas y mayor competitividad, producto de la proyección de su responsabilidad social y ambiental hacia la sociedad en general.

Actividades clave en la empresa en materia de responsabilidad social empresarial:

- Estructurar la estrategia empresarial desde una perspectiva de sostenibilidad
- Orientar al equipo hacia la responsabilidad con la sociedad y el ambiente
- Poner en marcha prácticas sostenibles en los procesos de la empresa
- Desarrollar prácticas de proyección comunitaria que crean valor compartido para la comunidad y la empresa
- Divulgar sus estrategias de responsabilidad social empresarial



## GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

Garantizar la sostenibilidad de una empresa en un contexto de cambio, incertidumbre y creciente complejidad de los negocios implica fijar y tener claros sus objetivos -sus metas o resultados esperados-, la forma en que dichas metas o resultados se van a lograr -la estrategia-, así como las capacidades para lograrlas -los recursos requeridos-.

La gestión orientada a resultados consiste en *organizar la empresa alrededor de un trabajo conjunto y sistemático para lograr los objetivos que se han planteado*. En el proceso de lograr los objetivos que se han planteado, debe aplicarse una estrategia y debe contarse con las capacidades para que esa estrategia se pueda implementar y se puedan lograr los objetivos.

Lo anterior implica desarrollar una *apropiada gestión del equipo de trabajo*. El empresario necesita ser un líder capaz de conformar un equipo de personas con los talentos adecuados y ubicarlas en los puestos adecuados. También necesita motivarlas y orientarlas para dar lo mejor de sí mismas y asumir nuevos retos.

Otro aspecto importante es contar con *sistemas de monitoreo y evaluación del desempeño* general de la empresa y específicamente del cumplimiento de las metas. Esto permite tener insumos importantes que faciliten el análisis de los procesos y la toma de decisiones para la introducción oportuna de mejoras.

En un contexto como el actual, un factor que también se vuelve fundamental es el *servicio al cliente*. Esto supone el mantenimiento de estándares de calidad en el producto y servicio acordes con las expectativas de sus clientes, pero sobre todo supone un trato que supere las expectativas de estos.

Finalmente, otro tema clave para un enfoque empresarial orientado a resultados, tiene que ver con la *incorporación y aprovechamiento de tecnologías digitales* como instrumento de apoyo a los procesos de gestión, administración y producción. El empresario requiere conocer acerca de las tecnologías disponibles, sus alcances y costos de mantenimiento, para así poder decidir sobre cuales son ideales según las necesidades concretas de su empresa y según los recursos con

los que cuenta para invertir en esto. Además, es necesario desarrollar habilidades en la empresa para el máximo aprovechamiento de las tecnologías incorporadas, tanto para la comunicación y divulgación de la empresa, como para la gestión administrativa.

Actividades clave en la empresa en materia de gestión orientada a resultados:

- Clarificar cuál es la identidad o la filosofía que define a la empresa
- Concretar una gran meta desafiante y audaz a lograr en el largo plazo
- Conformar su equipo de trabajo con los colaboradores adecuados en los puestos adecuados
- Diseñar sistemas de trabajo orientados al logro de las metas de la empresa
- Desarrollar progresivamente la estrategia más adecuada para el logro de las metas de la empresa
- Monitorear de manera continua el desempeño de la empresa para guiar la toma de decisiones
- Brindar un servicio o producto que supera las expectativas del cliente
- Decidir sobre las posibilidades de aprovechamiento de las tecnologías digitales según las características de su empresa
- Aprovechar las tecnologías digitales como medio de comunicación y difusión en la empresa
- Aprovechar las tecnologías digitales en la gestión administrativa de la empresa

# COMPETENCIAS EMPRESARIALES PARA LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

*El marco de competencias empresariales propuesto por el proyecto Avanz@, pretende ser un referente sobre las competencias requeridas por los empresarios de mipymes centroamericanas para enfrentar con éxito los desafíos de la economía del conocimiento y la innovación.*

En el contexto de los países europeos, existen diversas propuestas de competencias orientadas al emprendedurismo y la empresarialidad (Kaplan 2010; Lans y Mulder 2009; Lans et al 2008; Lans et al 2010; Buschfeld et al 2011; Man et al 2002). También diversos estudios empíricos desarrollados desde diferentes ámbitos han analizado las cualidades de los emprendedores exitosos (Van der Laan et al 2010; Domínguez et al 2010). Sin embargo, aunque algunas de estas competencias son relevantes en la economía del conocimiento y la innovación, e incluso se han formulado como e-competencias (Marinoni, et al 2011), se necesita estudiar su relevancia y su concreción particular para los empresarios en el contexto regional centroamericano.

Por ello, el proyecto Avanz@ se propuso como finalidad construir un marco referencial de las competencias requeridas por los empresarios de mipymes centroamericanas para enfrentar con éxito los desafíos de la economía del conocimiento y la innovación, y generar orientaciones sobre cómo estas competencias se pueden aprender o desarrollar.

## Competencias

Son el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes movilizados por la persona para lograr resultados positivos frente a las demandas actuales del entorno.

### Competencias para la economía del conocimiento y la innovación

Son aquellas que permiten a los empresarios orientarse hacia la agregación de valor y la mejora continua, la eficiencia, el aprendizaje permanente y la sostenibilidad ambiental, en el marco de los modelos emergentes de desarrollo económico y social.

Elementos que integran el marco de competencias:

**Dimensión de la economía del conocimiento y la innovación**  
brevemente definida (elaboración propia)

**Competencias**  
clave para cada dimensión

**Actividades**  
clave a ser desempeñadas y que están asociadas a cada competencia

**Criterios de desempeño**  
para cada actividad (formas distintas de realizar cada actividad clave con diferentes niveles de calidad)

**Saberes asociados**  
a cada dimensión (conocimientos, procedimientos y actitudes clave)

Un marco de competencias es un instrumento para el desarrollo, la clasificación y el reconocimiento de éstas. Permite estructurar las competencias y sus descripciones según tipos y niveles, estableciendo interconexiones entre ellos. En este caso, el marco de competencias se ha estructurado a partir de las cinco dimensiones estratégicas de la economía del conocimiento y la innovación mencionadas en el apartado anterior: la innovación, el trabajo en redes, el aprendizaje permanente, la gestión orientada a resultados y la responsabilidad social empresarial.

Para cada una de estas dimensiones se plantean competencias clave a desarrollar. Sin embargo, sabemos que en la práctica estas dimensiones existen y actúan de manera interdependiente. Están siendo separadas únicamente con el fin de analizar con precisión cuáles son los desempeños específicos que requiere la puesta en práctica de estas competencias.

Es importante señalar que, aunque se está pensando fundamentalmente en el empresario emprendedor, no se trata de un modelo para empresas de punta. Este marco de competencias puede ser de valor para todo aquel empresario que desee llevar a su empresa a otro nivel.



## ¿Cómo se obtuvo el marco de competencias empresariales en la economía del conocimiento y la innovación?

El marco de competencias elaborado en el contexto del proyecto Avanz@ se fundamenta en una concepción evolutiva de las competencias, es decir, en el estudio de la propia estructura interna de las competencias y su ruta de aprendizaje. Siguiendo a autores como Griffin y Care (2012), se construyeron progresiones de aprendizaje en las que se ubica a los empresarios en distintos niveles, a partir de un continuum que va desde los desempeños más básicos de las competencias, hasta los más complejos y sofisticados.

Los insumos para la construcción de estas progresiones se obtuvieron de tres fuentes: grupos focales con empresarios, entrevistas a expertos, así como una extensa revisión bibliográfica. Esta primera parte del trabajo de campo permitió realizar un levantamiento y sucesivo afinamiento de indicadores conductuales asociados a las competencias clave. El trabajo de campo se realizó en tres países: Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, y en tres sectores económicos distintos: turismo, agroindustria y química farmacéutica, respectivamente.

Los resultados de los tres países fueron comparados, explorando similitudes y diferencias. Sin embargo, no se pudieron detectar patrones de progresión de competencias por etapa ni rasgos que permitieran distinguir patrones específicos por país o por sector económico seleccionado. Por tanto, se considera que las competencias identificadas son válidas para los tres sectores económicos estudiados y que podrían aplicar igualmente a otros sectores.

A partir de los indicadores obtenidos en la primera parte del trabajo de campo, se diseñó un instrumento de diagnóstico que fue sometido a prueba para generar evidencia de su validez por medio del análisis factorial exploratorio, la Teoría Clásica de los Tests y el modelo de Rasch. El instrumento se aplicó a dueños y gerentes generales de mipymes de zonas metropolitanas de los tres países participantes en el proyecto, pertenecientes a los tres sectores económicos estudiados. El estudio se realizó en dos fases: un primer piloto con una muestra de 241 empresarios; y posteriormente una aplicación operativa del instrumento mejorado con 531 encuestados.

Los resultados obtenidos muestran niveles aceptables de validez en la medición que se hace con esta escala en las poblaciones encuestadas de Costa Rica y El Salvador.



# INNOVACIÓN



## Criterios de desempeño por nivel

Investigar el entorno y a los clientes para identificar ideas con potencial de generar valor para los clientes y la empresa	Niveles		
	1	2	3
Mantenerse alerta para identificar ideas innovadoras a partir de las experiencias cotidianas.	■	■	■
Realizar encuestas y entrevistas para estudiar las necesidades de clientes y recolectar ideas innovadoras.	■	■	■
Investigar en Internet sobre lo más nuevo en el sector y sobre futuros posibles clientes para el negocio.	■	■	■
Generar ideas que aporten valor a los clientes y la empresa			
Proponer ideas que se consideran atractivas para la empresa.	■	■	■
Comparar distintas ideas sobre cómo resolver las necesidades de los clientes.	■	■	■
Desarrollar ideas innovadoras que resuelven necesidades de los clientes, son rentables y afines a las metas y la filosofía de la empresa.	■	■	■
Materializar las ideas innovadoras introduciendo los cambios necesarios en la cadena de procesos y movilizandolos recursos precisos			
Incorporar la nueva idea al funcionamiento habitual de la empresa.	■	■	■
Introducir cambios en los procesos de la empresa para dar impulso a la innovación(nuevos proveedores, nuevo empaquetado, etc.)	■	■	■
Desarrollar un plan de mercadeo o una nueva estrategia de comercialización para la innovación.	■	■	■
Formentar la innovación como un proceso de mejora continua orientado al cumplimiento de la visión y las grandes metas.			
Abrir espacios dentro de la empresa para experimentar y plantear nuevas ideas.	■	■	■
Desarrollar un plan para generar continuamente ideas innovadoras en la empresa	■	■	■
Incorporar de manera constante recursos, tecnologías y nuevos talentos para apoyar la innovación en la empresa.	■	■	■

## Saberes asociados

### Conocimiento

- Conocimiento de la actividad productiva de la empresa
- El proceso de la innovación empresarial
- Nuevas tendencias en el sector, y en materia de tecnologías
- Actualidad económica y política
- Técnicas para investigar el mercado
- Técnicas de pensamiento creativo

### Valores y actitudes

- Apertura a la crítica y al cambio
- Espíritu de superación
- Pasión por su trabajo
- Curiosidad
- Disciplina
- Perseverancia

