

The logo consists of the Roman numeral 'XI' in a bold, blue, sans-serif font with a white outline. The 'X' is formed by two overlapping 'V' shapes, and the 'I' is a simple vertical bar.

Asamblea General de **ALAFEC**

22 al 25 de septiembre 2009

Guayaquil - Ecuador

Título de la ponencia:

El Emprendedurismo y su Vinculación en la Transformación de la Enseñanza Universitaria

Área Temática:

Administración y Emprendedurismo.

Autor (es):

Mtro. Federico Silfa Cassó, MsC, CGFM
Profesor

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SANTO DOMINGO
Santo Domingo, República Dominicana

(809)540-4126 & (809)481-9350

Ave. Abraham Lincoln No. 1017-19,
Ensanche Piantini, Santo Domingo,
Distrito Nacional, República Dominicana

federico.silfa@codetel.net.do

El Emprendedurismo y su Vinculación en la Transformación de la Enseñanza Universitaria

Resumen

Se analiza el rol del emprendedurismo y los cambios necesarios que la academia de hoy requiere para afrontar los desafíos que esta actividad presenta para el desarrollo adecuado de los recursos humanos y su capacidad de respuesta a la “mentefactura” de nuestros tiempos.

Plantea algunos problemas para la formación de un espíritu y conciencia emprendedora, así como la integración de la academia en este nuevo rol en los países en vías de desarrollo.

La integración sector público-privado-academia se conjuga de una manera vinculante al proceso.

Introducción

La crisis financiera que padecen los pueblos de todos los continentes, provoca a su vez una crisis económica sin consecuencias previsibles a corto y mediano plazo.

Las crisis generan oportunidades para el rediseño y creación de procesos y productos que la amortiguan y/o superan. Es aquí donde la universidad de hoy tiene el reto de enfrentarla, adoptando reformaciones en su estilo y forma de gestión y contenido curricular e investigativo.

Las ciencias administrativas aportan métodos, técnicas y procedimientos efectivos para este necesario proceso, en el cual el emprendedurismo se perfila como alternativa viable de protagonismo, convirtiéndose en sujeto-objeto de conformación de un nuevo esquema de desarrollo.

Existen grandes dificultades para realizar reformas exitosas, pero el apego a procesos diáfanos y competentes ayuda a superar los escollos inherentes. De ahí que el enfoque emprendedor necesite estar presente en cada etapa del proceso.

Las cualidades, características y condiciones que debemos tomar en cuenta para el fomento del espíritu emprendedor adquieren una relevancia puntual en esta entrega, así como el ceñimiento a algunos pasos de carácter estratégico que la reforma incluyente debe tomar en consideración.

El Cambio necesario

La academia de hoy está ante el reto que se enmarca en tres escenarios: Provocar la conversación estratégica, estimular el pensamiento genuinamente nuevo y visionario, y como motivadores para no quedarse estancados. Se bate en la necesidad de consolidar el conocimiento tácito y en las estructuras de conocimiento, más que en el conocimiento formal. De aquí la imperiosa necesidad de mayor flexibilidad, sensibilidad y adaptabilidad a los mejores y legítimos intereses de nuestra sociedad.

Nuestra misión como academia debe anotar que cuando se innova quienes más se benefician no son quienes avizoraron un metro más adelante el curso del tren, sino quienes tienen ya suficientes conocimientos tácitos para incorporar la nueva tecnología a su cúmulo existente de conocimientos. Por tanto, nuestra convicción se basa en la necesidad de reenfocar la academia como aglutinante de estudiantes con necesidad de destrezas para operar en la sociedad del futuro. Por ende, nuestros estudiantes son nuestros consumidores, y el conocimiento y conciencia crítica como algo que pertenece a estos consumidores, de manera que se personalice y se haga hincapié en un aprendizaje combinado, y que se vea al mundo como recurso de aprendizaje. Aquí surge la base de la visión global.

Si echamos un vistazo a la evolución de la economía y vemos que la misma nació en la explotación rudimentaria de los recursos naturales, y vemos ahora que nuestros agricultores con pocas extensiones de tierra aplican tecnología satelital para nivelación de terrenos, fertilización, cosecha y participación en los mercados bursátiles de productos básicos (commodities), ¿por qué no podemos aplicar tecnología a nuestros estudiantes uno a uno a fin de garantizar una fructífera inserción productiva en la sociedad a la cual nos debemos?

