

## Las tradiciones organizacionales, culturales y el financiamiento como factores influyentes en las etapas iniciales y de crecimiento de los emprendimientos de la ciudad de Encarnación

### *Organizational, cultural traditions and financing as influencing factors in the initial and growth stages of entrepreneurial the city of Encarnación*

Estelbina Esteche<sup>1</sup>, Yanina Gerhard Wasmuth<sup>2</sup> y Marcelino Venialgo Figueredo<sup>3</sup>

#### Resumen

En el presente artículo se abordan las tradiciones organizacionales, culturales y el financiamiento de los emprendimientos de la ciudad de Encarnación, identificando ciertas dificultades por las que atraviesan los emprendedores de proyectos innovadores, que, por diferentes factores, se limita la fase inicial y de crecimiento de sus emprendimientos, impidiendo un beneficio a la sociedad, al ecosistema emprendedor y económico. Entre los factores analizados y los datos recabados mediante un conversatorio con los emprendedores de la zona, las tradiciones organizacionales muestran que dependiendo del rubro en el que se desarrollan dichos emprendimientos, las principales limitaciones se encuentran en el incumplimiento de la planificación propuesta para cada actividad.

**Palabras clave:** ecosistema emprendedor; tradiciones; cultura; innovación.

#### Abstract

This article deals with the organizational, cultural traditions and the financing of the entrepreneurs of the city of Encarnación, identifying certain difficulties that entrepreneurs of innovative projects go through, which, due to different factors, limits the initial and growth phase of their ventures, preventing a benefit to society, the entrepreneurial and economic ecosystem. Among the factors analyzed and the data collected through a discussion with entrepreneurs in the area, organizational traditions show that depending on the area in which these ventures are carried out, the main limitations are found in the non-compliance with the proposed planning for each activity.

**Keywords:** entrepreneurial ecosystem; traditions culture; innovation.

**Recibido:** 1 de octubre 2019. **Aceptado:** 15 marzo 2020

<sup>1</sup> Contadora Pública Nacional por la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción. Especialista en Docencia Universitaria por la Universidad Autónoma de Encarnación. mail: ethycabanas@gmail.com

<sup>2</sup> Docente de la UNAE, Ingeniera Comercial por la UNI, estudiante de la Maestría en Educación y Desarrollo UNAE. [janawas16@gmail.com](mailto:janawas16@gmail.com)

<sup>3</sup> Docente de la UNAE, Lic. en Ciencias Contables por la UNAE, Lic. en Administración de Empresas por la UNAE. [marcelinovenialgo@gmail.com](mailto:marcelinovenialgo@gmail.com)

## Ecossistema emprendedor

En línea con Auletta y Rivera (2011) un ecosistema de emprendimiento es una comunidad de negocios donde un conjunto de individuos y organizaciones producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas.

En julio de 2010, Isenberg describió el entorno en el que la iniciativa empresarial tiende a prosperar cuando los empresarios tienen acceso a los recursos humanos, financieros y profesionales que necesitan, y operan en un contexto en el que las políticas gubernamentales los fomentan y protegen. Esta red se define como el *ecosistema de emprendimiento*. Para Robbins (2005, citado por Suárez Galvis, 2017), el emprendimiento puede conceptualizarse como el desarrollo de un nuevo proyecto que busca un determinado fin político, económico o social, entre otros, que además posee características específicas, y que, esencialmente, tiene una cuota de innovación e incertidumbre.

Los emprendimientos innovadores han ido produciéndose a lo largo de la historia; sin embargo, en Paraguay se han convertido en un tema reciente para la educación superior, tal como puede observarse mediante la promulgación de la Ley 5.669/16, donde el Ministerio de Industria y Comercio (MIC) —a través del Viceministerio de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)— impulsa el fomento a la cultura emprendedora en todos los estamentos educativos del país y que tiene como ejes principales la capacitación en materia de emprendedurismo, el desarrollo del ecosistema emprendedor mediante la innovación, la tecnología y la economía naranja.