### Destrezas

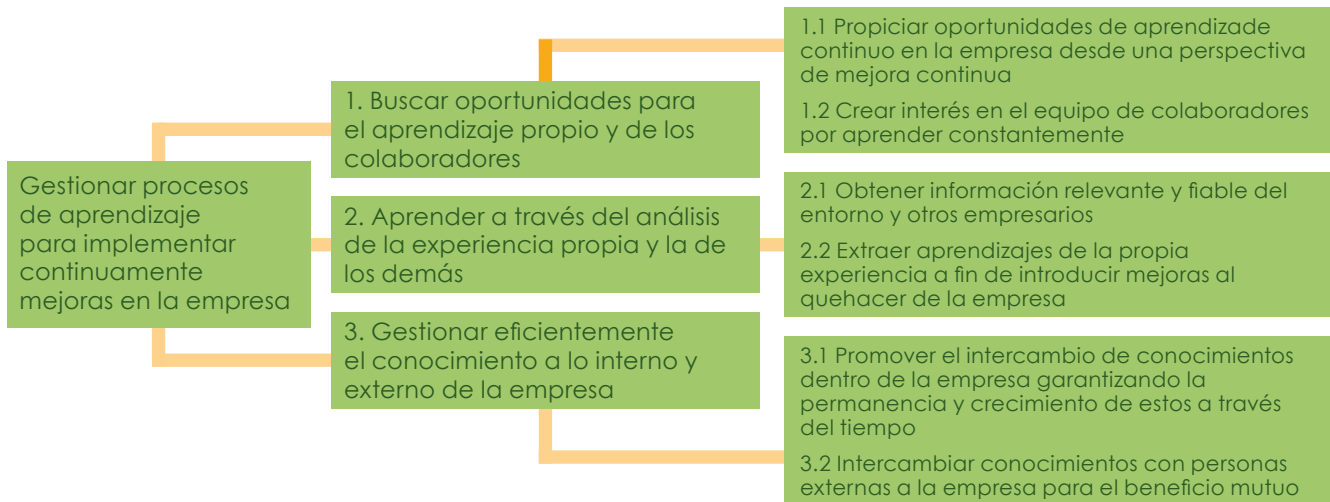
- Empatía
- Capacidad de ponerse en el lugar del otro
- Pensamiento crítico, evaluativo e inventivo
- Aprender a partir de los errores
- Trabajo en equipo

# APRENDIZAJE PERMANENTE

## Dimensión

## Competencias

## Actividades claves



## Criterios de desempeño por nivel

## Saberes asociados

Propiciar oportunidades de aprendizaje continuo en la empresa desde una perspectiva de mejora continua	Niveles		
	1	2	3
Asistir al menos una vez al año a actividades de capacitación de las que se tiene conocimiento.	■	■	■
Buscar apoyo y capacitación específicos para mejorar los puntos débiles de la empresa.	■	■	■
Mantener un plan anual de capacitación para cubrir las necesidades de aprendizaje en la empresa.	■	■	■
<b>Crear interés en el equipo de colaboradores por aprender constantemente</b>			
Facilitar que el equipo de trabajo se capacite constantemente (brinda tiempo laboral para que asistan a capacitaciones, paga sus capacitaciones, etc.)	■	■	■
Conversar con el equipo de trabajo sobre su desempeño y los aspectos que deben mejorar.	■	■	■
Motivar al equipo para desarrollar confianza en sus propias capacidades y potenciar su desempeño al máximo.	■	■	■
<b>Obtener información relevante y fiable del entorno y otros empresarios</b>			
Mantenerse informado sobre lo que pasa en el entorno en general (observar la competencia, leer periódicos, ver noticieros, etc.)	■	■	■
Buscar continuamente información especializada y confiable en revistas, internet y otros para conocer el negocio y las tendencias de la economía.	■	■	■
Intercambiar información con otros empresarios nacionales e internacionales sobre el negocio y las tendencias de la economía ( Participando en foros de discusión, consultando a expertos, etc.)	■	■	■
<b>Extraer aprendizaje de la propia experiencia a fin de introducir mejoras al quehacer de la empresa</b>			
Analizar con detalle las causas de los fracasos que enfrenta la empresa.	■	■	■
Identificar lo que se hizo bien y lo que se hizo mal tras cada actividad importante que se realiza en la empresa.	■	■	■
Registrar por escrito las lecciones aprendidas y las prácticas que han dado buenos resultados.	■	■	■
<b>Promover el intercambio de conocimientos dentro de la empresa garantizando la permanencia y crecimiento de estos a través del tiempo</b>			
Promover que los miembros del equipo hagan sugerencias y señalen problemas de manera abierta.	■	■	■
Organizar reuniones frecuentes donde el equipo intercambia ideas y conocimientos sobre el trabajo.	■	■	■
Usar las tecnologías digitales para documentar y compartir los conocimientos importantes de la empresa.	■	■	■
<b>Intercambiar conocimientos con personas externas a la empresa para el beneficio mutuo</b>			
Brindar información cuando alguien llega a solicitarlo, siempre que esto no ponga en riesgo el negocio.	■	■	■
Intercambiar información de utilidad con personas o empresas de confianza.	■	■	■
Intercambiar información de utilidad con grupos de empresarios mediante el uso de internet y las redes sociales.	■	■	■

**Conocimientos**

- Apoyo institucional para mipymes
- Fuentes de información especializada para mipymes en distintos medios
- Técnicas para la búsqueda de información relevante y fiable en internet
- Técnicas para la gestión de conocimiento dentro de la empresa
- Protocolos para la identificación de lecciones aprendidas

**Valores y actitudes**

- Curiosidad, deseos de aprender y explorar
- Humildad, capacidad de reconocer las limitaciones y errores
- Saber escuchar y aceptar guía y consejo
- Disposición para interactuar y dialogar con otros
- Solidaridad, disposición para compartir ideas y conocimientos con otros empresarios y colegas
- Interés por el crecimiento y desarrollo del equipo de colaboradores

**Destrezas**

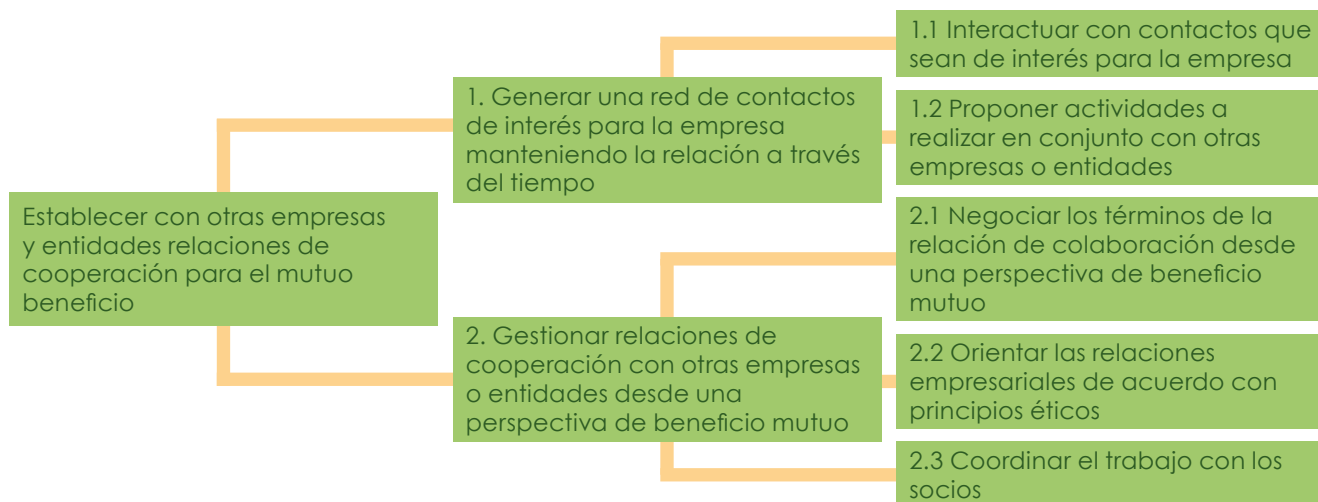
- Saber qué preguntas hacer, cómo obtener información y extraer lo relevante y útil
- Organizar y analizar información e ideas
- Registrar y asegurar información e ideas
- Colaborar con otros en torno a la generación de información e ideas
- Organizar el tiempo de manera efectiva
- Brindar realimentación constructiva y oportuna al equipo
- Capacidad de autoobservación y autoanálisis

# TRABAJO EN REDES

## Dimensión

## Competencias

## Actividades claves



## Criterios de desempeño por nivel

## Saberes asociados

Interactuar con contactos que sean de interés para la empresa	Niveles		
	1	2	3
Participar en actividades donde se pueda conocer gente de interés y se pueda dar a conocer la empresa (Ferias, foros, ruedas de negocio, etc.)	■	■	■
Participar activamente en alguna asociación, gremio y/o cámara empresarial.	■	■	■
Liderar a veces acciones dentro de una red empresarial, una asociación, gremio, cámara o similar.	■	■	■
Proponer actividades a realizar en conjunto con otras empresas o entidades			
Entrar en contacto con empresas y entidades con las que le interesa colaborar.	■	■	■
Proponer negocios o acciones en conjunto a otras empresas o entidades identificadas como socios valiosos.	■	■	■
Desarrollar un plan para aliarse con socios valiosos para la empresa y fortalecer así sus metas.	■	■	■
Negociar los términos de la relación de colaboración desde una perspectiva de beneficio mutuo			
Establecer claramente cuál es el beneficio que se desea obtener de la negociación.	■	■	■
Comunicar claramente al socio lo que se espera obtener del acuerdo y preguntarle qué espera obtener él.	■	■	■
Registrar por escrito los acuerdos de la negociación para que sean un referente para el trabajo a realizar.	■	■	■
Orientar las relaciones empresariales de acuerdo con principios éticos			
Definir los valores que se desean ver reflejados en la relación con otras empresas.	■	■	■
Seleccionar como socios a empresas o entidades que comparten esos valores.	■	■	■
Influir en otras empresas a seguir su mismo modelo de empresa responsable y confiable.	■	■	■
Coordinar el trabajo con los socios			
Conversar regularmente con los socios sobre cómo mejorar el trabajo conjunto.	■	■	■
Plantear de manera abierta las diferencias de opinión con los socios cuando surgen conflictos.	■	■	■
Modificar los acuerdos con los socios si esto es necesario.	■	■	■

### Conocimientos

- Asociaciones y redes empresariales existentes
- Ferias y eventos para empresarios
- Aprovechamiento de las redes sociales digitales para el trabajo en red
- Cómo elaborar un plan de alianzas
- Técnicas de negociación
- Formalización de acuerdos

### Valores y actitudes

- Confianza en otros
- Tolerancia y flexibilidad
- Creencia en la propia valía y en la de los demás
- Creencia en los beneficios de la colaboración, visión de las empresas de la competencia como posibles colaboradores
- Transparencia, integridad, claridad y fidelidad a principios éticos
- Actitud proactiva, determinación para buscar y crear oportunidades de colaboración

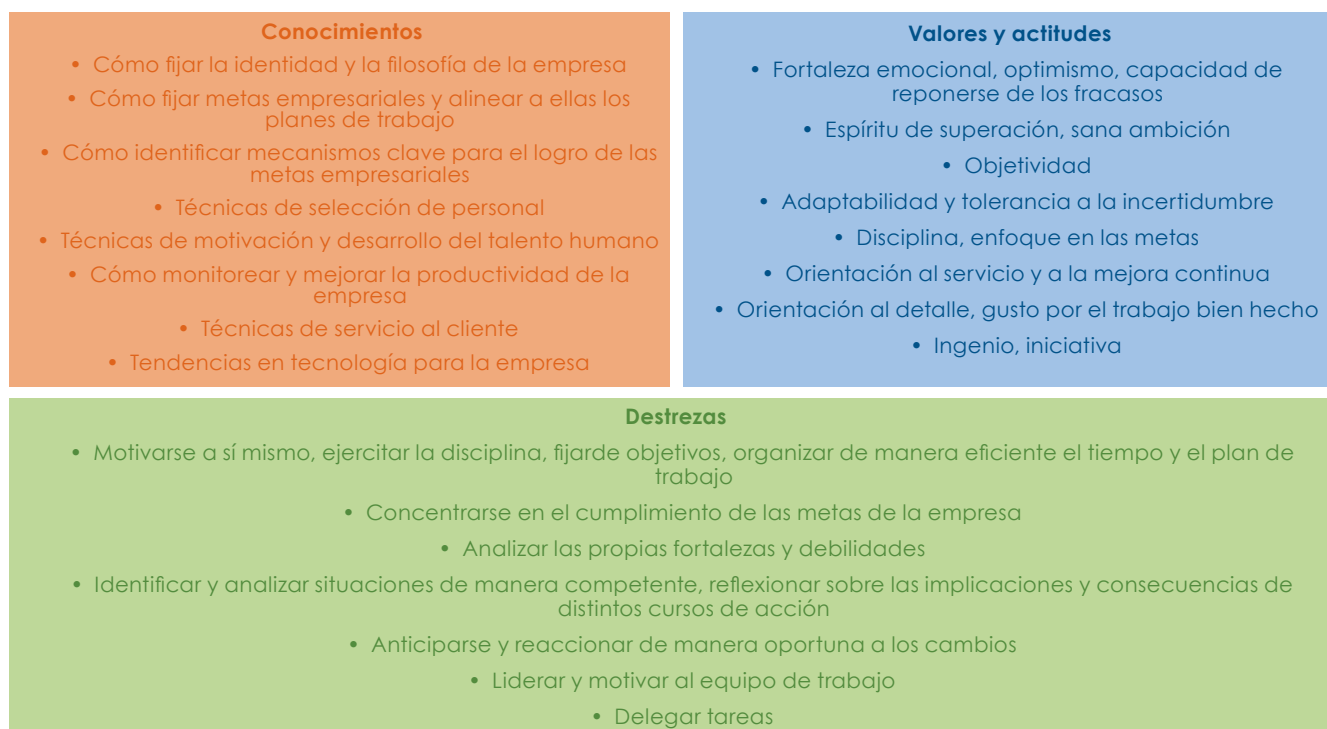
### Destrezas

- Identificar oportunidades de colaboración
- Comunicar sus ideas de manera clara y efectiva
- Establecer y mantener relaciones productivas mediante una comunicación efectiva
- Reconocer y apreciar la diversidad
- Mostrar empatía con otros
- Trabajar en equipo para resolver problemas y proporcionar asistencia cuando es necesario
- Liderazgo

# GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS



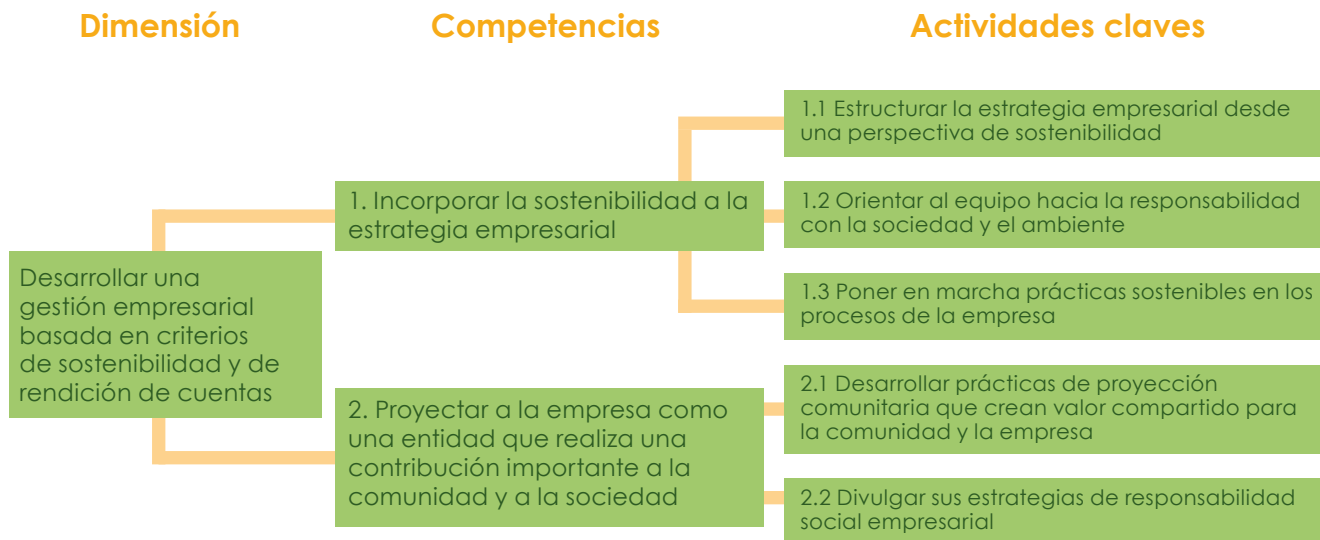
## Saberes asociados



## Criterios de desempeño por nivel

Clarificar cuál es la identidad o la filosofía que define a la empresa	Niveles		
	1	2	3
Definir la naturaleza de la empresa a partir de la actividad a la que se dedica.	■	■	■
Clarificar la naturaleza de la empresa y el tipo de proyecto empresarial del que se trata (su tamaño ideal, el tiempo que desea mantenerla, etc.).	■	■	■
Desarrollar una filosofía empresarial basada en la contribución que desea realizar a la sociedad y los valores esenciales que defiende.	■	■	■
<b>Concretar una gran meta desafiante y audaz a lograr en un determinado plazo (largo plazo)</b>			
Formular las metas que la empresa deberá cumplir a un corto plazo (1 año).	■	■	■
Definir las metas que la empresa deberá cumplir en el corto y en el mediano plazo (5 años).	■	■	■
Formular la gran meta de la empresa a largo plazo (10-15 años) aunque suponga un desafío en este momento, y a partir de ella define las metas a mediano plazo y corto plazo.	■	■	■
<b>Conformar su equipo de trabajo de manera que asegura tener los colaboradores adecuados en los puestos adecuados</b>			
Seleccionar el personal entre las personas que tiene más cercanas.	■	■	■
Desarrollar procesos de selección de personal con base en perfiles de puesto bien identificados.	■	■	■
Establecer condiciones de trabajo que le permiten retener al mejor personal.	■	■	■
<b>Diseñar sistemas de trabajo orientados al logro de las metas de la empresa</b>			
Organizar de manera espontánea las tareas de la empresa según las necesidades que van surgiendo.	■	■	■
Definir los procedimientos de trabajo que hay que seguir en diferentes áreas de la empresa.	■	■	■
Actualizar de manera continua los procedimientos de trabajo que son clave para el logro de las metas.	■	■	■
<b>Desarrollar progresivamente la estrategia más adecuada para el logro de las metas de la empresa</b>			
Formular su estrategia pensando en cómo alcanzar las metas de la empresa.	■	■	■
Probar diferentes estrategias para valorar cuál es la que proporciona mayores beneficios económicos a la empresa.	■	■	■
Elegir su estrategia tomando en cuenta los talentos de la empresa, lo que les apasiona hacer y lo que les trae mayores beneficios económicos.	■	■	■
<b>Monitorear de manera continua el desempeño de la empresa para guiar la toma de decisiones</b>			
Anotar diariamente información sobre el dinero que ingresa y el que sale de la empresa (Flujo de caja).	■	■	■
Medir indicadores de crecimiento económico (margen de ventas, rentabilidad, crecimiento) y otros aspectos como satisfacción de los clientes.	■	■	■
Verificar el cumplimiento de las metas de la empresa utilizando mediciones específicas de monitoreo (resultados económicos, satisfacción de los clientes, impacto comunitario, etc.).	■	■	■
<b>Brindar un servicio o producto que supera las expectativas del cliente</b>			
Responder ágilmente a las solicitudes y/o sugerencias de los clientes.	■	■	■
Obtener realimentación continua de los clientes mediante un buzón de sugerencias o consultas de opinión.	■	■	■
Retribuir a los clientes no satisfechos con su producto/servicio (no se les cobra el servicio, se le frece un servicio adicional, etc.).	■	■	■
<b>Decidir sobre las posibilidades de aprovechamiento de las tecnologías digitales según las características de su empresa</b>			
Adoptar para la empresa las tecnologías que considera interesantes.	■	■	■
Incorporar las tecnologías que mejor se adaptan a las necesidades de la empresa asesorándose con gente más experta.	■	■	■
Investigar de manera continua sobre nuevas tecnologías disponibles en el mercado (funcionalidad, costos, mantenimiento, etc.).	■	■	■
<b>Aprovechar las tecnologías digitales como medio de comunicación y difusión en la empresa</b>			
Utilizar correo electrónico y/o mensajería instantánea para comunicarse con los clientes proveedores y otros.	■	■	■
Mantener un sitio web y/o perfil en alguna red social.	■	■	■
Definir una estrategia para aprovechar las redes sociales y/o sitio web de la empresa como un medio de comunicación clave con los clientes.	■	■	■
<b>Aprovechar las tecnologías digitales en la gestión administrativa de la empresa</b>			
Utilizar tecnología para llevar procesos como la contabilidad, el inventario, etc.	■	■	■
Realizar por internet gestiones como el pago de servicios, transacciones bancarias, etc.	■	■	■
Utilizar un sistema para que sus clientes puedan pagar en línea mediante tarjeta de crédito.	■	■	■

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



## Criterios de desempeño por nivel

Estructurar la estrategia empresarial desde una perspectiva de sostenibilidad	Niveles		
	1	2	3
Informarse sobre cómo la empresa puede contribuir al medio ambiente y a la sociedad.	■	■	■
Introducir algunas características que distingan a la empresa como una organización responsable con la sociedad y el ambiente.	■	■	■
Incorporar la responsabilidad social empresarial en todas las acciones de la empresa.	■	■	■
<b>Orientar al equipo hacia la responsabilidad con la sociedad y el ambiente</b>			
Conversar con el equipo sobre la importancia de cuidar el ambiente y la sociedad.	■	■	■
Capacitar al equipo de trabajo en prácticas de cuidado del ambiente y la sociedad.	■	■	■
Premiar a los empleados que tienen alguna iniciativa para el cuidado del ambiente y la comunidad.	■	■	■
<b>Poner en marcha prácticas sostenibles en los procesos de la empresa</b>			
Incorporar en los procesos de la empresa prácticas de cuidado medioambiental (manejo de residuos, materias primas amigables con el ambiente, tecnologías limpias).	■	■	■
Medir el impacto ambiental de la empresa para monitorear cómo se va reduciendo (por ejemplo, mide su huella de carbono)	■	■	■
Realizar acciones para compensar el impacto medioambiental de la empresa (por ejemplo, campañas de plantación de árboles, etc.).	■	■	■
<b>Desarrollar prácticas de proyección comunitaria que crean valor compartido para la comunidad y la empresa</b>			
Desarrollar prácticas que dan prioridad a la comunidad (compra productos locales, contrata gente local, etc.).	■	■	■
Aportar recursos de la empresa para apoyar causas sociales en su comunidad (ayuda a la escuela, donaciones, etc.).	■	■	■
Coordinar con líderes y organizaciones comunitarias acciones en beneficio de la comunidad	■	■	■
<b>Divulgar sus estrategias de responsabilidad social empresarial</b>			
Dar a conocer con transparencia lo que hace la empresa, aceptando la responsabilidad por sus efectos negativos.	■	■	■
Motivar a otras empresas a seguir su ejemplo, informándoles de sus prácticas de responsabilidad social y ambiental.	■	■	■
Incorporar a la publicidad de la empresa las acciones que realizan en beneficio del ambiente y la sociedad.	■	■	■

## Saberes asociados

### Conocimientos

- Concepto de empresa sostenible
- Concepto de RSE como valor compartido
- Indicadores de RSE
- Procesos de producción verde
- Tecnologías limpias
- Medición y compensación de impactos ambientales
- Técnicas para la rendición de cuentas

### Valores y actitudes

- Responsabilidad y compromiso con las obligaciones consigo mismo, sus colaboradores, su comunidad, su país, el mundo
- Cuidado y preocupación por los demás

### Destrezas

- Proyección y visión de largo plazo
- Pensamiento sistémico





# TENER ESTAS COMPETENCIAS... ¿MARCA ALGUNA DIFERENCIA?

***El desempeño de las mipymes está relacionado con las capacidades o competencias de la persona que está al frente de la empresa: lo que los empresarios hacen y cómo lo hacen.***

Existen elementos externos que condicionan la sostenibilidad de las mipymes como el acceso al crédito, las condiciones del entorno de los negocios, la situación de la infraestructura, el acceso a los recursos humanos calificados, entre otros. Sin embargo, cada vez toma más fuerza la idea de que el éxito empresarial también depende de las competencias del empresario.

En el proyecto Avanz@ nos interesamos por estudiar la relación entre las competencias y las posibilidades de sostenibilidad y crecimiento de las mipymes. Nuestra investigación encontró una correlación estadísticamente significativa<sup>1</sup> (Sig. 0,499) y de importancia práctica entre el nivel de competencias de las personas empresarias para la economía del conocimiento y la innovación, y el promedio de ventas anuales de sus empresas.