El nuevo paradigma de la educación es que la misma debe reingenierizarse desde la base a la cima, tomando al estudiante como eje principal y protagonista de este cambio.

La ciencia de la administración ha aportado valiosas metodologías comprobadas para realizar estos cambios, destacándose la iniciativa BPR, que examinaría muy de cerca los procesos empresariales existentes en la universidad, con énfasis en el mejoramiento de la eficiencia y efectividad de la universidad a través de la estandarización de los procesos, eficientización y mayor utilización de la tecnología disponible, a fin de que la universidad esté en una mejor posición de servir a sus clientes y aumentar su competitividad en la arena de los altos estudios. El objetivo del BPR es lograr mejoras dramáticas en el desempeño en áreas importantes para los clientes y para los otros involucrados.

Sabemos que las estructuras y prácticas de los sistemas educativos se apoyan en valores subyacentes, a menudo fuertemente mantenidos. Creemos que los cambios a afrontar no deben venir de factores externos, sino de nuestra reflexión y convicción de compromiso social; esto nos ofrece una oportunidad de discernir más intencional y fundamentalmente sobre la reforma del sistema o enfoque, sobre las necesarias reformas, en vez de enfocarnos en opciones y alternativas preexistentes. El pensamiento de futuro debe comprometer a los interesados en nuestra educación y sus reformas.

“El cambio educativo es un bien inherente, pero deseable solo si ese cambio es intencional.”

Algunas dificultades

Como requisito del cambio sistemático, las reformas no deben darse de arriba hacia abajo, como si estuviéramos barriendo una escalera, sino que deben conjugarse simultánea y concomitantemente en cada fase o etapa del proceso y sus agentes, es decir, a todos los niveles.

Cambiar un sistema generalmente es caótico, pues incluye una gran diversidad de actores con horizontes diferenciados. De ahí que nuestra labor es algo así como dirigir una orquesta: un solo miembro haría desentonar toda la pieza musical; esa es la complejidad gestiona del cambio.

Desarrollar la capacidad de adaptarse continuamente y de diferenciar según variaciones de contexto y de necesidades estudiantiles es prioritario para la universidad.

Para llevar a cabo todo esto, se requiere de un proceso metódico que fije tendencias a largo plazo y posibles cambios en el entorno operativo contra los compromisos operativos de políticas existentes y objetivos a más largo plazo. Para que triunfemos, debemos provocar que la tendencia y el análisis de los escenarios sean sólidos y aplicables, de mente abierta y de renuncia a sus posicionamientos de corto plazo.

Enfoque emprendedor

Analizar el por qué un emprendedor es una “especie especial”, determinándose los principales valores que éste conjuga, como son:

1. Integridad
2. Liderazgo
3. Impaciencia; tendencia a la acción (con análisis)
4. Dinamismo
5. Modestia. Busca y acepta orientación. Reconoce sus debilidades y contrata/paga para superarlas.
6. Dispuesto a hacer la diferencia, pero sabiéndolo (no es inconciente)
7. Pragmático; dispuesto a comprometerse (para avanzar)
8. Disfruta la victoria de los demás (sin celos mezquinos)
9. Determinación para resolver un problema valioso para los clientes (no impulsado por el dinero o por la tecnología)
10. Capaz de atraer talento de clase mundial

El emprendedurismo, que ha venido siendo un tema de actualidad, adquiriendo categoría de paradigma en todo el quehacer universitario , se deriva del concepto sajón de entrepreneurship, que tiene una acepción mas afín con el campo empresarial, que aquellas

variaciones, de origen también greco-latinas que aplican este término a una gran variedad de acciones de riesgo y novedosas.

Al llegar a las universidades el tema del emprendedurismo, debemos claramente diferenciar su conjugación en función del sujeto-objeto del mismo, es así como nace el “EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO”, concebido como: “...el ser humano con estudios superiores que tiene el suficiente conocimiento y autoconocimiento y que está motivado para iniciar y desarrollar sus sueños de una manera innovadora, asertiva y proactiva en los diferentes escenarios o sectores económicos y sociales donde le toque gestionar, con las apropiadas competencias que lo hacen un individuo especial, destinado por sus propias características a ser eficiente y sobresalir de los demás llevándolo a producir impacto en la arena productiva que le seduzca gerenciar”.¹

Es a partir de este concepto que quienes tenemos la responsabilidad formativa frente al discipulado fomentamos el despertar de esas condiciones inherentes al universitario hoy, y que será empresario mañana; empleado hoy, empleador e inversionista mañana.