La mencionada ley crea la Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM) y su principal objetivo es promover la iniciativa de una cultura de organización interna, mediante la formalización de los emprendimientos y el apoyo con mentorías por medio de incubadoras de empresas que validan las ideas para lograr una mayor probabilidad de éxito de las propuestas, ya sean tradicionales o de base tecnológica.

Por ello, el Viceministerio de MIPYMES en conjunto con instituciones educativas, públicas y privadas trabaja con programas de incubadoras de empresas INCUNA e INCUNI, apoyando integralmente a los jóvenes emprendedores que desean hacer realidad sus proyectos innovadores, tanto en su creación como en su consolidación en el mercado.

En Paraguay, según un informe realizado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en el año 2017, desde su creación en el año 1997, el gobierno ha desarrollado estrategias de apoyo a los emprendimientos, mediante políticas públicas con el patrocinio de sectores privados que siguen estableciendo bases para el desarrollo nacional sustentable.

Otro aporte del CONACYT es a través de su programa PROINNOVA, que inició en el año 2017 y cuyo objetivo es contribuir a la mejora de la productividad de la economía paraguaya mediante dos ejes fundamentales: el fomento de la innovación y el fortalecimiento del capital humano para la innovación con fondos otorgados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Para potenciar el crecimiento económico del país, desde la generación de ideas hasta su proceso de crecimiento, según un informe de la Asociación de Empre-

dedores de Paraguay (ASEPY), los jóvenes manifiestan la existencia de variables económicas y sociales que dificultan estos procesos. Ellas son la falta de información sobre financiamiento, educación en emprendimiento, marco legal y tributario, tradiciones organizacionales y culturales propias del país.

En el marco de la formalización de los negocios en Paraguay, el Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas (SUACE), institución dependiente del MIC, se crea con la finalidad de simplificar, agilizar y transparentar el proceso de apertura de nuevos emprendimientos empresariales.

Para llevar a cabo una idea de negocio es importante, primeramente, la organización empresarial. Según Werren G. Benni, citado por Romero Martín (2006), el desarrollo organizacional es una estrategia educacional que intenta cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras organizacionales internas y externas propias de una sociedad, para que esta genere una mejor adaptación a nuevas tecnologías, mercados y desafíos.

Según Madrazo Miranda (2005), la tradición es una expresión de la permanencia en el tiempo de una comunidad. De esta manera, asume la memoria colectiva y generadora de identidad; sin embargo, es una evidencia de la dificultad para el progreso que exige la adaptación a los crecientes cambios. En algunas comunidades, es considerada incluso como autoridad, donde dependen de ella las normas, prácticas, creencias e instituciones que muchas veces impiden el crecimiento del individuo y, por ende, de la sociedad.

En Paraguay existen emprendedores

con capacidad de crear emprendimientos innovadores; sin embargo, la falta de tecnologías productivas, organizaciones desarrolladas y esfuerzos colectivos para mejorar los hábitos culturales dificulta el inicio de la idea y el crecimiento de los emprendimientos.

Así, definimos un emprendimiento innovador que implica un camino mediante el cual el conocimiento se traslada convirtiéndose en un proceso, un producto o un servicio que agrega nuevas ventajas tanto para el mercado como para la sociedad (Suárez Galvis, 2017, p. 187).

La etapa inicial de un emprendimiento comienza a partir de la idea y con la elaboración de un plan de negocio. Esto implica un estudio previo del mercado al que va dirigido el producto o servicio; el emprendedor, además, debe identificarse con algunas características actitudinales que lo ayuden a llevar a cabo su idea, todo lo cual se da mediante capacitaciones en el área de emprendimiento.

Según el *Manual de implementación de incubadoras de empresas* (Bóveda, Oviedo y Yakusik, 2015), la importancia de la puesta en marcha de las incubadoras de empresas es ser integrante del ecosistema de negocios que proporciona un soporte integral al emprendedor. De ahí surge otorgar un valor agregado a la implementación de materias relacionadas con este eje en las distintas áreas del conocimiento.