Investigaciones realizadas en otras geografías también han podido evidenciar esta relación. Autores como Man (2001), Ahmad (2007) y Sarwoko et al. (2013) han identificado que las competencias empresariales en áreas clave (oportunidad, organización, compromiso, conceptual, estrategia, relaciones) son un predictor importante del éxito empresarial medido, por ejemplo, como eficiencia en la inversión, crecimiento y rendimiento relativo. De manera interesante, el estudio realizado por Ahmad (2001) encontró que los empresarios con mayor nivel de competencias rindieron mejor que los que tenían menor nivel cuando se enfrentan a entornos hostiles y dinámicos, a diferencia de lo que sucede en entornos más estables.

## **¿Qué factores se asocian con el nivel de competencias de los empresarios?**

En el proyecto Avanz@ también se quiso identificar qué factores están relacionados con el nivel de competencias para la economía del conocimiento y la innovación que tienen los empresarios centroamericanos, sin que esta relación identificada implique causalidad. Así, se encontró asociación de estos niveles con el uso de tecnologías digitales en la empresa y la frecuencia con la que se capacitan. Es decir, la principal diferencia encontrada entre los empresarios que muestran niveles altos de estas competencias y los que muestran niveles bajos de ellas, es que los primeros participan con mayor frecuencia en capacitaciones y muestran mayor uso de tecnología en sus empresas.

Por el contrario, no se encontró que el nivel educativo, el sexo, la edad y la experiencia como líderes o gestores de una empresa, estén asociados con el nivel de competencias que tienen los empresarios. Tampoco se encontró relación con la antigüedad de la empresa o el hecho de que ésta atienda mercados internacionales.

Estos resultados muestran la importancia de favorecer el acceso a capacitaciones y, en general, a oportunidades para el desarrollo de las competencias, como parte de las políticas de promoción de esta población de empresarios. Se ha observado que, como regla general, cuando el empresario de una mipyme se dedica a continuar aprendiendo y a adquirir nuevas perspectivas, es muy probable que también apoye a sus colaboradores en el desarrollo de las competencias requeridas (Cobo, 2012).

<sup>1</sup> Toda correlación se mide estadísticamente con puntuaciones que van desde -1 hasta 1. Donde aquellos valores cercanos a cero, indicarían una baja relación entre las variables, y aquellos valores mayores a 0,3 en términos absolutos hablan de una fuerte correlación. Estas correlaciones también nos indican el tipo de relación que se da entre dos variables, de ese modo aquellas correlaciones entre -1 y 0, son relaciones decrecientes, mientras que las relaciones de 0 a 1, hablan de una relación creciente.

## Estudio de factores asociados a las competencias de la economía del conocimiento y la innovación en empresarios

Como parte de los análisis realizados a los datos obtenidos de la aplicación operativa del instrumento de diagnóstico de competencias para la economía del conocimiento y la innovación en empresarios (ver página 34 y 35), se realizó un estudio de factores asociados al puntaje en el instrumento, con el fin de identificar, de acuerdo con el marco conceptual, variables que se asocien a dicho puntaje. La técnica de análisis de datos empleada fue la regresión múltiple.

En un modelo de regresión múltiple, se construye una ecuación en donde la variable dependiente o criterio (Y), aquella que interesa predecir o estimar, se concibe como una función lineal de un conjunto de variables independientes o predictoras (X1, X2, X3,...Xn).

En este caso, nuestra variable dependiente fue el puntaje obtenido en la escala que mide competencias para la economía del conocimiento y la innovación en empresarios. Las variables independientes fueron las siguientes: índice de apropiación tecnológica (elaborado con las respuestas sobre usos de tecnología en la empresa), nivel educativo más alto obtenido, capacitación cada año o cada dos años, capacitación varias veces al año, atención de mercados internacionales, sexo, edad, experiencia empresarial, y año en que abrió la empresa.

Los resultados muestran que solo tres de estas variables presentan asociaciones de relevancia y estadísticamente significativas con el puntaje en el instrumento: el índice de apropiación tecnológica, la capacitación cada año o cada dos años, y la capacitación varias veces al año. Cuando el índice de apropiación tecnológica aumenta en un punto, el puntaje en el instrumento aumenta, en promedio, 28.46 puntos. Por otra parte, en promedio, una persona que dice recibir capacitaciones una vez al año o cada dos años tendrá 10.22 puntos más en el instrumento que una persona que dice no haber participado en capacitaciones. Finalmente, se espera que una persona que indica haber participado de capacitaciones varias veces al año obtenga en promedio 19.25 más en el puntaje del instrumento que una persona que expresa no haber realizado capacitaciones.

Finalmente, se calculó el coeficiente de correlación de rangos (Spearman) entre el puntaje en el instrumento y el nivel de ventas anuales de la empresa, obteniéndose un valor relativamente alto, de 0.499. Esto indica que, al aumentar el puntaje en el instrumento, el nivel de ventas anuales tiende también a aumentar, siendo la relación estadísticamente significativa y de importancia práctica.

## PRÁCTICAS EXITOSAS

*Empresarios de mipymes de nuestra región están logrando llevar a sus empresas a la sostenibilidad poniendo en práctica estas competencias en el día a día de sus empresas.*

### Libélula Coffee Shop: el aprendizaje permanente hace la diferencia

**Libélula Coffee Shop** es una cafetería en León, Nicaragua, establecida hace menos de dos años. Desde entonces ha incrementado sus ventas en un 900% y se ha convertido en un punto de referencia para la clientela nacional y para los turistas. Se especializa en bebidas a base de café, así como en la venta de café en grano y molido.

Nelson José Pineda, su propietario, empezó por imaginarse con claridad cómo quería que fuera su negocio y con esto marcó su rumbo. No tenía conocimiento previo sobre los aspectos operativos de una actividad de ese tipo, así que buscó capacitación formal y empezó un proceso de aprendizaje que mantiene a la fecha, y que alimenta a partir de la investigación personal y la experimentación. Adicionalmente, motiva a sus trabajadores a hacer lo mismo y a compartir sus ideas para mejorar el quehacer de la empresa. Ha descubierto que mantener la mente y los ojos abiertos es fundamental para aprender.

Nelson y su equipo toman tiempo para conocer lo que hacen otros negocios similares tanto en su país como en el extranjero y se mantienen cerca de sus clientes para conocer sus opiniones y requerimientos. Analizan su propio desempeño, con sus aciertos y desaciertos, para depurar sus procesos, apoyándose en la tecnología.

Han aprendido que el éxito de una empresa depende de su capacidad para mejorar continuamente y que esto requiere de un compromiso y de un interés permanente de parte de todo el equipo de trabajo. Aprendieron que sus clientes son el motor que les impulsa a buscar soluciones y que es primordial la pasión por lo que se hace para lograr las metas deseadas.



El proyecto Avanz@ también generó conocimiento acerca de casos de buenas prácticas empresariales existentes en la región, asociadas a las competencias clave para empresarios en el contexto de la economía del conocimiento y la innovación. En concreto, se observó la forma en que varios empresarios nicaragüenses ponen en práctica en sus mipymes las competencias clave descritas en el marco de competencias, así como la manera en que el contexto y los retos enfrentados moldean la forma en que esas competencias se manifiestan en cada caso particular.

## Quesillos Gourmet Mi Finca: innovación a partir de la agregación de valor a un producto tradicional

**Quesillos Gourmet Mi Finca** es una empresa del sector agroindustrial ubicada en Managua, Nicaragua, dedicada a la producción y venta de quesillos, una comida típica nicaragüense consistente en un tipo de queso servido con tortillas, cebollas y crema.

Fernando Roa, su propietario, notó que a pesar de que el quesillo se vendía prácticamente en todo el país, eran frecuentes las quejas de los clientes por el tipo de servicio que brindan en general los establecimientos que venden estos productos: la calidad inestable de los productos y las condiciones de higiene de su preparación y conservación. Fernando pensó que las cosas podrían ser diferentes y empezó a investigar y documentar ideas acerca de cómo mejorar el producto y las condiciones en las que se ofrece al consumidor. Observó que algunas franquicias internacionales mantienen buenas prácticas en esos aspectos, así que se dedicó a estudiarlas y diseñó un plan de negocio basado en brindar valor agregado a los quesillos tradicionales, con el que ganó un premio que le aportó un capital semilla. En 2008 fundó su empresa y en sus primeros seis meses duplicó sus metas de venta anuales.

Desde entonces, ha impulsado una cultura empresarial que promueve la innovación para continuar mejorando los procesos, la calidad de los insumos y del servicio al cliente. En Quesillos Gourmet Mi Finca se experimentan formas nuevas de hacer las cosas, comprendiendo que el error es parte importante del proceso de innovación. Para no perderse en el camino, han establecido estándares de calidad que les permiten avanzar manteniendo las características que tanto atraen a sus clientes.

Fernando y su equipo comprenden que la inspiración para la innovación proviene de comprender las expectativas y necesidades de sus clientes. Saben que el éxito de un negocio depende de la capacidad de adelantarse, sorprender, mantener una calidad adecuada y de la capacidad de reinventarse continuamente. Pero no solo se dedican a observar a sus clientes; Fernando también ha adquirido la práctica de intercambiar información útil con otros empresarios y de estudiar textos sobre casos de éxitos de empresas en todo el mundo. Le gusta interactuar con estudiantes y profesionales jóvenes que le puedan brindar una mirada fresca, así como participar en actividades organizadas por universidades e instituciones para obtener ideas especializadas.



## Carmelitas Coffee: aportes del trabajo en red al crecimiento de una empresa

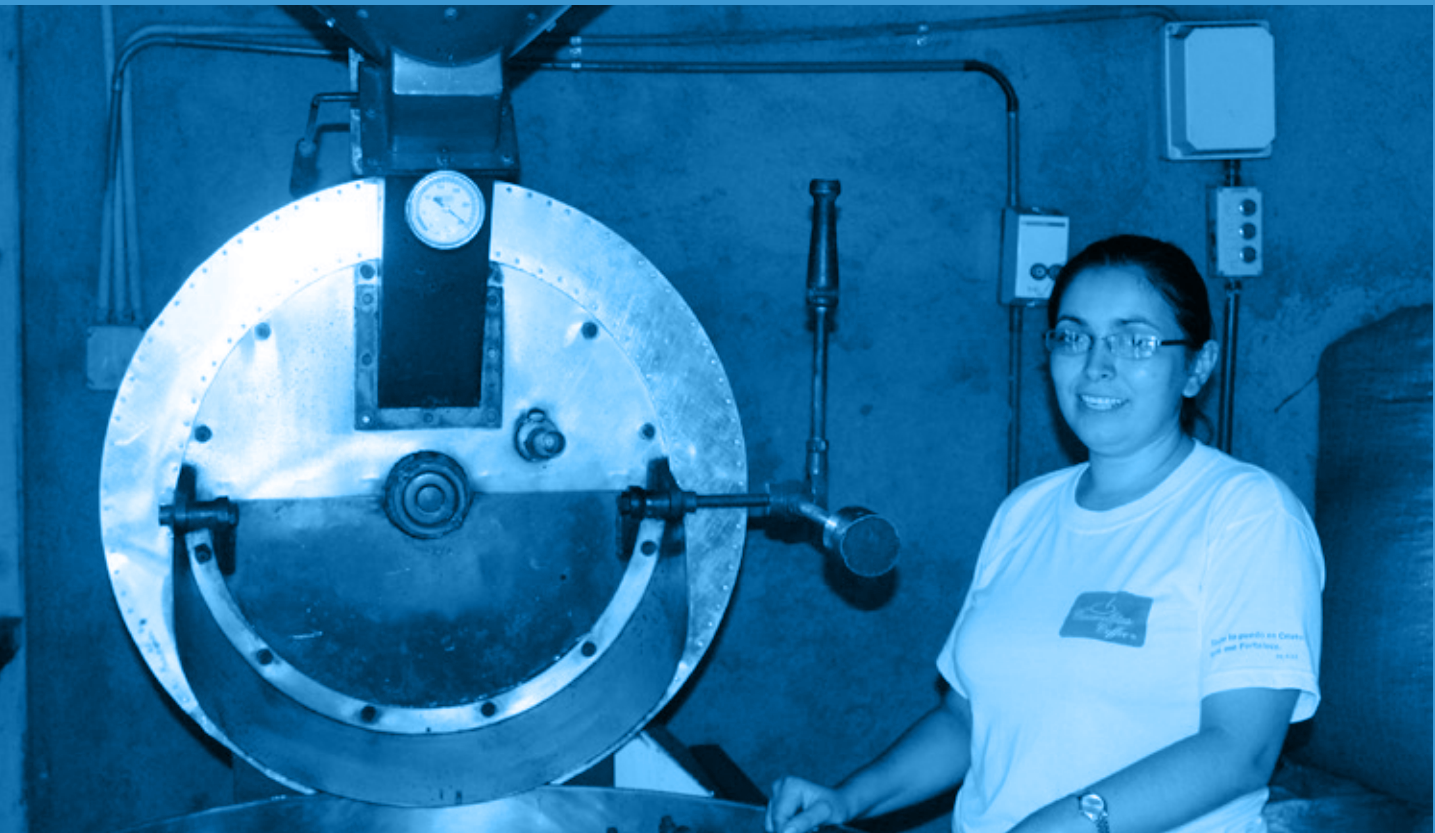
Carmen Dávila proviene de una familia de productores de café de Nicaragua y es dueña de la empresa **Carmelitas Coffee**. En 2009, Carmen comenzó una iniciativa orientada a dar valor agregado al café que producían, y logró en poco tiempo pasar de la venta de café tostado y molido de una sola variedad a tener una amplia gama de productos ofrecidos en los principales supermercados de Nicaragua.