Debemos precisar conceptualmente sobre la innovación. Muchas veces confundimos la innovación con la invención, y debemos enfatizar que son absolutamente diferentes, ya que la innovación se conjuga, se suma a la invención exitosa y fructífera, y su comercialización, también exitosa. Por tanto, la innovación requiere de ambos, de manera conjunta. Es un proceso que nace con la idea y sigue estos procesos hasta su implementación productiva.

Como motor de la modernidad debemos puntualizar los diferentes tipos característicos de la innovación.

La innovación se basa en trabajo en equipo y creatividad, y se define como una invención que produce valor económico en el mercado. La innovación se basa en la comercialización de nueva tecnología. Una innovación puede incluir nuevos procesos, nuevos servicios, y nuevas maneras de hacer negocio.

¹ Candida Cabello. Escuela de Administración, Universidad de Oriente, Venezuela

La innovación disruptiva transforma la relación entre cliente y proveedor, reestructura los mercados, desplaza los productos actuales y a menudo crea nuevas categorías de productos. Los competidores crean productos innovadores y ofrecen a los clientes un nuevo valor. La lucha de cada competidor es mantener el ciclo de innovación.

La innovación imitadora es tomar una idea que ya existe y expandirla creativamente. El imitador deberá entender al cliente más que el innovador y actuar creativamente sobre ese conocimiento. Los radios portátiles de batería han estado en uso desde 1950, pero Trevor Bayles vislumbró la posibilidad de llevar información a regiones remotas de África creando un radio de cuerdas con baterías de dinamo. Con veinte y cinco segundos de cuerda el usuario disponía de una hora de audio. La empresa Bay Gen, en Sudáfrica, actualmente fabrica más de 60,000 de estos radios al mes.

La Innovación Arquitectónica cambia la forma en la que los componentes de un producto están acoplados, sin tocar el concepto del diseño básico. Aunque los componentes no se cambian, la innovación es la arquitectura de la modalidad de ensamblaje. La arquitectura en general del producto describe cómo los componentes trabajarán juntos. La esencia de una innovación arquitectónica es la reconfiguración de un sistema establecido para acoplar juntos componentes existentes de una nueva manera.

El diseño de un producto requiere conocimiento de los componentes y módulos, así como de conocimiento arquitectónico. La innovación arquitectónica requiere una capacidad de diseño para organizar las conexiones entre los módulos. La innovación modular se focaliza en la innovación de nuevos componentes y módulos.

La innovación radical utiliza nuevos módulos y nueva arquitectura para crear nuevos productos. La Internet es un ejemplo de un sistema de redes con nuevos módulos y nueva arquitectura, una innovación radical o disruptiva.

Desarrollo tecnológico y sus vinculaciones

El talento humano, unido al recurso financiero, conjugados intensivamente, ha jugado un rol determinante en el desarrollo de la alta tecnología que hoy marca el quehacer de la humanidad, creando nuevos espacios en lo que conocemos como “cadena de valor”, así como en el diario vivir.

El desarrollo e incubación de altas tecnologías han traído como consecuencia una masa financiera de un quantum de enormes proporciones, como es el caso de su expresión en el volumen y monto de las transacciones registradas en los principales mercados de capitales del mundo, lo cual se aprecia considerablemente en los indicadores Standard & Poors 500, NASDAQ y otros medidores fiables de la actividad económica y empresarial.

Economía y tecnología

Al echar un vistazo a la estructura de los gastos e ingresos familiares emanados de las encuestas de cuentas nacionales correspondientes a los últimos 20 años, notamos un desplazamiento del gasto hacia los componentes innovados de la tecnología, anteriormente compleja, y llevada hoy a soluciones cotidianas de bajo costo y manejo no complicado. Así vemos cómo los jóvenes y adolescentes orientan sus recursos hacia estos sectores en desmedro de otros que se disputaban ventajosamente la principal ponderación en la estructura porcentual de sus gastos corrientes.

Al llegar a la era de la información y la alta tecnología, el componente juvenil de nuestra población adoptó los productos emanados de sus procesos, convirtiéndolos en soluciones y medios dentro de una sociedad que vertiginosamente apenas puede seguir el rastro cercano del amplio y veloz recorrido de las manifestaciones tangibles que marcan una actitud y un quehacer social altamente influenciado y determinado por estas expresiones.