Con una mirada al futuro de la ciudad de Encarnación, del país, del contexto socio-económico-laboral, la Universidad Autónoma de Encarnación alinea su rol a los nuevos desafíos: formar emprendedores encarando estrategias que permitan a los jóvenes universitarios, de las distintas

áreas, prepararse para emprender.

Una de las estrategias de transformación educativa, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, debe permitir generar nuevos puestos de trabajo a través de la creación de empresas, partiendo de la existencia de una Red de Emprendedores, que se ha gestado en el marco de la asignatura Emprendedurismo, para apoyar a universitarios emprendedores e impulsar los emprendimientos (Proyecto de Red de Emprendedores de la UNAE, 2019).

La Universidad Autónoma de Encarnación pretende que los egresados de las distintas carreras, al término de su proceso de formación, posean competencias generales, entre las que se destaca la capacidad para formular y desarrollar proyectos innovadores (UNAE, 2019), por ello es importante la promoción del emprendedurismo dentro de las diferentes áreas de desarrollo académico.

Por otra parte, se consideran importantes la consolidación institucional y las alianzas con otras universidades y organizaciones, lo que permite adoptar modelos existentes a la realidad universitaria local y regional.

El rol de la universidad en la implementación del emprendedurismo en distintas áreas va en consonancia con el documento denominado *Hacia una Política Pública Integral Paraguay Joven 2030* (Secretaría Nacional de la Juventud, 2018) “donde se incorpora el concepto de nuevas economías que puede incluir o la economía naranja, las economías creativas, la economía ambiental, entre otras que involucran crecimiento y aprovechamiento de recursos” (p. 29).

Con el desarrollo del ecosistema de innovación y creatividad a nivel universitario, se logra un valor agregado a la educación y a la economía creativa-emprendedora, de forma tal de responder los interrogantes vinculados a las dificultades que manifiestan los jóvenes para emprender los proyectos innovadores dentro de la ciudad de Encarnación, potenciando el desarrollo económico local y nacional.

Stevenson (2000), haciendo hincapié en el emprendimiento como un fenómeno relacionado con el comportamiento, analizó que los emprendedores exitosos poseen cultura emprendedora, mientras que los ejecutivos exitosos tienen una cultura administrativa (Formichella y Massigoge, 2004).

La Universidad Autónoma de Encarnación se encuentra comprometida en el desarrollo del ecosistema emprendedor local y nacional, con la incorporación de esta disciplina en forma transversal al currículum universitario. El rol que cumple la institución resulta estratégico en el desarrollo socio-económico-laboral, y de la misma forma esta transferencia de conocimiento en gestión del emprendedurismo entrega nuevas herramientas para el desarrollo de proyectos exitosos.

Por lo mencionado en los apartados anteriores, es de vital importancia que la universidad ofrezca programas formativos que permitan adaptarse a los cambios constantes y las nuevas tendencias tecnológicas, a través de la combinación de conocimientos teóricos y prácticos, para colaborar al desarrollo de jóvenes que demuestran una gran capacidad creativa y de gestión de grupos, con una necesidad de complementar su formación con educación de calidad.

No obstante, en Paraguay existen instituciones que promueven el emprendedurismo mediante políticas públicas enfocadas en el marco regulatorio para cambiar la cultura de hacer negocios o la forma en que los emprendedores acostumbran a empezar con sus ideas de negocios. Se trata de un trabajo en conjunto con instituciones privadas para dar a conocer los medios de acceso a financiamiento, mentorías, concursos para postulación de ideas de base tradicionales y tecnológicas, talleres de formalización de empresas y ferias de emprendedores.<sup>4</sup>

A continuación, se enumeran algunas de las entidades que financian proyectos y trabajan por el ecosistema emprendedor:

