

## Desarrollo interactivo de competencias de emprendimiento internacional

Estrada, Salvador  
Universidad de Guanajuato,  
México  
[sestrada@ugto.mx](mailto:sestrada@ugto.mx)

Gutiérrez Rodríguez, Julián  
Universidad del Rosario,  
Colombia  
[julian.gutierrez@urosario.edu.co](mailto:julian.gutierrez@urosario.edu.co)

Morúa-Ramírez, Juan  
Universidad de  
Guanajuato, México  
[juan.morua@ugto.mx](mailto:juan.morua@ugto.mx)

Palacios-Bustamante, Rafael  
Berlin BSP Business and Law School,  
Alemania  
[rafael.bustamante@businessschool-berlin.de](mailto:rafael.bustamante@businessschool-berlin.de)

**Palabras clave:** Living Lab, enseñanza-aprendizaje digital, vinculación, red, modelos de negocio.

### Abstract

La innovación tiene una importancia capital para los empresarios que desean iniciar o consolidar algún tipo de emprendimiento. El proceso innovador no debe quedar en la iniciativa individual sino convertirse en un esfuerzo colectivo que se acompañe de las capacidades de jóvenes universitarios, profesores y empresarios. El presente trabajo muestra un proceso de investigación acción que busca desarrollar competencias de emprendimiento internacional en el contexto dual de la enseñanza y la práctica a fin de asistir a la empresa en la búsqueda de soluciones innovadoras para renovar su modelo de negocios.

### 1. Introducción

Durante la pandemia las universidades mostraron capacidad de respuesta a la crisis y adaptación de sus actividades académicas a la virtualidad. En una reunión reciente<sup>1</sup> de reflexión

---

sobre el impacto de las TIC en las instituciones de educación superior, el rector de la UNAM, Enrique Graue Wiechers, valoró las experiencias de educación remota para enfrentar la crisis, abatir tiempos y costos, así como optimizar espacios educativos. Hizo especial mención a que las universidades tienen capacidades de infraestructura y de investigación que pueden compartir para resolver problemas de la región

La situación del Coronavirus creó una oportunidad para un intercambio académico digital entre estudiantes y profesores de la *Escuela de Negocios de Berlín BSP* y universidades iberoamericanas. Mediante el estudio conjunto de proyectos de innovación empresarial y emprendimiento, los estudiantes mejorarían sus habilidades interculturales, de negocios internacionales y de lenguas extranjeras. Los académicos participantes consideraron que podían desarrollar este modelo mediante un estudio de investigación-acción de las interacciones sincrónicas de los estudiantes. Así comenzó a asentarse el proyecto *International Entrepreneurship Lab Smart Money*.

El emprendimiento internacional es un tema en desarrollo entre los campos de negocios internacionales y el emprendimiento. Son múltiples las definiciones que se han venido desarrollando desde la primera década del presente siglo (Ibeh, 2003; Leiblein y Reuer, 2004; Lu y Beamish, 2001; Mathews y Zander, 2007; Oviatt y McDougall, 2005). Entre sus diversos atributos se quiere destacar la identificación, exploración y explotación de oportunidades de negocio entre diferentes países (Autio, Sapienza y Almeyda, 2000; Knight y Cavusgil, 2004).

---

<sup>1</sup> Taller conversacional de reflexión y prospectiva "Impacto de las TIC en la macrouniversidades de América Latina y el Caribe". Boletín UNAM-DGCS-427, Ciudad Universitaria, 19 de mayo de 2021. En dgcs.unam.mx

Un concepto reciente añade el contexto local como un elemento clave para desarrollar las estrategias de emprendimiento (Centeno Rojas, 2017).

Por su parte, un *Living Lab*, es un espacio de interacción para co-crear colectivamente un producto o servicio. También es un concepto de reciente acuñación y son múltiples sus definiciones (Franz, Tausz y Thiel, 2015; Santone, 2018). Entre sus ideas nucleares, retomamos las ideas de ecosistema, innovación abierta y experiencia de usuario, así como experimento en el mundo real sujeto a diversos intereses (Franz, Tausz y Thiel, 2015).