Para ella, las relaciones de colaboración con instituciones, empresarios y gremios, han sido parte esencial de su quehacer como empresaria y un fundamento claro del éxito de su empresa. Desde muy temprano, Carmen comprendió el potencial de aprendizaje y de oportunidades que entrañaban estas relaciones. Descubrió que es necesario dedicar un tiempo a establecer y mantener contactos de interés para la empresa, así como la importancia de posicionarse como alguien que puede aportar a los demás. Ella considera que la disposición para colaborar

y compartir, desde un contexto de respeto y transparencia donde todos ganen, es la llave que abre todas las puertas.

Otro aprendizaje importante para Carmen fue el valor de las tecnologías digitales para facilitar el contacto, el intercambio y el acercamiento con personas, empresas e instituciones, tanto nacionales como extranjeras, que pueden aportar al desarrollo de la empresa.

En el camino tuvo que superar desafíos importantes como vencer su propia timidez y fortalecer sus habilidades sociales. El consejo que tiene para aquellos que, como le sucedió a ella al principio, no se sienten capaces de desarrollar una actividad de este tipo es que lo intenten, que practiquen y que no se desanimen cuando las cosas no salen como se espera; que busquen capacitaciones y se acerquen a personas que tengan experiencia en este tema.



## Lácteos La Gaviota: apostar por la experimentación continua

**Lácteos La Gaviota** es una empresa nicaragüense dedicada a la producción y venta de productos lácteos, que inició operaciones en el año 2000. Su propietario Patricio López se caracteriza por su interés en detectar necesidades de mejora y buscar alternativas para solucionarlas. Ha demostrado que la innovación no requiere necesariamente de grandes inversiones, sino que puede lograrse con pequeños cambios que generan grandes transformaciones.

Desde temprano se enfocó en hacer sus procesos productivos más eficientes y eficaces, y en tratar de lograr una mayor diferenciación para sus productos. Estos esfuerzos le permitieron a la empresa aumentar sus ingresos, mejorar su estatus, obtener reconocimientos de diferentes organismos y acceder con mayor facilidad a recursos económicos.

Para lograrlo, Patricio y su equipo se ocupan de conocer el entorno y a los clientes para detectar ideas con potencial: observan con cuidado a sus clientes, su competencia y las tendencias del mercado en general. Materializan las ideas innovadoras en la empresa, introduciendo cambios y poniendo en práctica lo que aprenden en capacitaciones y del análisis de su propio quehacer. Experimentan de manera continua, siempre manteniendo el cuidado de no sacar ideas al mercado sin haberlas probado antes. Han establecido estándares de calidad y se aseguran de que el equipo y los proveedores los conocen e implementan.

Patricio mantiene la curiosidad por aprender de otros, por lo que conversa con proveedores y otros empresarios para nutrirse de ideas nuevas; también lee y busca información en internet. Para él, mantener el ánimo y continuar intentándolo aunque las cosas no salgan al principio tal como se espera, es parte fundamental de incorporar la innovación como una práctica continua.



# UNA RUTA PARA EL APRENDIZAJE DE LAS COMPETENCIAS PARA LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

*El proyecto ha sugerido una ruta de aprendizaje que podrían seguir los empresarios o aquellos que ocupan puestos de liderazgo en las mipymes para el desarrollo de las competencias estratégicas en la economía del conocimiento y la innovación.*

Las competencias para la economía del conocimiento y la innovación se pueden aprender. Existe un cuerpo de conocimientos, destrezas y disposiciones asociados a estas competencias susceptibles de ser adquiridos de manera progresiva. En el proyecto Avanz@ proponemos una ruta de aprendizaje que muestra cómo se progresa desde los niveles más básicos de las competencias para la economía del conocimiento y la innovación hasta los más sofisticados.

La ruta de aprendizaje está inspirada en la idea de que las competencias se adquieren de manera evolutiva. Conocer los niveles o pasos que integran esta ruta, permite ubicar a cada persona en su estadio actual e identificar cuál es el próximo paso hacia el cual podría avanzar. Con cierto estímulo y apoyo orientado a permitirle enfrentar sus desafíos particulares, la persona puede estar en condiciones de alcanzar el siguiente nivel.

Estos aportes amplían el conocimiento sobre lo que significa desarrollarse como empresario, así como la comprensión sobre cómo conceptualizar las competencias blandas. Estas destrezas de naturaleza más subjetiva e intangible, que se adquieren a través de la práctica y que a diferencia de las destrezas técnicas, son poco habituales en planes de formación.

Igualmente, la ruta de aprendizaje de las competencias de la economía del conocimiento y la innovación y la herramienta de diagnóstico son recursos valiosos para construir procesos eficaces de formación o aprendizaje, y muestran cuál podría ser la metodología a seguir en el caso de otras competencias blandas. De manera particular, nos permiten diseñar intervenciones y programas de apoyo específicamente dirigidos a atender las necesidades bien identificadas de las personas empresarias en lugar de desarrollar acciones de carácter genérico y, por tanto, posiblemente menos efectivas.

En el caso de las competencias para la economía del conocimiento y la innovación en empresarios emprendedores, la ruta de aprendizaje se compone de cinco niveles de desarrollo o desempeño.

## Concepción evolutiva de las competencias

Autores como Griffin y Care (2012) defienden una visión de las competencias como algo que se adquiere de manera progresiva a lo largo del tiempo, como un continuo de aprendizaje, no como algo discreto que se tiene o no se tiene. Esta forma de entender las competencias permite ver el valor del diseño de intervenciones formativas diferenciadas, personalizadas, en función del nivel de competencia en que se encuentren las personas, así como de la evaluación como herramienta de apoyo a los procesos de aprendizaje.



# Niveles de desempeño en competencias para la economía del conocimiento y la innovación en empresarios emprendedores

## Nivel 1 – Planificación

En este nivel, los empresarios definen la identidad básica de su empresa (su actividad, su tamaño ideal), formulan metas a 1 año y una estrategia para alcanzarlas. Tienen claridad sobre los procedimientos (lo que debe hacerse) en cada área de la empresa y llevan un control básico de la contabilidad. Manejan con agilidad la relación con clientes. Se mantienen informados sobre el entorno mediante mecanismos que tienen fácilmente al alcance, e identifican lo que resulta bien o mal de manera habitual. Imaginan ideas innovadoras y las comparan. En lo que respecta a la responsabilidad social empresarial (RSE), compran y contratan localmente y cuidan condiciones laborales favorables.

## Nivel 2 – Investigación y prueba

En este nivel, los empresarios, a partir de la identidad empresarial básica, desarrollan una filosofía empresarial que gira más en torno a la contribución que la empresa desea hacer a la sociedad. Prueban diferentes estrategias para seleccionar la que mejor resultado genera y la que más enlaza con su identidad empresarial. Obtienen información más compleja y precisa sobre el desempeño de la empresa: indicadores de rendimiento más complejos y retroalimentación continua de sus clientes. Se interesan por la tecnología, incorporan a la empresa herramientas que consideran que más se adaptan a la empresa, y las aplican en distintos procesos (gestión, comunicación). Comienzan a realizar prácticas de investigación (desde estar alerta a las experiencias cotidianas, hasta investigar en internet) y a abrir espacios en la empresa para experimentar y plantear nuevas ideas. Buscan información en fuentes especializadas. También empiezan a afinar más los criterios que permiten juzgar el valor de distintas ideas innovadoras. A veces incorporan la nueva idea al funcionamiento habitual de la empresa y otras hacen cambios en varios elementos de su cadena de valor. Hacen análisis más en profundidad sobre los errores cometidos y muestran un incipiente intercambio de conocimientos con gente externa. En lo que respecta a la RSE, se informan sobre prácticas en este campo y comienzan a incorporar en sus procesos prácticas de cuidado medioambiental. Cuidan que los colaboradores tengan condiciones laborales aún mejores.

## Nivel 3 – Consolidación y mejora continua

En este nivel, los empresarios formulan metas a mayor plazo (5 años) y hacen un seguimiento estrecho a su cumplimiento con base en mediciones específicas. Actualizan de manera continua los procedimientos de trabajo que son claves para estas metas. Investigan sobre tecnología, tienen un sitio web o perfil en redes. También investigan a sus clientes mediante técnicas más elaboradas. Completan el ciclo de la innovación, pensando en nuevas estrategias de mercadeo para sus innovaciones, estableciendo un plan para generar continuamente recursos que apoyen estos procesos. Empiezan a propiciar oportunidades de aprendizaje para la empresa, asistiendo a capacitaciones y buscando capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa y de sus colaboradores. Comienzan a interactuar con otros empresarios de manera más abierta, conversando con ellos acerca de sus negocios. Empiezan a incorporar la RSE de manera más clara a su estrategia. Aportan recursos para apoyar causas sociales.

## Nivel 4 – Interacción y proyección externa

En este nivel, los empresarios participan en actividades donde puede conocer gente, y entran en contacto con quienes les interesa colaborar. Intercambian información de utilidad con otros empresarios. Desarrollan procesos de negociación y coordinan con los socios el trabajo a realizar. Definen los valores que desean ver reflejados en sus relaciones, logrando influir en otras empresas. Tienen una estrategia para aprovechar las redes y el internet como medio de comunicación con clientes. Mantienen un plan de capacitación anual. Registran por escrito las lecciones aprendidas y buenas prácticas. Dan a conocer con transparencia lo que hace la empresa, aceptando la responsabilidad por sus efectos negativos.

## Nivel 5 – Liderazgo

En este nivel, los empresarios formulan una gran meta a largo plazo (10-15 años) aunque suponga un desafío en este momento. Participan en asociaciones empresariales de manera activa. Intercambian información con grupos de empresarios mediante internet. Desarrollan un plan de alianzas seleccionando con cuidado a las empresas con las que desean establecer estas alianzas. Proponen negocios conjuntos. Registran por escrito sus acuerdos y los modifican si es necesario. Miden impacto y realizan acciones para compensarlo. Coordinan acciones con líderes comunitarios. Incorporan a la publicidad las acciones de RSE. Motivan a otras empresas.