**SINAMIPYMES:** órgano consultivo multisectorial que tiene como finalidad el planeamiento y ejecución de políticas y acciones de fomento para la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, bajo el liderazgo del Viceministerio de MIPYMES del Ministerio de Industria y Comercio, que, a su vez, tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir y coordinar las funciones establecidas en la Ley 4457/12 para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

**Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM):** La Ley 5669 de Fomento a la Cultura Emprendedora crea, en 2018, el Consejo Consultivo y la DINAEM dentro del marco del Viceministerio de MIPYMES del MIC. Su objetivo es establecer los instrumentos para llevar a cabo la investigación, el desarrollo y la sustentabilidad de proyectos emprendedores, creando medidas de fomento, económicas y financieras.

<sup>4</sup> Para mayor información acceda al portal del gobierno nacional de Paraguay <http://www.mipymes.gov.py/>

Apoya al emprendedor a través de tres programas:

- A. *Programa Doble E:* el primer componente de este programa es Emprendedores Exitosos y busca desarrollar la 1ra red de mentores y ángeles inversores del Paraguay, así como espacios de motivación que permitan al emprendedor tener contacto con casos de éxito.
- B. *El segundo componente:* espacio Emprendedor crea espacios de *coworking*, clubes de emprendedurismo y engloba la iniciativa Lanzamientos E, que planea identificar mensualmente de diez a doce emprendimientos interesantes y convocar a la prensa para hacerlos noticia. Por último, en el marco de Economía Emprendedora, todos los meses la DINAEM imparte metodologías para validar ideas de negocio y llevarlas a la acción. Ejemplos de su aplicación fueron el reciente Incubathon y Modelo Beta.
- C. *Programa Paraguay Emprendedor:* este programa tiene como objetivo identificar las oportunidades que otros ministerios ofrecen al emprendedor y trabajar con esos organismos en programas puntuales. Paraguay Emprendedor también tiene un espacio dentro del Centro de Entrenamiento del Emprendedor (CEE) del Ministerio de Trabajo; acompaña al programa PROINNOVA del CONACYT; está desarrollando con la Secretaría Na-

cional de la Juventud el programa Foco Emprendedor; con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC), una iniciativa de economía digital para el emprendedurismo; y, por último, acaba de firmar un convenio con la Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR) y la Oficina de la Primera Dama, para la creación de un programa llamado Turismo Joven Emprendedor.

Programa Desarrollo de Proveedores: Perteneciente al Viceministerio de MIPY-MES, la DINAEM se encarga dentro de este programa del componente “desafío emprendedor”, buscando identificar necesidades en la producción, facturación, importación y exportación de cadenas productivas en Paraguay que puedan ser cubiertas por iniciativas de jóvenes locales.

Proyecto de Competitividad Microempresarial: El Programa Competitividad Microempresarial (PCM) encarado por el MIC, a través del Viceministerio de MIPY-MES, se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2030, en sus ejes de acción:

1. Reducción de pobreza y Desarrollo social.
2. Crecimiento económico inclusivo.

En este contexto, el MIC, con el objetivo fundamental de la creación de empleo, establece diez líneas estratégicas para contribuir al logro de las acciones propuestas a nivel nacional.

El PCM basa sus fines, propósitos, objetivos y líneas de acción en tres de estas estrategias: 1) Promoción de la competitividad e innovación empresarial; 2) Promoción de cadenas de valor y asociatividad y; 3) Promoción de la participación público-privada. Asimismo, también considera como sus tres pilares principales la información actualizada, la facilitación de trámites y la supervisión transparente.

El Viceministerio de MIPY-MES a través del PCM, busca que las micro, pequeñas y medianas empresas generen nuevos empleos, desarrollen productos innovadores, accedan a mercados importantes y generen incrementos en los ingresos para que de esta forma las empresas puedan ser más competitivas.

Por otro lado, apunta al trabajo conjunto y coordinado con el Sector Privado y organismos e instituciones del Sector Público que apoyen procesos de desarrollo de las MIPY-MES nacionales. Así, este Programa tiene como base principal la generación de empleo con prioridad en sectores específicos, como la confección, metalmecánica, artesanía, frutihortícola, alimentos, olería y carpintería, por la posibilidad de tener un impacto rápido y ampliado.