El término *Smart-Money* o dinero inteligente proviene del ámbito financiero y se refiere a la inversión o a la puesta en un proyecto que está respaldado por conocimiento, experiencia y relaciones de expertos con historial de éxito. En la literatura académica está poco estudiado, y en particular en relación con el manejo de fondos y activos de riesgo (Carpentier y Suret, 2013, Sawicki y Finn, 2002)

Así la propuesta del *International Entrepreneurship Lab Smart Money*, pretende, además de desarrollar competencias interculturales, desarrollar entre los estudiantes y empresarios las relativas al emprendimiento internacional en lo que se refiere a la ideación y renovación de la idea del negocio a partir de su propio contexto, ampliando su horizonte hacia diversos mercados y consumidores. Crea un espacio digital para co-crear entre múltiples actores con diversos intereses y contextos a partir de un antecedente y referentes cognitivos comunes amplificar la experiencia del aula hacia una narrativa expandida hacia otras aulas y otros saberes, y desde la formación hacia la práctica. Considera la participación del emprendedor y empresario como punto de partida y de llegada a fin de determinar el problema y las alternativas de solución. Genera capital social tanto para el alumnado, los profesores, las personas de empresas y otros *stakeholders* como intermediarios, representantes empresariales, entidades gubernamentales e instituciones de educación superior.

El proyecto invita a estudiar los modelos de negocio, juntando estudiantes de universidades y países diferentes, con profesores de diversas instituciones además de contar con la presencia de emprendedores y empresarios junto con otros *stakeholders*. La interacción es ecosistémica porque es un espacio abierto a la inclusión de diversos *stakeholders* tanto de la esfera local como la internacional (gobiernos locales, agencias de fomento e intermediación). Las alternativas de solución que se desarrollan tienen un carácter no exclusivo pues el modelo es multidireccional, en términos del origen de los proyectos -proviene tanto del mercado como de la universidad- o su estadio de desarrollo -emergentes o consolidados-, los flujos de conocimiento, los detonadores de la innovación y cambio, las competencias desplegadas y las estrategias diseñadas.

## **2. Metodología**

La presente investigación sigue un enfoque cualitativo (Hernández Sampieri et al, 2014). El abordaje del aprendizaje interactivo se mueve entre los hechos y su interpretación. El estudio surge a partir la práctica docente mediada por plataformas de comunicación. Observamos las interacciones en su ambiente natural, el proceso de aprendizaje orientado a la resolución de problemas. Pero el estudio se amplía al considerar las competencias de emprendimiento y al mismo tiempo se acota al considerar sólo el proceso de ideación. También se espera exista un proceso de cogeneración de competencias interculturales al trabajar en equipos multinacionales y en una lengua extranjera.

Al principio se consideraba sólo enfocarse al estudiantado pues el espacio de interacción eran los grupos multinacionales de alumnos, pero surgieron diferentes problemas de comunicación y orientación hacia el trabajo lo que ocasionó considerar a un grupo de profesores que paulatinamente comenzaron a operar en red. Otro hallazgo fue que el empresariado también

era factible que desarrollara sus competencias de emprendimiento al interactuar con estudiantes y profesores.

Los datos se han recolectado a través de observación no estructurada, la perspectiva y puntos de vista de estudiantes, profesores, coordinadores de proyecto y otros *stakeholders*, documentos de control o evaluación de las interacciones, así como de las herramientas de ideación de los proyectos. El grupo coordinador del proyecto analizó las interacciones, las evaluó e interpretó a fin de diseñar la experiencia educativa y de transferencia de conocimiento. Si bien se definió un número limitado de sesiones de interacción con objetivos fijados de antemano, cada una se nutrió de la experiencia anterior a fin de encontrar un sentido de mejora de las interacciones, la comunicación y transferencia de conocimiento.

A continuación, se hará un desarrollo del fenómeno de la interacción puesto en su contexto a partir de una narrativa cronológica de las diferentes partes del arreglo organizativo y de la dinámica que surgió.