Dentro de este espectro socio-económico de las eras que ubicuamente vivimos se presentan grandes oportunidades de desarrollo del espíritu emprendedor. Así, donde unos muestran

fatalidades, otros demuestran grandes oportunidades de convertir en empresas exitosas los necesarios huecos que va dejando y generando este avance.

Es precisamente estas múltiples causas las que demandan y crean condiciones potenciales y reales para el desarrollo del emprendedurismo.

Tipos de emprendedores

Quienes pueden insertarse asertiva y rentablemente en el emprendedurismo son aquellos poseedores de características especiales en sus variadas expresiones. Dorf & Byers² nos señalan, en forma muy precisa, las siguientes:

1. **Auto-Empleado** son aquellos que desarrollan todo tipo de trabajo y retienen todos los beneficios. Aquí se incluyen actividades como Tiendas Familiares, Agentes, Reparadores, Contadores, Médicos y Abogados. Pueden ser de medio tiempo o de tiempo completo, porque nadie más está involucrado.
2. **Constructores de Equipo** son aquellos que inician un negocio y lo expanden tan rápido como sea posible con el fin de contratar a otros empleados. La mayoría de las veces esos empleados tienen pericias que el propietario no posee.
3. **Inventores (Creadores)** son aquellos que tienen habilidades inventivas y diseñan un mejor producto para luego crear las compañías para desarrollar, producir y vender todos los artículos producidos. El tipo de compañía de alta tecnología es una nueva tendencia.
4. **Multiplicadores de Modelos (Patrones)** son esos que buscan una idea de alguien que ya la ha creado y luego crean sus propios negocios en base al seguimiento de otro modelo. La operación de franquicias y las cadenas de tiendas son ejemplos de este enfoque.

² Op.Cit.

5. **Exploradores de Economía de Escala** son los que se benefician de grandes volúmenes de ventas ofreciendo descuentos en los precios y operando con gastos generales muy bajos.
6. **Adquirientes (Hacedores)** son aquellos que toman negocios iniciados por otros y usan sus propias ideas para convertirlos en exitosos. Esto a menudo ocurre cuando existe un problema financiero en las operaciones corrientes dentro de las empresas. Ideas de gestión frescas pueden salvar este tipo de negocios.
7. **Artista de Compraventa** son los que compran una compañía con el propósito de mejorarla y luego venderla para obtener beneficios.
8. **Emprendedor Interno** es el que crea nuevas ideas y genera proyectos sin que exista el negocio. Utilizan el mismo método de operación.

Tecnología de los procesos de negocios

Los modelos adoptados por la OECD, así como el CERI, y la aplicación del programa Slash/21 han mostrado fehacientemente la viabilidad exitosa de conjugación de herramientas gerenciales y reingeniería de los procesos educativos.

La aplicación de los modelos de “Escenarios” ha sido cada vez más utilizada, especialmente cuando nos concientizamos del cambio necesario hacia nuevas concepciones.

El pensamiento estratégico para alcanzar las metas y objetivos ha resistido grandes pruebas en sus aplicaciones. La primera, que pueda demostrarse como se concibe, nace alrededor del siglo X antes de Nuestra Era, aplicándose a las actividades propias de la Seguridad y Defensa de parte de las naciones, aldeas e imperios existentes. No es sino hacia mediados del siglo recién pasado, cuando la estrategia comienza a ser aplicada objetivamente en el campo de los negocios, especialmente en el área del marketing. Finalmente, desde hace un lustro, asistimos al concepto de “ingeniería estratégica” aplicada a los sistemas y a los productos.

Para convertirse en emprendedor no solo se requiere el encasillamiento parcial o total, individual o combinadamente, sino que una vez se inicia el camino se requiere de cierta dosis de suficiente liderazgo y convicciones intrínsecas que, ligados a la pasión y al coraje, deben estar presentes. Estos son:

- Autenticidad: Consistencia de acciones y palabras.
- Decisión: Dispuesto a actuar sobre información limitada e imperfecta.
- Enfoque: Crear una lista de prioridades y atenerse a ella.
- Cuidado: Crear relaciones y capital social.
- Don de Gente: Ofrecer retroalimentación y el buen entrenamiento a todos los miembros del equipo.
- Comunicación: Estimular la conversación y comunicar la visión.
- Mejora continua: Mantener el aprendizaje y la energía fluyendo en la empresa, conservar el optimismo.

De manera que ante cualquier coyuntura favorable o no, enfrentaríamos estas con valores que van mucho mas allá que los coeficientes convencionales de medición de la calidad gestionaaria.