Subsecretaría de Estado de Tributación (SET): Institución comprometida a gestionar los procesos conforme al marco legal y los requisitos aplicables, para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, a través de recursos apropiados, colaboradores íntegros, competentes y comprometidos con la transparencia y la eficiencia; promoviendo

la mejora continua y la innovación constante de sus servicios.

Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas (SUACE): es un esquema institucional que busca fortalecer el clima de negocios en Paraguay, y por tanto, contribuir a incrementar el número de empresarios extranjeros y nacionales interesados en invertir, producir y/o comerciar en el país.

Banco Central del Paraguay (BCP): es una institución independiente que desarrolla una gestión eficiente y creíble, basada en la excelencia de sus valores y talentos, reconocida en el ámbito nacional e internacional.

Banco Nacional de Fomento: trabaja para promover el desarrollo económico y social del país a través de servicios bancarios y financieros, priorizando los proyectos de fomento estratégicos e inclusivos.

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC): diseña e implementa políticas públicas que promuevan y faciliten la conectividad, la inclusión, la innovación tecnológica y la economía digital, así como aquellas que involucren la creación y difusión de contenido relevante y plural desde los medios estatales, generando un proceso amplio de inclusión social desde la comunicación pública, transparencia en la gestión y promoción de la cultura y la identidad.

Agencia Financiera de Desarrollo (AFD): banca pública que impulsa el desarrollo

económico y la generación de empleos a través de la canalización de recursos financieros destinados a proyectos de inversión y préstamos a la población, que se otorgan mediante bancos, financieras y cooperativas acreditadas.

Fondo de Garantía (FG): institución que trabaja para proporcionar soluciones de garantías a micro, pequeñas y medianas empresas, para un mayor y mejor acceso al crédito disponible en el sistema financiero formal.

Ventanilla Única de Importador (VUI): es una institución autónoma, facilitadora del comercio internacional, responsable de una eficiente recaudación de los tributos y fiscalizadora del tráfico de mercaderías.

Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (MTESS): tiene como misión regir la política del trabajo, empleo y seguridad social, garantizando el cumplimiento de la normativa laboral vigente, la prevención y solución de conflictos, la mejora de las condiciones de trabajo y el respeto de los derechos fundamentales del trabajador para el progreso de nuestras empresas en beneficio del desarrollo socioeconómico del país, en un marco democrático y de diálogo social.

Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP): desarrolla competencias laborales, promoviendo el pensamiento crítico, con el fin de mejorar la empleabilidad y el emprendedurismo.

Centro de Entrenamiento del Emprendedor: el centro dispone de una unidad de formalización y apoyo al emprendedor, otra de orientación y capacitación, además de una unidad de innovación que ayudará a identificar y desarrollar nuevas iniciativas de negocio.

Este centro tiene el propósito de fomentar y estimular el espíritu emprendedor de jóvenes paraguayos. Compuesta por las áreas de formalización, asesoría y de apoyo financiero que estarán a cargo de profesionales abocados a la tarea de guiar y acompañar a las personas que se acerquen al CEE en los procesos de formalización de sus emprendimientos y servicios.

Las áreas de asesoría con las que se contará son: asesoría tributaria (obtención del RUC e impuestos); asesoría legal (personería jurídica, gestión de marcas y patentes); asesoría para la formalización en la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria, en el Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición, entre otros.

El área de apoyo financiero tendrá como objetivo acelerar la creación, fortalecimiento y/o escalabilidad de emprendimientos a través de la conexión con instrumentos financieros del ecosistema de emprendedurismo e innovación.

Fundación Paraguaya: el programa está enfocado en la eliminación de pobreza, acompañando a jóvenes, adultos, especialmente a mujeres, de escasos recursos, buscando activar el potencial emprendedor y de superación.