# ¿CÓMO IDENTIFICAR EL NIVEL DE COMPETENCIA EN EL QUE SE ENCUENTRAN LOS EMPRESARIOS?

*Un instrumento digital de diagnóstico permite ubicar en qué nivel de la ruta de aprendizaje sugerida se encuentra cada empresario en materia de competencias clave de la economía del conocimiento y la innovación.*

Con el objetivo de apoyar procesos de desarrollo empresarial y oportunidades de formación, el proyecto Avanz@ desarrolló un instrumento que permite identificar en qué nivel de desempeño se encuentran quienes ocupan puestos de liderazgo en mipymes en materia de competencias de la economía del conocimiento y la innovación. El instrumento presenta evidencias aceptables de validez para población empresarial de Costa Rica y El Salvador.

En el sitio web del proyecto ([www.fod.ac.cr/avanza](http://www.fod.ac.cr/avanza)), está disponible una versión digital auto administrada de la herramienta, de uso abierto y gratuito. El cuestionario comprende preguntas sencillas que el empresario debe responder y una vez finalizado genera un reporte que muestra el nivel de dominio de las competencias y recomendaciones para alcanzar mejores desempeños. El propósito es ayudar a los empresarios a autoevaluar sus capacidades actuales, establecer metas relacionadas con la transformación de sus prácticas y llevar a sus empresas hacia la sostenibilidad.

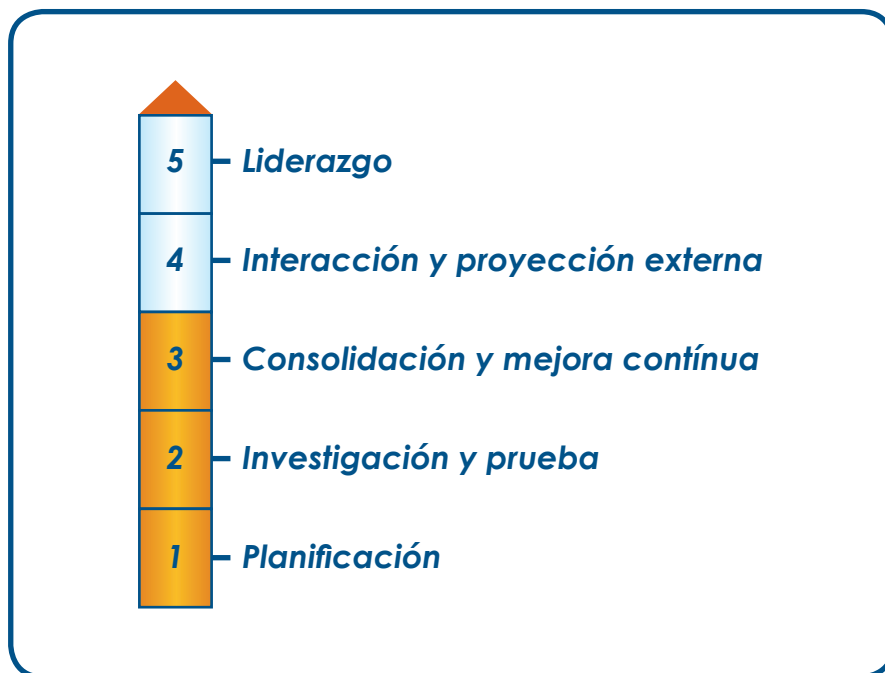
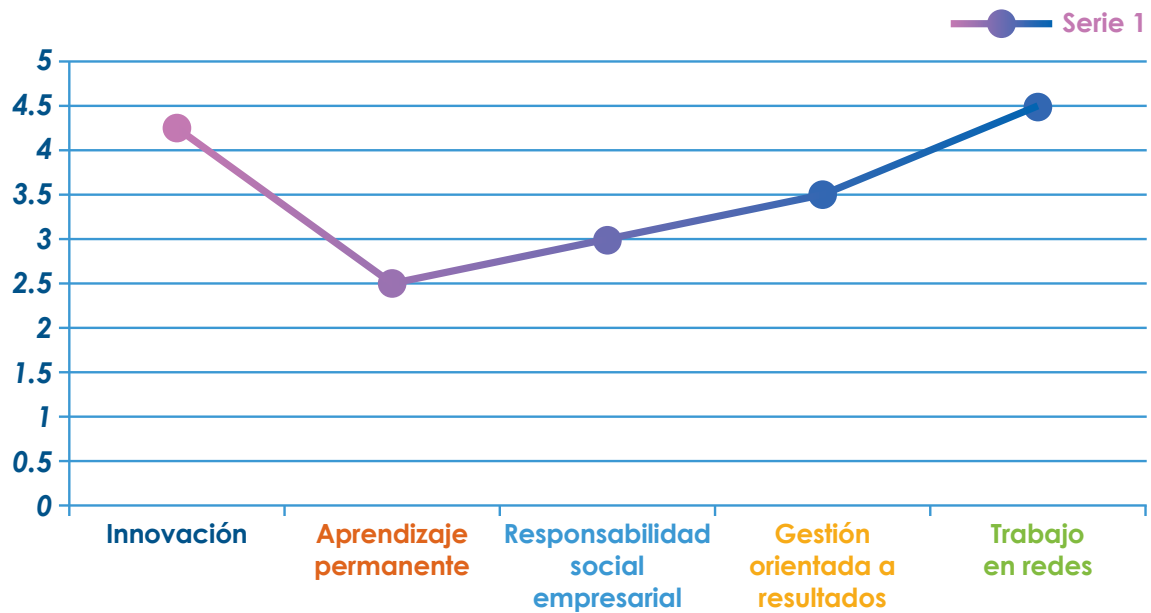
El instrumento también podría ser usado por organizaciones encargadas de implementar programas de formación y desarrollo empresarial, para identificar las necesidades particulares de la población a la que desean atender, y orientar de manera más precisa sus esfuerzos de capacitación. La herramienta podría ser también aplicada para hacer diagnósticos más globales que permitan sustentar políticas públicas y/o planes de fortalecimiento de sectores empresariales.



# Ejemplo de reporte de resultados de la herramienta de diagnóstico de competencias empresariales para la economía del conocimiento y la innovación

## Competencias ECI

Nombre de la persona



# ¿CÓMO PROMOVER EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS EN LAS MIPYMES?

*Para conseguir elevar el nivel de competencias presente en las mipymes de la región, se requieren esfuerzos coordinados en distintos niveles, así como una oferta formativa adecuada a las necesidades de las mipymes, tanto en forma como en contenido.*

La capacitación continua es esencial para que los emprendedores adquieran las competencias necesarias en la economía del conocimiento y la innovación. Sin embargo, son pocos los que se capacitan o que lo hacen con alguna frecuencia. En el estudio realizado en el proyecto Avanz@ con 532 empresarios de Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, se identificó que una gran parte de los participantes, casi la mitad, indican no haber recibido nunca capacitación.

¿Por qué sucede esto? En comparación con las empresas grandes, los empresarios de mipymes experimentan mayores barreras para desarrollar las competencias necesarias para la competitividad de sus negocios. Algunas de estas barreras son de orden estructural como, por ejemplo, la carencia general de una base adecuada de educación y de formación técnica. Otras son de orden más práctico, como las dificultades para organizar el tiempo o disponer de los fondos necesarios para acceder a oportunidades de capacitación.

Por ello, a la hora de pensar sobre cómo promover en las mipymes las competencias necesarias, se requiere formular estrategias en tres niveles diferentes: el nivel de las grandes políticas, el nivel de los programas y las acciones, y el nivel de los métodos y contenidos específicos.

## POLÍTICAS

- 1. Políticas que fomenten una formación básica sólida en la población que incluya el desarrollo de destrezas y disposiciones asociadas al espíritu empresarial.** Debe fomentarse, desde temprano en el sistema educativo formal, el desarrollo de destrezas y disposiciones como la iniciativa, la creatividad, la resolución de problemas y la colaboración. Esto debe ser parte de una formación básica muy sólida (en lectura y escritura, matemáticas, ciencias, cultura universal, un segundo idioma, competencias digitales) que permita el avance hacia posteriores niveles de profundización y especialización profesional. Los países centroamericanos necesitan hacer un gran esfuerzo por fortalecer sus sistemas educativos en esta línea.
- 2. Políticas que fomenten el desarrollo de competencias empresariales básicas.** Estas destrezas van desde las requeridas para identificar una oportunidad e implementar un emprendimiento, hasta las requeridas para hacerlo subsistir y crecer en el tiempo. Esto implica combinar destrezas de gestión con las competencias estratégicas para hacer frente a las demandas de la economía del conocimiento y la innovación. Esta formación empresarial puede comenzar al mismo tiempo que se cursa la formación técnica, profesional o universitaria. Sin embargo, será necesario contar con mecanismos de formación continua que permitan completar, ampliar y actualizar la formación recibida en esos primeros niveles. Igualmente, será preciso cubrir estas necesidades en la población que por diversos motivos no pudo acceder a una formación técnica o profesional.
- 3. Políticas que fomenten el desarrollo de destrezas empresariales avanzadas.** Las mipymes de mayor madurez y expertise, van a requerir apoyo para desarrollar la capacidad de generar innovación sistemáticamente, establecer redes locales e internacionales de trabajo, usar las tecnologías digitales para promover el intercambio y la colaboración, establecer vínculos más firmes entre la actividad empresarial y su contribución al bienestar y desarrollo social. Aquí sería valiosa la colaboración entre las universidades y las mipymes, el fortalecimiento de parques tecnológicos, etc.



## PROGRAMAS Y ACCIONES

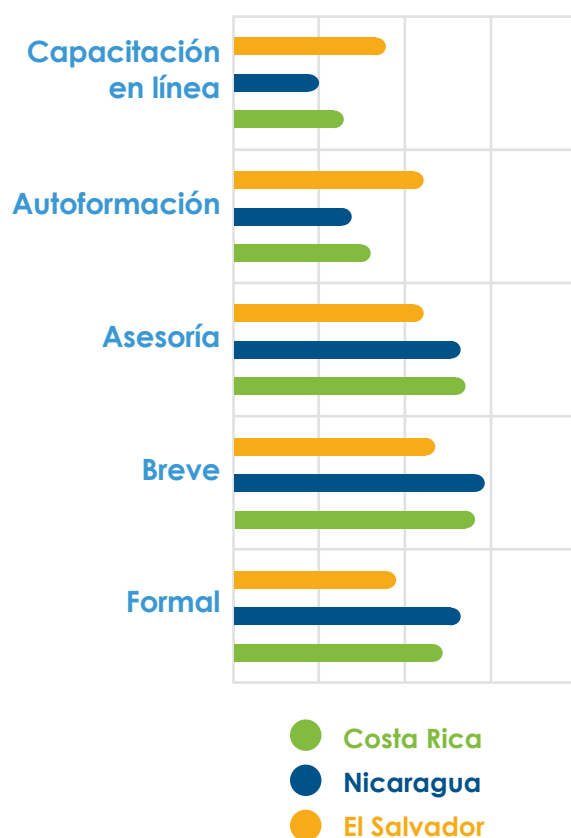
- **Programas formales:** formación proporcionada por los centros de formación técnica, profesional y universitaria conducente a titulaciones o certificaciones oficiales. Proporcionan la base de conocimientos técnicos y de gestión para poder entrar a producir un determinado servicio o producto.
- **Programas o actividades de capacitación no formal:** formación no certificada oficialmente, brindada por los centros mencionados anteriormente pero también por otros actores como cámaras y agrupaciones empresariales, organizaciones no lucrativas, agencias de la administración pública, etc. Muy valiosa cuando las personas han comenzado ya su emprendimiento, y necesitan adquirir conocimientos y habilidades específicas.
- **Espacios informales para el desarrollo de competencias:** se trata de la formación adquirida a través de la experiencia, de interacciones de la vida cotidiana o procesos de auto-aprendizaje, en el lugar de trabajo o fuera de él.

En la investigación realizada en el proyecto Avanz@, con poblaciones de empresarios de Costa Rica, El Salvador y Nicaragua, se encontró que las modalidades de formación preferidas en los tres países son las asesorías y las capacitaciones breves. Esto coincide con la información proveniente de otros contextos geográficos y culturales acerca de que la formación no formal y la informal son percibidas por las mipymes como la mejor forma de entrenamiento, dado que permite trabajar sobre aspectos específicos, aplicables en el momento y el lugar necesarios, y de impacto inmediato en la productividad de la empresa (Cobo, 2011).