La enseñanza de hoy supone una identificación proactiva en la que la readecuación y actualización de nuestro compromiso con la sociedad actual y futura, nos aboca hacia nuevos paradigmas en la formación de nuestros recursos humanos, así como en la dinámica reformulación de la forma gestionaaria de nuestra academia que incluya un rediseño de los procesos involucrados.

La Academia, usando técnicas tomadas de las ciencias administrativas, garantizaría que las iniciativas empresariales conlleven al éxito total a través de las diferenciaciones y características que suponen una ventaja competitiva, como son:

- Alta calidad
- Servicio al cliente

- Bajo costo de producción u operación
- Diseño y funcionalidad del producto
- Segmentación del mercado
- Amplitud de la gama de productos
- Innovación del producto
- Métodos de ventas efectivos
- Selección del producto
- Propiedad intelectual

Se ha incluido junto a las ventajas competitivas tipificadas mas arriba el factor pasional como elemento vital de una impulsora ventaja competitiva, conjugando con el precio y valor, expresada de la siguiente ecuación:

$$\text{Éxito potencial} = \frac{\text{Valor} + \text{emoción}}{\text{Precio}}$$

Entre los autores mas socorridos en relación a las definiciones y conceptualizaciones de la estrategia, se ha consensuado como ingeniería estratégica "...el proceso de diseñar sistemas y productos de forma que deliberadamente suponen su personalización e incertidumbres futuras de tal modo que el valor de su ciclo de vida se maximiza."

Estas extrapolaciones y aplicaciones de los principios y procesos de la estrategia siguen enriqueciendo las soluciones a situaciones rutinarias y complejas de carácter operativo y prospectivo.

Para el rediseño y conformación de los procesos, siempre se tiende a "recaminar" la senda aprendida en otras épocas, mas que a cuestionar y/o evaluar las posibilidades de sustitución o mejoría del camino. Tradicionalmente examinamos los sistemas que nos llevan retrospectivamente del marketing a la idea original, en otras, hacemos el recorrido inversamente. Los elementos de los subsistemas encontrados en este recorrido guían el

accionar hacia la etapa siguiente como referente indicativo. Sin embargo, algunas variables nos hacen reflexionar profundamente al respecto; porque la realidad nos demuestra que:

- El cliente conoce algunas de sus necesidades, pero no todas
- Los verdaderos requerimientos a menudo cambian después que el sistema está en funcionamiento y se ha obtenido experiencia
- Las restricciones en los gastos de capital y en los presupuestos operacionales frecuentemente permiten solo una implementación “por pedazos”
- A menudo deben diseñarse y construirse múltiples variaciones de un sistema, posiblemente en base a algunos estándares comunes
- El medio ambiente no es estático, sino dinámico
 - > cambios macroeconómicos/presupuestarios (ej. tasa primaria de interés)
 - > cambios en regulaciones (ej. nuevos estándares para el CAFÉ)
 - > emergencia de nuevas tecnologías (ej. carros con células para combustible de hidrogeno)
 - > cambios demográficos (ej. población envejeciente en las naciones occidentales)
 - > cambios en las preferencias de los consumidores (peso de la economía del combustible)
 - > eventos negativos (naturales, provocados por el hombre)

Alternativas viables

¿Cómo podríamos entonces conjugar reforma académica insertando el espíritu y competencia emprendedora? Acudiendo a las siguientes alternativas como guía de este pensamiento y proceso:

1. Ignorar el futuro y diseñar para el optimo uso inmediato o a corto plazo (=TSE)
2. Llegar a una “mejor conjetura” del mas probable escenario futuro y diseñar en base a este (= pronostico + TSE)
3. Desarrollar una serie de potenciales resultados futuros y diseñar de manera que el sistema llegue a

- Ser óptimo en el promedio de todos los escenarios futuros (sólido)
- Estar protegido en el peor de los escenarios (aversión al riesgo)
- Aprovecharse del mejor de los escenarios (oportunista)
- Ser el mas flexible para adaptarse a cualquier escenario (flexible)

Pero no podemos perder de vista los principios que gobiernan la ingeniería estratégica, a fin de extrapolarlos al nuevo proceso de reforma – emprendedurismo.