Algunos de los planes son:

Semáforo de eliminación de pobreza: es una plataforma que ayuda a las personas y a sus comunidades a salir de la pobreza. Lo pueden utilizar las microempresas, empresas formadas, y personas que deseen trabajar por su comunidad.

Comité de mujeres emprendedoras: son créditos, cuya garantía es solidaria y están dirigidos a grupos de mujeres en situación de vulnerabilidad que quieran fortalecer alguna actividad comercial o desean iniciar un nuevo emprendimiento.

Diferentes tipos de créditos de la fundación se encuentran en la página oficial.

Crédito estudiantil, agropecuarios, para microempresas, para jóvenes, para la vivienda, de consumo, para aguatería y junta de saneamiento, para la salud, micro franquicia, personas con discapacidad, etc.

Cuentan con diferentes programas y fuentes de financiamiento internacionales como KIVA y Global Giving.

Emprendé Paraguay: es un programa de capacitación y escalamiento de emprendimientos juveniles, donde se busca otorgar herramientas para que los jóvenes puedan apuntalar sus emprendimientos. En esta propuesta reciben el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y la Youth Business International.

Crédito Agrícola de habilitación: entidad pública que brinda servicios financieros y que promueve la asistencia técnica y comercialización a través de alianzas con el sector público y privado, contribuyendo a la inclusión financiera y al desarrollo sostenible de emprendedores preferentemente rurales.

Proinnova es un programa del Conse-

jo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT): cuenta con un fondo de USD 10.000.000 otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que como otras entidades financieras canaliza sus recursos de apoyo al emprendedor a través de iniciativas como esta.

El programa financia hasta un 80% los proyectos de innovación y desarrollo tecnológico presentados por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), ya sean individuales o asociativas (consorcios conformados por pymes e instituciones tecnológicas o académicas). De igual modo, apoya proyectos de creación y arranque de empresas de base tecnológica de reciente creación (menos de dieciocho meses desde su primera facturación). Para acceder al programa es necesario contar con el patrocinio de una de las incubadoras designadas por el CONACYT (Incuni, Kog, Lansol, Cime, StartupLab, Incubadora de la Universidad de San Carlos).

## METODOLOGÍA

En la investigación a la cual refiere el presente artículo, se recabaron los datos mediante un conversatorio con enfoque Cualitativo-Participativo, se utilizó el método descriptivo para analizar los datos obtenidos de los diferentes actores que forman parte del ecosistema emprendedor.

La muestra fue aleatoria donde participaron voluntarios integrados por alumnos de la carrera de Administración y egresados emprendedores de la UNAE, emprendedores activos de la ciudad, docentes del área empresarial, representantes del Ministerio de Industria y Comercio (Director de Fomento, Desarrollo e Innovación, Directora General del Sistema de Apoyo a Empresas para la Apertura y Cierre de

Empresas-SUACE-, Directora de la Dirección de Formación y Capacitación Profesional (DFCP) y Servicio Nacional de Promoción Profesional-SNPP). Las muestras fueron seleccionadas dependiendo de los siguientes criterios: disponibilidad de tiempo para asistir al conversatorio, ser alumno y/o egresado de la institución, ser docente del área empresarial, contar con emprendimiento activo en la ciudad. Por otra parte, los representantes de cada ministerio fueron seleccionados de acuerdo al tema que conviene la investigación: financiamiento, capacitación, formalización.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario con 20 preguntas abiertas las cuales fueron analizadas de manera sistematizada por parte de técnicos - en distintas libretas de anotaciones, la conversación también se registró en formato audio, con la finalidad de revisar las informaciones recabadas para la triangulación de los datos.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Durante el conversatorio se consultó con respecto a cómo debe ser un negocio innovador y los participantes respondieron que debe ser un mercado disruptivo, con capacidad de crecimiento, más allá de la competitividad que se diferencie de los demás mercados. Lo que implica una innovación tecnológica que repercute en la sociedad de forma positiva; por otra parte, innovar en el negocio implica demostrar más humanidad, energía y pasión por lo que uno hace, y de esta manera se logra estar en la mente de los clientes para convertirse siempre en la primera opción.