Estos datos sugieren el valor que tienen para los empresarios de mipymes de nuestra región las opciones de aprendizaje basadas en tutorías informales, el apoyo de expertos o las capacitaciones breves. No obstante, se observa la importancia que todavía tienen, para ellos, los programas formales de formación, lo cual puede estar relacionado con el rezago que todavía caracteriza a la región en cuanto a niveles de educación formal presentes en la población, en general.

Gráfico 3

Importancia asignada por los empresarios a distintas modalidades de capacitación, por país (Proyecto Avanz@, 2013)



## MÉTODOS Y CONTENIDOS

Tomando en cuenta que los programas no formales e informales presentan un interés especial para las mipymes, a continuación se destacan algunas de las principales metodologías que podrían inspirar el diseño de estas oportunidades. Posteriormente, se comentan algunos de los hallazgos del proyecto Avanz@, en términos de los contenidos que podrían ser de especial valor para las mipymes en la actualidad.

**Aprendizaje en la acción.** A menudo, el conocimiento más valioso se adquiere en el contexto de las actividades cotidianas de trabajo, reflexionando sobre lo que se hace y cómo se hace. Se trata del conocimiento tácito (implícito) que no se puede enseñar, sino que se adquiere a través del descubrimiento, la observación, la práctica y la experiencia. De ahí, la importancia del aprendizaje obtenido en el entorno de trabajo y en colaboración con otros. Estos elementos son los que caracterizan al aprendizaje en la acción, un planteamiento desarrollado por Reginald Revans para la formación de gestores, que retoma la investigadora Heylin Camacho para aplicarlo con mipymes costarricenses (Camacho, s.f.). En su investigación, Camacho desarrolló una metodología por medio de la cual representantes de las empresas, del gobierno y de la universidad, se reúnen durante cierto tiempo para mejorar los procesos de una mipyme mediante la incorporación de TICs. Este trabajo colaborativo permite a los empresarios identificar, analizar y solucionar problemas de sus empresas con el apoyo de otros colegas.

**Capacitaciones en línea.** Esto incluye cursos en línea, pero también la participación en comunidades virtuales. Las capacitaciones en línea tienen más impacto cuando se combinan con otros métodos de aprendizaje más tradicionales en las que se incluyen interacciones con un experto o tutor, o trabajo en pequeños grupos. Esto promueve el desarrollo de las destrezas más interpersonales o de comunicación.

**Asesorías.** Para los empresarios de mipymes, quienes muy frecuentemente se encuentran urgidos de buscar soluciones para los problemas y dificultades de sus empresas, los esquemas rápidos de consultoría suelen ser muy valiosos y

útiles. Por ejemplo, sesiones de desayunos con otros empresarios (pares) o con quienes estén en condiciones de ofrecer consejo sobre problemas específicos que puedan estar enfrentando. También pueden ser valiosos programas o cursos breves, diseñados específicamente para empresarios ubicados en un mismo nivel de desarrollo. Esto permite favorecer la interacción con pares de perfiles similares.

### Cómo aprenden a emprender los empresarios

- Mediante ejemplos y modelos adecuados que contribuyan a ilustrar y definir pautas que puedan ser usadas como referentes.
- Mediante el intercambio con otros colegas sobre errores cometidos en algún momento.
- Mediante el análisis de problemas que estén experimentando en sus empresas en conjunto con expertos o personas que les pueden brindar algún apoyo específico.
- Mediante la auto-evaluación continua de las competencias adquiridas.

Fuente: Mulder y Lans, 2010.

## CONTENIDOS

Como parte del estudio realizado en el proyecto Avanz@, también se indagó sobre los temas en los que los empresarios encuestados han recibido más capacitación y sobre los temas que tendrían mayor interés para ellos.

Los temas en los que más capacitación han recibido son "Producción y calidad" (32,3%); "Áreas técnicas respectivas" (30,3%); "Marketing, ventas y publicidad" (29,7%). Esos temas se ubican dentro de los contenidos que precisamente más interesan a los empresarios ubicados en los niveles iniciales de la ruta de aprendizaje en materia de competencias para la economía del conocimiento y la innovación. Además de los mencionados, estos empresarios muestran también especial interés por temas relacionados con la contabilidad y la gestión financiera, y la planificación y el plan de negocios.

Por otro lado, los temas en los que los empresarios encuestados han recibido menos capacitación son "Liderazgo y gerencia" (15,2%), "Uso de tecnologías" (17,9%), "Responsabilidad social empresarial" e "Innovación" (ambos con 18,6%). Estos temas coinciden con las preferencias de los empresarios de niveles superiores en materia de competencias para la economía del conocimiento y la innovación.

## SISTEMA AVANZA

Una herramienta digital que puede contribuir a generar aprendizaje en la acción

El Sistema Avanza es un software gratuito desarrollado por OIT/Cinterfor en el marco del proyecto Avanz@, accesible desde [www.oitcinterfor.org/node/4837](http://www.oitcinterfor.org/node/4837) y desde el sitio web del proyecto Avanz@ ([www.fod.ac.cr/avanza](http://www.fod.ac.cr/avanza)), inspirado en la metodología del Sistema Integral de Mejora y Avance de la Productividad (SIMAPRO). SIMAPRO es un sistema desarrollado por OIT/Cinterfor que permite a las empresas fijarse y lograr objetivos, mediante la participación de todos sus miembros. Se basa en el concepto de aprendizaje continuo y el trabajo en equipo, como elementos claves para el desarrollo sostenible de la empresa. Lo que ahora aporta el Sistema Avanza es la posibilidad de que el empresario de mipyme, mediante una herramienta digital amigable, recorra de manera fácil y autónoma los siguientes pasos:

- Definir los indicadores con los que desea medir la productividad de su empresa. El sistema cuenta con indicadores ya establecidos, asociados a aspectos clave de la economía del conocimiento y la innovación, pero el usuario puede crear sus propios indicadores según sus objetivos.
- Ingresar con la periodicidad necesaria los datos relativos a los indicadores definidos.
- Observar la evolución de los indicadores a través del tiempo y compararlos con los de otras empresas que también estén utilizando la herramienta. La información aparece de manera anónima, es decir, se conserva la privacidad de quienes ingresen sus datos.
- Explorar los materiales didácticos y las sugerencias de recursos para capacitación y mejora, asociados a los indicadores que más les interesa mejorar.

# ACTORES INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES

*Existe un conjunto diverso de actores involucrados en el proceso de desarrollo de competencias en las mipymes, que deben trabajar de manera articulada para brindar más y mejores herramientas formativas a las mipymes.*

Muchas de las acciones que estas instituciones impulsan, están orientadas a fortalecer las competencias empresariales a través de programas de formación, apoyo y servicios de asesoría a las mipymes, para mejorar las capacidades de estas unidades productivas y darle un impulso a la economía local y nacional.



## Actores gubernamentales

A ellos les corresponde el desarrollo de políticas públicas para fortalecer a las mipymes. Esas políticas consisten en regular y mejorar el entorno empresarial, generar condiciones apropiadas para la formalización de los negocios, desarrollar el tejido productivo y empresarial local y nacional, y favorecer la inserción en nuevos mercados, entre otros. En los últimos años, las administraciones públicas de la región centroamericana han promovido un esquema de atención descentralizada a las mipymes, basado en el Modelo del Centro de Desarrollo para Pequeños Negocios (SBDC) de la Universidad de San Antonio Texas. Con este modelo, se han creado oficinas locales, CREAPYMES en Costa Rica y CEDEMYPES en El Salvador y Nicaragua, que brindan a las mipymes orientación general y apoyos específicos para el acceso a oportunidades de formación y desarrollo de capacidades. Cada CREAPYME o CEDEMYPE cuenta con un gestor especialista en trámites de formalización, información sobre servicios financieros y de desarrollo empresarial, exportaciones, y asociación comercial, entre otros.

## Organismos financieros

Las entidades financieras también ofrecen capacitación a las mipymes en el marco de programas de financiamiento. Estas instituciones organizan capacitaciones en temas como mercadeo, finanzas, habilidades y destrezas interpersonales (liderazgo, autoestima, comunicación efectiva). Por ejemplo, el Banco Nacional de Costa Rica desarrolla el programa Banca Mujer, un servicio integral de servicios financieros y de apoyo empresarial, que otorga créditos y asesoría especializada a mujeres para mejorar sus negocios, condiciones de trabajo y calidad de vida. Otro ejemplo es el programa EHVA (Empresarialismo, Habilidades, Ventas y Autoestima) para el fortalecimiento de las habilidades innatas y la autoestima de mujeres empresarias, desarrollado por la Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (ACORDE) de Costa Rica. Por su parte, el centro de formación del Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL) ofrece diplomados en desarrollo gerencial, talleres sobre planes de negocios y foros interactivos como "Emprende Mujer".

## Cámaras, gremios y asociaciones empresariales

Las cámaras, gremios y asociaciones empresariales también desarrollan programas de capacitación y servicios de asesoría para sus asociados. Desarrollan cursos y seminarios especializados para áreas prioritarias como, por ejemplo, servicio al cliente, mejoramiento de la calidad, gestión financiera-contable, trabajo en equipo, desarrollo organizacional, mejoramiento continuo, entre otros. También realizan programas de promoción de la asociatividad de las mipymes, orientados a generar alianzas que representen mejores oportunidades de desarrollo para las empresas. Estas organizaciones están incorporando a sus programas de formación temas estratégicos como encadenamientos, responsabilidad social empresarial y gestión de la innovación. Un ejemplo es la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR), entidad sin fines de lucro que agrupa a más de 40 asociaciones comunitarias de todo el país y que trabaja en el fortalecimiento del turismo rural comunitario, el rescate de actividades tradicionales del país, la protección del medio ambiente y el desarrollo económico sostenible de las zonas rurales.



## Instituciones de formación

Son también actores importantes todo el conjunto de instituciones de formación profesional y superior. Además de su oferta de programas educativos formales (conducentes a la obtención de un título profesional), esas instituciones brindan servicios de capacitación y formación especializada para mipymes, tanto de manera virtual como presencial, en forma de cursos, seminarios, conferencias y encuentros vinculados con el desarrollo empresarial; colaboran también con asesoría y acompañamiento según las necesidades de las empresas. Algunas de estas instituciones han desarrollado programas de incubación de empresas y de fomento del empresarismo, como por ejemplo, la labor que realiza la unidad INAPYMES del Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica (INA) y, a nivel universitario, el programa "UNA-Emprendedores" de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), dirigido a estimular y potenciar la creatividad, la innovación, la investigación y el desarrollo de nuevas ideas que se consolidan en empresas.

## Entidades privadas y no lucrativas

El sector privado también suma esfuerzos al desarrollo de competencias y oportunidades formativas para las mipymes, mediante el desarrollo de nuevas metodologías, la investigación, el desarrollo de capacidades en los actores del sector, la incubación de empresas, así como una amplia y variada oferta de formación y actualización continua. Asimismo, en todos los países existe una vibrante red de organizaciones no lucrativas y empresas privadas de fin social que están promoviendo el desarrollo de competencias en temas estratégicos para las mipymes como la innovación, el uso de tecnologías digitales, la responsabilidad social empresarial y la gestión empresarial.

Un caso interesante de mencionar es la organización RBA (Alianza de Negocios Responsables) que se encarga de diseñar y ejecutar programas de Responsabilidad Social Estratégica.