### **3. Desarrollo**

#### ***Selección de casos***

Inicialmente se seleccionaron los casos de proyectos de emprendimiento a través de un mecanismo institucional que tiene la Red Universitaria de Emprendimiento, red de trabajo de la Asociación Colombiana de Universidades. Adicionalmente, los estudiantes colombianos de la Universidad del Rosario en la clase de emprendimiento trabajaron el perfil del emprendedor en términos de su historia de vida y su perfil generacional.

Actualmente se está usando los mecanismos institucionales que tiene tanto la BSP Berlin Business School, a través de sus iniciativas de desarrollo empresarial, y, próximamente, la Universidad de Guanajuato mediante el Programa Institucional de Emprendimiento.

También a través del capital social se han incorporado empresas de Argentina y otras de Colombia. Próximamente se concertarán otros casos con el concurso de cámaras industriales de México y de Argentina, así como de mecanismos institucionales de la Universidad

Autónoma de Madrid.

### ***La selección de catalizadores.***

Al tener su base el proyecto en las Universidades BSP Business School, en Alemania, del Rosario, en Colombia, y de Guanajuato, en México, en un primer momento, los profesores catalizadores fueron los mismos coordinadores. Actualmente a través del capital relacional y los colegios invisibles -redes sociales y mecanismos de comunicación de los investigadores (Small, 2020) se ha ido configurando un staff de catalizadores de origen germanoiberoamericano que incluye, junto a las universidades iniciadoras, a la Universidad Pontificia

Bolivariana, la Universidad Autónoma de Querétaro, la Universidad Autónoma de Yucatán, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Pontificia de Comillas. Cabe destacar que el perfil de catalizadores es el de profesores de amplia experiencia en el tema de emprendimiento, innovación y mercadotecnia.

### ***Diseño de la Experiencia Educativa***

El proyecto comenzó con una idea de desarrollar competencias interculturales como parte de la formación profesional. Se supone que los estudiantes tendrán una salida laboral al mercado de prestación de servicios a los negocios, por lo que, además de desarrollar las competencias técnicas, requerirían desarrollar una serie de conductas y actitudes en las cuales la relación interpersonal, la participación, el aprendizaje y el interés por el otro tienen una importancia capital.

### ***Trabajo con nuevas ideas para un modelo de negocios existente o en formación.***

Los proyectos empresariales que se acompañan están en diversas fases de desarrollo. En la primera fase el objetivo que se perseguía era internacionalizar la idea de negocio de la empresa con la adaptación de enfoques y metodologías ágiles de innovación combinando Know-How local e internacional. Posteriormente, se avanzó en diseñar la experiencia para la construcción de una propuesta mercadológica para la idea del negocio. Actualmente, se está trabajando en nuevas intervenciones para detonar modelos de negocio a partir de problemas en las regiones.

### ***El rol de cada uno de los participantes.***

A fin de optimizar el tiempo de interacción y ante la multiplicidad de objetivos y acciones, el trabajo se ha dividido entre los participantes otorgando diferentes roles. Los profesores fungen como catalizadores, esto es, su presencia permite darle cohesión a la reunión y dinamizar las interacciones entre los estudiantes, así como dar las pautas para la participación de los empresarios y stakeholders. De manera esquemática se puede señalar entre sus funciones: garantizar el cumplimiento del orden del día, evitar la dispersión de los participantes, tener una visión y una estrategia de comunicación claras, promover la capacidad de investigación, como también, garantizar la productividad y la orientación a los resultados.

Entre los estudiantes es clave el rol de un líder de proyecto. Para nombrarlo se exploraron diversas alternativas como que el liderazgo fuera rotativo entre las universidades participantes o que el propio grupo nominara a su líder. Al final, por practicidad, se sugirió que fueron los propios coordinadores que lo nombraran. Entre las responsabilidades que ejercen se pueden mencionar, el garantizar la productividad y la orientación a los resultados, interesarse por el trabajo de los miembros del equipo, organizar las diferentes formas de interacción fuera de la interacción sincrónica, asegurar el desarrollo de las actividades por parte de los alumnos, entre otras.