En cuanto al consumo de infusiones en el horario laboral, los emprendedores ma-

nifiestan que su personal no tiene buena concentración cuando no las consumen; sin embargo, afirman que esos hábitos repercuten en el momento de cumplir con sus obligaciones, por el tiempo que invierten. Esto ocurre porque no se realiza una planificación para las prácticas de esas costumbres y, por lo tanto, impiden la realización eficaz de las labores.

Mencionan también que se permite el desayuno en horarios laborales; sin embargo, es otro de los factores que dificulta el avance del trabajo dado que el personal no cumple un tiempo determinado para dicha actividad. Por otra parte, otros rubros manifestaron que el desayuno se da en las casas, justamente porque en la empresa se desea transmitir una cultura de respeto, responsabilidad y cuidado del aspecto personal, teniendo en cuenta que la comida dentro de la organización y fuera de horario estipulado implica limpieza personal (cepillado-aseo) que conlleva a una mayor pérdida de tiempo productivo.

Con respecto al cumplimiento de las horas de entradas y salidas, la mayoría respondieron que es un problema constante, porque el personal acostumbra a llegar tarde o no avisa con anticipación su ausencia, además de presentar argumentos poco congruentes al momento de justificar su atraso. Esto ocasiona desorganización en las actividades, puesto que el trabajo de la persona ausente se debe cubrir con los empleados presentes, lo que conlleva a cumplir con las tareas de forma parcial y, al mismo tiempo, implica mala atención al cliente.

Normalmente, estas situaciones se dan porque no existe una sanción por impuntualidad o por ausencia sin aviso. Por ello, se vuelve un mal hábito que dificulta definir

una cultura de organización empresarial e impide al emprendimiento consolidarse como empresa.

En cuanto a la planificación organizacional hay rubros que sí trabajan con base en los procesos administrativos, definiendo la planeación, realizando el seguimiento de los objetivos propuestos y controlando la eficacia y eficiencia de las actividades. Por otra parte, se detectó un sector que no cuenta con un plan establecido ni control de las actividades; estos emprendedores se lanzan al mercado con sus productos sin haber definido una estrategia corporativa, sin misión, visión ni objetivos.

En relación a si conocen instituciones o programas de apoyo financiero para llevar adelante sus emprendimientos se detecta un nivel elevado de desinformación de los consultados.

## CONCLUSIÓN

Se recabó información mediante un conversatorio realizado entre emprendedores de la ciudad de Encarnación, incluyendo a los estudiantes y egresados emprendedores de la Universidad Autónoma de esa ciudad. Durante el estudio, se han podido identificar datos importantes sobre las dificultades que afrontan los emprendimientos, principalmente en su etapa de inicio y crecimiento. La primera de ellas se encuentra en las tradiciones organizacionales, que mostraron restricciones en la planificación de las actividades dependiendo del rubro en el que se desarrollan. Esto dejó en evidencia una falta de preparación en dicho aspecto, lo cual evidencia que una buena idea de negocio no es garantía de éxito sin la correcta aplicación de los procedimientos organizacionales. Es ahí donde se fortalece la importancia de las

instituciones educativas, especialmente las universidades con los programas curriculares de emprendedurismo e innovación, o en otros casos de instituciones que promueven el emprendedurismo proporcionando asesorías o mentorías.

Las tradiciones culturales se convierten en aspectos negativos que impiden la realización eficiente de las actividades de los colaboradores de un emprendimiento; algunos hábitos o prácticas característicos de la cultura paraguaya, como el consumo de infusiones en horarios laborales sin una planificación efectiva, obstaculizan el buen desempeño en el trabajo. Esto se ajusta a lo planteado por Madrazo Miranda (2005), quien afirma que la tradición asume la memoria colectiva y generadora de identidad, sin embargo, es una evidencia de la dificultad para el progreso que exige la adaptación a los permanentes cambios, impidiendo muchas veces el crecimiento del individuo y por ende de la sociedad.