## ECOSISTEMA DE ACTORES

### Costa Rica

#### Actores gubernamentales:

- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), y su Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME)
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT)

#### Organismos financieros:

- Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)
- Banco Popular
- Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (ACORDE)
- Centro para el Desarrollo de las Micro, Pequeña y Medianas Empresas de Costa Rica (CEDEMIPYME)

#### Cámaras, gremios y asociaciones:

- Cámara de Tecnología de la Información y Comunicación (CANTIC)
- Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR)
- Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA)
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)
- Cámara de Exportadores de Costa Rica

(CADEXCO)

- Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR)

#### Instituciones de formación:

- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
- Centro para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (CEDEMIPYME)
- Universidad Técnica Nacional (UTN)
- Universidad Nacional (UNA)
- Universidad de Costa Rica (UCR)
- Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC)
- Colegio Universitario de Cartago (CUC)

#### Organizaciones privadas y no lucrativas:

- Potenciadora de negocios tecnológicos PARQUETEC
- Fundación Omar Dengo
- FUNDES Costa Rica
- Parque La Libertad
- PYMES De Costa Rica
- MC Grupo
- Alianza de Negocios Responsables (RBA)

### El Salvador

#### Actores gubernamentales:

- Ministerio de Economía y Comercio (MINEC)
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
- Centro Regional de Promoción de la MIPYME (CENPROMYPE)

#### Organismos financieros:

- Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)
- Banco Central de Reserva

#### Cámaras, gremios y asociaciones:

- Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)
- Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)

#### Instituciones de formación:

- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)
- Universidad de El Salvador (UES)

#### Organizaciones privadas y no lucrativas:

- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)
- Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria (FIAGRO)
- FUNDES El Salvador

### Nicaragua

#### Actores gubernamentales:

- Ministerio de Economía Familiar de Nicaragua (MIFIC)
- Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME)
- Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología (CONICYT)

#### Cámaras, gremios y asociaciones:

- Cámara de Comercio de Nicaragua (CCSN)
- Cámara de Industrias de Nicaragua (CADIN)
- Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE)

#### Instituciones de formación

- Instituto Nacional Tecnológico (INATEC)
- Universidad Americana (UAM)
- Universidad de Occidente (UDO)
- Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)
- Universidad Centroamericana (UCA)

#### Organizaciones privadas y no lucrativas:

- AGORA Partnership
- Centro de Negocios y Asistencia Técnica a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Industrial (CENAMI)

LIBRERÍA

CARIBE

Escuelas de Inglés y Computo  
Librería Caribe  
School & Computer Supplies  
SERVICIOS  
Escaneo  
Copias e  
Impresiones a  
Color y negro  
para  
Escuelas



# REFERENCIAS

Ahmad, N.H. (2007). A cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia. Tesis para optar por grado de doctorado, University of Adelaide, Australia. Recuperado de <http://ebooks.adelaide.edu.au/dspace/bitstream/2440/48199/2/01front.pdf>

Alonso, E. (2013a). Aprendizaje Permanente. Revisión bibliográfica y sistematización de hallazgos en las cinco dimensiones clave de la economía del conocimiento y la innovación. Documento de trabajo 021, Proyecto Avanz@. San José: Fundación Omar Dengo. Recuperado de: <http://www.fod.ac.cr/avanza/index.php/recursos1/documentos-de-trabajo>

- (2013b). Gestión orientada a resultados. Revisión bibliográfica y sistematización de hallazgos en las cinco dimensiones clave de la economía del conocimiento y la innovación. Documento de trabajo 025, Proyecto Avanza@. San José: Fundación Omar Dengo. Recuperado de: <http://www.fod.ac.cr/avanza/index.php/recursos1/documentos-de-trabajo>
- (2013c). Innovación. Revisión bibliográfica y sistematización de hallazgos en las cinco dimensiones clave de la economía del conocimiento y la innovación. Documento de trabajo 022, Proyecto Avanz@. San José: Fundación Omar Dengo. Recuperado de: <http://www.fod.ac.cr/avanza/index.php/recursos1/documentos-de-trabajo>
- (2013d). Responsabilidad social empresarial. Revisión bibliográfica y sistematización de hallazgos en las cinco dimensiones clave de la economía del conocimiento y la innovación. Documento de trabajo 023, Proyecto Avanz@. San José: Fundación Omar Dengo. En: <http://www.fod.ac.cr/avanza/index.php/recursos1/documentos-de-trabajo>
- (2013e). Trabajo en redes. Revisión bibliográfica y sistematización de hallazgos en las cinco dimensiones clave de la economía del conocimiento y la innovación. Documento de trabajo 024, Proyecto Avanz@. San José: Fundación Omar Dengo. Recuperado de: <http://www.fod.ac.cr/avanza/index.php/recursos1/documentos-de-trabajo>

Banco Mundial (2013). Doing Business 2014: Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresa. Comparando las regulaciones empresariales para las empresas locales de 189 economías. Recuperado de: <http://www.doingbusiness.org/reports>

Billorou, N. (2011). Competencias para empresarios de las mipymes en América Latina y el Caribe. Estudio regional. Documento de trabajo 01, Proyecto Avanz@. San José: Fundación Omar Dengo. Recuperado de: <http://www.fod.ac.cr/avanza/index.php/recursos1/documentos-de-trabajo>

Bloom, S. (Ed.). (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. New York: Susan Fauer Company.

Camacho, H. (s.f.). Developing a Methodology Based on Action Learning to Facilitate the Adoption of ICT in Small and Medium-sized Companies in Costa Rica. Tesis para optar al grado de doctorado, Universidad de Aalborg, Dinamarca.

Centro de Emprendimiento, Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Local, OCDE (s.f.): El viaje del aprendizaje: desde el emprendimiento hasta ser un emprendedor exitoso. Recuperado de: <http://www.oecd.org/cfe/>  
Centro de Política y Ley Ambiental (2012). Índice de desempeño ambiental 2012. Connecticut, EEUU: Universidad de Yale.

Chile Valora (2012). Una mirada comparativa sobre métodos para identificar competencias laborales. Documento de trabajo núm. 3. Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. Recuperado de: [http://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/documento\\_de\\_trabajo\\_chilevalora\\_n\\_\\_3\\_130111.pdf](http://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/documento_de_trabajo_chilevalora_n__3_130111.pdf)

Cobo, C. (2012). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Documento de trabajo 02, Proyecto Avanz@. San José: Fundación Omar Dengo. Recuperado de: <http://www.fod.ac.cr/avanza/index.php/recursos1/documentos-de-trabajo>

Cobo, C. y Moravec, J. (2011). Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Cruz, Kyra (27 de junio del 2012). Comunicación personal.

Dini, M. (2010). Políticas para el mejoramiento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas a través del fortalecimiento de redes empresariales: Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. División de Desarrollo Productivo y Empresarial de CEPAL. Santiago, Chile: Naciones Unidas.

Domínguez, C., Varajao, J., Morgado, L., Oliveira, I. y Sousa, F. (2010). SME Managers' Most Important Entrepreneurship and Business Competences. ENTERprise Information Systems, p. 274–282.

Dreyfuss, H.L. y Dreyfuss, S.E. (1986). Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of computer. Oxford: Blackwell.

Driessen, M. P. (2005). E-Scan Ondernemerstest: Beoordeling en ontwikkeling ondernemerscompetentie (summary in English), s-Graveland: Entrepreneur Consultancy.

Dutta, S. y Bilbao, B. (2012). Informe Global de Tecnología de la Información 2012. Ginebra, Suiza, Foro Económico Mundial.

Foro Empresa Sostenible. (2002). Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible. [www.foroempresasostenible.org](http://www.foroempresasostenible.org)

- Griffin, P. (2008). Developmental Frameworks: Writing Quality Criteria for Rubrics. Documento no publicado. Assessment Research Centre, University of Melbourne, Australia. Recuperado de <http://www.education.vic.gov.au/proflearning/e5/using/writing.htm>
- Griffin, P. y Care, E. (2012). Pathways of Educational Leadership: Monitoring and Developing Skill Levels Among Educational Leaders in Australia. In L.Volante (ed.). School Leadership in the Context of Standards-Based Reform. Studies in Educational Leadership, 16 (en prensa).
- INEC y MECOVI (2001). Encuesta Nacional sobre Medición del Nivel de Vida. Informe Gubernamental. Managua: INEC; MECOVI.
- INSEAD E-LAB (2009). Who cares? Who dares? Providing the skills for an innovative and sustainable Europe. Paris, Francia: INSEAD E-LAB. Recuperado de: <http://www.anticipationofchange.eu/fileadmin/anticipation/Logos/Documents/WhocaresWhodares.pdf>
- Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones el sector salud. Montevideo: OIT/Cinterfor. Recuperado de: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/man\\_ops.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf)
- Kaplan (2003). Five Critical Skills That Entrepreneurs Need. Stanford University. Recuperado de: <http://academicearth.org/lectures/five-critical-skills-that-entrepreneurs-need>
- Krathwohl, D., Bloom, B y Masia, B. (1956). Taxonomy of educational objectives. Handbook II: Affective domain. New York: David McKay.
- Lans, T. y Mulder, M. (2009). Competence-empirical insights from a small-business perspective. Proceedings of the ECER VETNET conference. Glasgow, Escocia: European Educational Research Association (EERA).
- Lans, T., Biemans, H., Mulder, M. and Verstegen, J. (2010). Self-awareness of mastery and improvability of entrepreneurial competence in small businesses in the agrifood sector. Human Resource Development Quarterly, 21: pp.147-168.
- Lans, T.; Hulsink, W.; Baert, H.; Mulder, M. (2008). Entrepreneurship Education and Training in a Small Business Context: Insights from the Competence-Based Approach. ERIM Report Series Reference.
- Man, T.; Lau, T. y Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, Journal of Business Venturing 17, no. 2, p.123-142.
- Man, T.W.Y. (2001) Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises in the Hong Kong Services Sector. Tesis para optar al grado de doctorado, Universidad Politécnica de Hong Kong. Recuperado de [http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/3532/2/b15995501\\_ir.pdf](http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/3532/2/b15995501_ir.pdf)
- Mulder, M. y Lans, T. (2010). Development of entrepreneurial competence. Chair group ECS, Wageningen University. Recuperado de: [www.ecs.wur.nl](http://www.ecs.wur.nl) y [http://www.ecs.wur.nl/NR/rdonlyres/BEB464B2-B8F4-4E4A-A062-15E2B6C0C363/120549/ECS\\_website\\_mulder\\_onderwijsdag\\_ondernemerschap\\_20.ppt](http://www.ecs.wur.nl/NR/rdonlyres/BEB464B2-B8F4-4E4A-A062-15E2B6C0C363/120549/ECS_website_mulder_onderwijsdag_ondernemerschap_20.ppt)
- Observatorio de Mipymes. (2008). Diagnóstico Nacional de Pymes. Información y conocimiento para la competitividad sostenible de las Mipymes. Serie Observatorio Mipymes. San José, Costa Rica: Editorial UNED.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2013). Índice Global de Innovación 2013. Las dinámicas locales de innovación. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Recuperado de [http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/economics/gii/gii\\_2013.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/economics/gii/gii_2013.pdf)
- PNUD. (2011). Informe sobre el Desarrollo Humano 2011. PNUD. Nueva York.
- Prieto, G. y Delgado, A. (2003). Análisis de un test mediante el modelo de Rasch. Psicothema 2003. Vol. 15, nº 1, pp. 94-100. Universidad de Salamanca. Recuperado de: <http://www.psychothema.com/pdf/1029.pdf>
- Sarwoko, E., Surachman, Armanu, Hadiwidjojo, D. (2013). Entrepreneurial Characteristics and Competency as Determinants of Business Performance in SMEs. IOSR Journal of Business and Management, 7 (3), p. 31-38. Recuperado de: [http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/3532/2/b15995501\\_ir.pdf](http://repository.lib.polyu.edu.hk/jspui/bitstream/10397/3532/2/b15995501_ir.pdf)
- Schwab, K. (ed.) (2011). Reporte de Competitividad Global 2011-2012. Ginebra: Foro Económico Mundial.
- Schwab, K. (ed.) (2012). Reporte de Competitividad Global 2012-2013. Ginebra: Foro Económico Mundial.
- Schwab, K. (ed.) (2013). Reporte de Competitividad Global 2012-2013. Ginebra: Foro Económico Mundial.
- Solà, R. (2007). Estructura productiva de Nicaragua. Managua: UCA.
- Van der Laan, R.; Driessen, M.; Zwart, P. (n/a). Entrepreneur Scan identifies potential fast growers, (2010). Recuperado de: <http://www.ondernemerstest.nl/wp-content/uploads/2011/04/Entrepreneur-Scan-identifies-potential-fast-growers-v6.pdf>



**Avanz@**  
 Competencias • Mipymes • Innovación

ISBN: 978-9977-11-084-4



9 789977 110844