Los proyectos se trabajan como parte de las actividades evaluables en los diferentes cursos de las universidades participantes. Así los estudiantes deben participar en las actividades de interacción de acuerdo con las políticas de cada universidad y curso, sin embargo, el compromiso de ellos con las actividades es vital para el avance y logro de los objetivos propuestos. Entre los compromisos de participación señalamos: asistir puntualmente a las interacciones, disponer de los materiales a utilizar, desarrollar al máximo su capacidad lingüística de varios idiomas, cumplir con las tareas asignadas en la interacción, flexibilidad de horarios para desarrollar la comunicación continua con sus compañeros, desarrollar la capacidad de trabajo en equipo, así como respetar y tolerar las diferencias culturales.

#### ***El uso de herramientas.***

Las herramientas están orientadas a entender la idea del negocio en términos de su valor para el usuario (el qué) y el cómo lograrlo de manera diferencial. También se trabaja el contexto del emprendedor para entender el potencial del negocio. Por otro lado, se complementa esta información con un análisis de tendencias que implique poner la idea del negocio en un contexto global. Adicionalmente se exploran diversos tipos de consumidores frente a la solución propuesta, así como los canales para llegar a ellos, en particular, se enfatiza la explotación de canales digitales y consideraciones sobre el impacto en la sustentabilidad del producto o los servicios asociados.

#### ***La planeación.***

Típicamente una reunión interactiva se compone de una serie de actividades a fin de cumplir una diversidad de objetivos. El primer bloque tiene que ver con el intercambio cultural con materiales que permitan generar confianza y empatía, sea a través de música o algún otro material audiovisual. Se da una bienvenida por alguno de los coordinadores y las instrucciones generales, enfatizando lo que se quiere lograr en esa interacción, los roles que deben cumplimentar cada uno de los participantes, así como la agenda general a seguir en cada una de las salas específicas a cada uno de los proyectos que sesionarán en forma paralela. El

responsable de la plataforma de comunicación da las instrucciones de acceso y, en el caso, orienta a los participantes sobre su sala específica.

En cada sala, el profesor catalizador destaca el objetivo, instrumentos y actividades a realizar en la reunión. Se lleva a efecto una actividad para ganar confianza y de práctica de lengua extranjera donde se intercambian experiencias y percepciones sobre diversas particularidades de los negocios en los diferentes contextos culturales. A continuación, el líder de los estudiantes hace un resumen de la reunión anterior, los pendientes y los avances que ha tenido el grupo. El catalizador anima la reunión con preguntas detonadoras, síntesis y elaboración de ideas propiciando la participación colectiva. En el caso de la participación de empresarios u otros *stakeholders* se unen a la reunión posteriormente y se les consulta e informa sobre los avances o dudas que haya como también se sugieren y discuten con ellos los potenciales cambios y mejoras.

### ***La evaluación***

Las sesiones de cada proyecto se cierran con dos ejercicios de autoevaluación tanto del catalizador como del líder de proyecto. Ambos reflexionan en términos de los aspectos clave a atender en los proyectos, los posibles cambios que haya que realizar, dudas o preguntas que hayan surgido durante las interacciones, comentarios relevantes de los participantes, así como las próximas tareas que haya que abordar a fin de cumplimentar los objetivos de la reunión. Adicionalmente y de acuerdo con Jiménez et al., 2017 y Winter, 2020 respecto al éxito de los modos sincrónicos de interacción se diseñó una encuesta que se aplica al final de las interacciones. Se evalúan el grado de dispersión de la reunión, la calidad de comunicación e intercambio de información, la satisfacción con la coordinación/planificación, la eficiencia de la infraestructura técnica, el nivel de confianza, el compromiso de los líderes de proyecto y la utilidad futura de los resultados (Figura 1.)