Emprender en el siglo XXI implica adaptarse a los cambios constantes para la inserción y permanencia en el mercado; para ello, el emprendedor debe estar actualizado generando innovaciones en sus ideas de negocios, productos o servicios. Por lo tanto, las tradiciones culturales pueden convertirse en factores de dificultad en el proceso de adaptación a dichos cambios; esto se refleja en la información recabada en el conversatorio con los emprendedores, puesto que se confirmó que estos son conscientes de que tanto la cultura organizacional como las tradiciones forman parte de una debilidad en la gestión. Sin embargo, por una característica cultural propia del Paraguay, dificulta realizar cambios para adecuarse a las nuevas tendencias de modelos de negocios.

El tercer aspecto abordado en la investigación es el financiamiento de los proyectos. Si bien se ha identificado desinformación sobre la existencia de instituciones que trabajan por el ecosistema emprendedor, también se ha observado que el gobierno nacional ha implementado políticas públicas para fomentar el espíritu emprendedor de toda la ciudadanía paraguaya y se está trabajando junto con otras instituciones públicas y privadas para dar a conocer los programas destinados para el emprendedor.

Para obtener los beneficios de dichas políticas, las personas emprendedoras deben acceder a la educación en emprendedurismo, desde la planificación de actividades, por una organización estructural, integración de los recursos materiales y humanos, y control de todas las acciones, pudiendo de esta manera definir una cultura organizacional.

Se identificó también la existencia de distintas instituciones que trabajan para apoyar a los emprendedores en la planificación organizacional, con capacitaciones en diferentes áreas empresariales, realizando mentorías para aumentar la probabilidad de éxito en los emprendimientos; reduciendo las barreras manifestadas en las diferentes etapas de un proyecto para acceder a financiamiento, y aprovechando los beneficios y oportunidades que ofrecen estas instituciones.

Se destaca la relación de la Universidad Autónoma de Encarnación con su entorno, pues figura como un ente articulador y se evidencia el apoyo en formación de cultura emprendedora desde las distintas áreas del conocimiento, en forma transversal en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes universitarios, consideran-

do de esta forma que estarán preparados para contribuir con el desarrollo económico del país mediante la generación de empleo y autoempleo.

De esta manera, se puede afirmar que existen herramientas necesarias para el fortalecimiento del emprendedurismo en el Paraguay y, por ende, en la ciudad de Encarnación, por medio de las políticas públicas, instituciones educativas y entidades financieras tanto públicas como privadas, pero es necesaria una mejor divulgación de los programas que ofrecen para que más emprendedores tengan acceso a dichos beneficios.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Auletta, N. & Rivera, C. (2011). Un ecosistema para emprender. *Debates Iesa XVI* (4), 12-17.
- Bóveda, J. E., Oviedo, A. & Yakusik, A. L. (2015). *Manual de implementación de incubadoras de empresas*. San Lorenzo, Paraguay: Incuna
- Formichella, M. M. & Massigoge, J. I. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local* [Ponencia]. VII Congreso de Administración "La Administración en un mundo complejo". "La recuperación de la Competitividad, el Crecimiento y el Trabajo". Buenos Aires, Argentina.
- Madrazo Miranda, M. (2005). Algunas consideraciones en torno al significado de la tradición. *Coatepec*, 9, 115-132. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28150907>
- Romero Martín, F. (2006). *Organización y procesos empresariales* [5ta. Ed.].

Asunción, Paraguay: Litocolor.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Secretaría Nacional de la Juventud. (2018). *Hacia una Política Pública Integral Paraguay Joven 2030*. Asunción, Paraguay: SNJ.

Suárez Galvis, F. (2017). Fomento del emprendimiento a través de actividades académicas e investigativas. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño, XVIII* (2), 183-196.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v6n1a06>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