- Un diseño rígido sería el óptimo (VAN máx.) si los eventos futuros se desarrollan exactamente como fueron pronosticados.
- Un diseño robusto puede minimizar la desviación estándar del resultado (reduce los riesgos), pero generalmente también bajará el VAN esperado y el VAN máximo alcanzable (limita la oportunidad).
- Mientras mayor es el grado de incertidumbre, más valiosa será la flexibilidad. Los diseños flexibles pueden aumentar el VAN esperado, mientras limitan a la baja y maximizan a la alta.
- Mientras mayores sean los costos de cambio de una configuración a otra, es más probable que el sistema actual sea continuado debido a “restricciones arquitectónicas”, a pesar de la suboptimalidad operacional.

Conclusiones

El desarrollo y crecimiento de los pueblos y sus economías han estado signados por diferentes variables, estructuras y coyunturas en el que el rol de sus recursos humanos, en sus diferentes expresiones y dimensiones, ha determinado este acontecer.

La economía de hoy está normada por la sociedad del conocimiento, la tecnología de la información y una intensa renovación de sus estructuras.

La crisis actual ha llevado a las instituciones de educación superior a renovar, modificar y transformar sus métodos de enseñanza y gestión de las mismas.

El balance entre graduados universitarios y creación de plazas de trabajo correspondiente a los perfiles de los egresados, está cada vez mas separado, trayendo como consecuencia un desequilibrio en la expresión de oferta-demanda universidad-empresa. La reforma emprendida en el seno de las instituciones de educación superior podría tener mayor efectividad y eficiencia al llenar este vacío. Para ello la ciencia de la administración aporta valiosas herramientas e instrumentos, tales como: el enfoque de escenarios, el rediseño de procesos de negocios (BPR), la reingeniería y otros, altamente probados exitosamente en su aplicación.

El emprendedurismo debe ser visto como un objetivo de universalización en la transformación curricular como forma de responder a la sociedad global en la que nos encontramos.

El emprendedurismo universitario, dada sus particularidades, merece especial atención a fin de crear un mayor valor en la “cadena de valor” de cada sociedad en que se implemente, especialmente en cada fase del proceso que nace con la idea y termina con la innovación.

Los centros de incubación y emprendedurismo conectan y vectorizan las capacidades universitarias con las actividades empresariales y de investigación aplicadas para la competitividad y desarrollo socio-económico.

La sociedad del conocimiento viabiliza que el emprendedor universitario aplique sus conocimientos y autoconocimientos adquiridos a soluciones que se vislumbran asertivas e innovadoras empresarialmente.

Principales Bibliografías Consultadas:

1. BusinessWeek, *Casos de Éxito en Innovación*. McGraw-Hill, México, 2009
2. BusinessWeek, *Casos de Éxito de Emprendedores*. McGraw-Hill, México, 2009
3. Hisrich, Robert D. et al, *Entrepreneurship*, Sexta Edición, McGraw-Hill, Madrid, 2005.

4. Longenecker, Justin G. et al, *Administración de Pequeñas Empresas. Enfoque Emprendedor*, Thomson, México, 2008
5. Dorf, Richard y Byers, Thomas H. *Technology Ventures. From Ideas to Enterprise*. McGraw-Hill Higher Education, New York, NY., 2008
6. Consejo Nacional de la Competitividad, *Plan Nacional de Competitividad*. República Dominicana
7. Balanko-Dickson, Greg. *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. McGraw-Hill, México, 2008
8. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. *Imaginar escenarios, repensar la educación*. Paris, 2006
9. *MIT Sloan Management Review*. Vol 60, No. 3. Spring 09
10. *MIT Sloan Management Review*. Vol 59, No. 2. Winter 09
11. Kiyosaki, Robert T., *El cuadrante del flujo del dinero*, Editora Aguilar, México, 2004.
12. Lerma Kirchner, Alejandro et al, *Liderazgo emprendedor. Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*, Thomson, México, 2007
13. Ohmae, Kenichi. *El próximo escenario global*. Norma, Colombia, 2005
14. Alcaraz Rodríguez, Rafael E. *El emprendedor de éxito*. Tercera Edición. McGraw-Hill, México, 2006
15. EDP, Sloan School of Management. MIT. Apuntes Curso Entrepreneurship, Enero 2009
16. *Technology Review*. MIT Vol. 112, No. 1
17. De Week, Olivier. *Notas sobre ingeniería estratégica*. MIT, Enero 2009
18. PLAN NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR. RESUMEN. Secretaria de Estado de Educacion Superior, Ciencia y Tecnologia (SEESCyT), Santo Domingo, enero 2008.
19. Silfa Cassó, Federico, “El Profesional de la Administración del Siglo XXI” *La Revista. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, UASD, Enero-junio 1997, No. 7