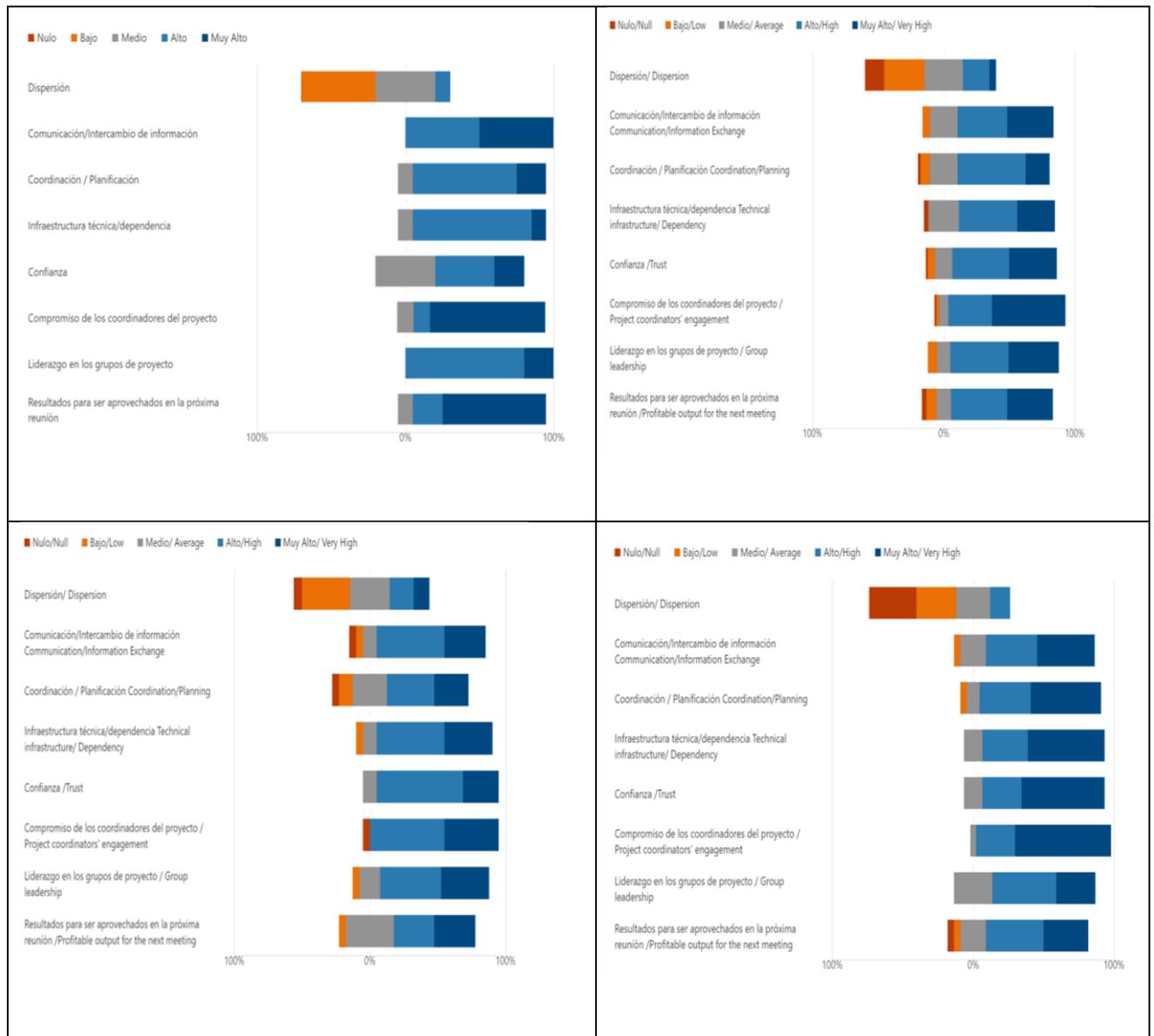


Figura 1. Evaluación temporal de las interacciones

Fuente: Elaboración propia con base a respuestas de los participantes (léase de izquierda a derecha, 15 de marzo, 28 de abril, 05 de mayo, 12 de mayo del 2021)

Los resultados de las interacciones muestran una mejoría en la percepción de los diferentes actores, en particular cada vez la dispersión es menor y la confianza es mayor, así como un mejor manejo de plataforma. La primera interacción cronológicamente implicó menor número de participantes y sin el componente de lengua extranjera pues sólo participaron alumnos de Latinoamérica por lo que presenta una menor dispersión relativa.

#### 4. Conclusiones

Una vez expuesto el arreglo y dinámica de *International Entrepreneurship Lab Smart Money*, merece la pena exponer qué es lo que se quiere estudiar del fenómeno emergente del desarrollo interactivo de competencias internacionales.

Tres preguntas principales emergen de nuestro trabajo: ¿Cuáles son los factores que facilitan la interacción? ¿Cuáles son los factores que favorecen el desarrollo de la competencia de emprendimiento internacional? ¿Cuáles podrían ser las claves del éxito del IELSM?

Diversos enfoques teóricos podrían ayudarnos a encontrar fundamentos en nuestros hallazgos, por ejemplo, en el primer tema, la literatura sobre gestión de equipos virtuales podría ser muy provechosa. En el segundo, las investigaciones con respecto a las cualidades derivadas de las competencias empresariales en general y de las de internacionalización podría ayudarnos a enfocar su nivel de dominio y su expresión en conocimientos, actitudes y habilidades. Finalmente, encontrar la esencia del éxito podría apuntar hacia la literatura sobre capacidades humanas y su interrelación con la innovación y la creatividad. Pero más importante, el despliegue en red de estas capacidades y su sinergia con el capital social.

#### Referencias

- Autio, E., Sapienza, H. J. y Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Carney, M., Gedajlovic, E. R., Heugens, P. M., Essen, M. y Oosterhout, J. (2011). Business group affiliation, performance, context, and strategy: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 54(3), 437-460.
- Carpentier, C., & Suret, J. M. (2013). Les incitatifs fiscaux pour les anges investisseurs. *Canadian Tax Journal*, 61(1), 79-157.
- Centeno Rojas, A. (2017). *El emprendimiento internacional en países en desarrollo: factores determinantes de la predicción del emprendimiento internacional*. [Tesis de Doctorado, Universidad Carlos III de Madrid].  
[https://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/25418/Tesis\\_adolfo\\_centeno\\_2017.pdf](https://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/25418/Tesis_adolfo_centeno_2017.pdf).

Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Editorial McGraw Hill.

Franz, Y., Tausz, K., & Thiel, S. - K. 2015. Contextuality and Co-Creation Matter: A Qualitative Case Study Comparison of Living Lab Concepts in Urban Research. *Technology Innovation Management Review*, 5(12): 48-55. <http://doi.org/10.22215/timreview/952>

Ibeh, K. I. N. (2003). Toward a contingency framework of export entrepreneurship: conceptualisations and empirical evidence. *Small Business Economics*, 20(1), 49- 68.

Jiménez, A., Boehe, D. M., Taras, V., & Caprar, D. V. (2017). Working across boundaries: Current and future perspectives on global virtual teams. *Journal of International Management*, 23(4), 341-349. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.05.001>

Knight, G. A. y Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

Leiblein, M. J. y Reuer, J. J. (2004). Building a foreign sales base: the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 285- 307

Lu, J. W. y Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal* 22(6-7), 565-586.

Mathews, J. y Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 1-17

Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 537-553.

Santonen, T. (2018). Comparing Living Lab (s) and its' competing terms popularity. In *Proceedings of the ISPIM Innovation Conference (Stockholm): Innovation, the Name of the Game in Stockholm, Sweden on 17-20 June 2018*. International Society for Professional Innovation Management.

Sawicki, J., & Finn, F. (2002). Smart money and small funds. *Journal of Business Finance & Accounting*, 29(5-6), 825-846.

Small, H. (2020). Past as prologue: Approaches to the study of confirmation in science. *Quantitative Science Studies*, 1(3), 1025-1040. [https://doi.org/10.1162/qss\\_a\\_00063](https://doi.org/10.1162/qss_a_00063)

Winter, A. (2020). Problems working in semi and full-time virtual teams: Comparison of virtual team problems pre and post-Covid-19 epidemic (Bachelor's thesis, University of Twente).