

# **Identificar la forma en que la empresa Kuehne Nagel incentiva a los empleados en investigación e innovación para motivar a emprendedores sociales**

**LUIS FERNANDO PORRAS VALVERDE**

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**

**San José, Costa Rica**

**Mayo, 2013**

## **Resumen**

El contenido de esta investigación abarca el concepto de Emprendedurismo Social en la empresa Kuhne+Nagel, dedicada a la logística. Las personas emprendedoras están tomando auge en Costa Rica, especialmente, los jóvenes y el sector de la tecnología, si se considera que el ES resulta una importante fuente generadora de empleo y de riqueza para aquellos sectores más vulnerables de las economías. El contenido muestra los conceptos y las acciones de los empleados de KN, así como un análisis de los emprendedores identificado en la empresa y ciertos factores que deben sobrellevar.

Por su naturaleza y características, esta investigación es cuantitativa y los datos se obtienen por medio de la aplicación de cuestionarios.

Los objetivos de esta investigación son identificar si la empresa KN y los empleados tienen expectativas de desarrollar en el futuro cercano el ES, así como identificar los esfuerzos que han desarrollado para alcanzarlo, teniendo en consideración que resulta una importante fuente generadora de empleo y de riqueza para aquellos sectores más vulnerables de las economías.

Se lleva a cabo una encuesta con un total de 55 empleados de KN que laboran en puestos operativos, jefaturas y gerencia, cabe destacar que el 100% cuenta con títulos desde Bachiller de Secundaria hasta Maestría Universitaria.

*Palabras clave:*

Emprendedurismo Social (ES), Emprendedor Social, Emprendedor.

### **Abstract**

The content of this research covers the concept of Social Entrepreneurship Kuhne + Nagel company dedicated to logistics, the entrepreneurs are gaining momentum in our country, especially in the young and in the technology sector, taking into consideration that the ES is a major source of employment and wealth for those most vulnerable sectors of the economies . The content shows the concepts and actions of KN employees, and an analysis of the entrepreneurs identified in the company and certain factors to bear.

By its nature and characteristics, this research is quantitative and data are obtained through the application of questionnaires.

Identify if the company KN and employees can expect to develop in the near future and to identify efforts that have developed to achieve, taking into consideration that the IS is a major source of employment and wealth for those most vulnerable economies. They conducted a survey of a total of fifty-five KN employees working in operational positions, headquarters and management, it should be noted that 100% have high school degree to Masters Degree.

## **INTRODUCCIÓN:**

Actualmente en Costa Rica, se ha dado un gran auge y un apoyo fuerte por parte de las universidades así como también de las diferentes entidades, entre ellas, las empresas que tienen como fin dar a conocer y motivar a las personas para que desarrollen proyectos o ideas emprendedoras. El desarrollo de estos nuevos proyectos beneficia al país como generador de fuentes de empleo y mejoras en la economía del país, por tal razón, se examina el tema del Emprendedurismo Social (ES en adelante) en esta investigación. De esta manera, se proyecta analizar cómo la empresa Kuehne Nagel (KN en adelante) incentiva la investigación y la innovación de sus los empleados para que desarrollen ES.

Se pretende analizar si KN emplea los tres objetivos esenciales: primero, deben tener un objetivo social claro y definido que les permita identificar cuál es su misión y visión empresarial en el ámbito social; segundo, se requiere que posean ideas innovadoras y transformadoras; tercero, tienen que contar con un modelo de negocios sostenible en el tiempo; estos conceptos son mencionados por OIT y Fundación Schwab (2008) cuando se refieren al ES.

Es en este contexto en el que surge la figura del empresario o ES y de las empresas creadas y desarrolladas por este, Juan Ramos (2010) define que “el empresario social es capaz de crear e implantar un proyecto empresarial en el que se unen la viabilidad técnica y financiera (negocio posible y rentable) propia de cualquier empresa con la utilidad social (herramienta social al servicio de la inserción sociolaboral).”(p.14)

Además, García Gutiérrez (2002) propuso que es importante considerar que los motores del emprendedurismo son confirmados por la experiencia, por un lado, la existencia de expectativas y, por otro, la necesidad o la huida hacia delante. Asimismo, el estilo de dirección altamente participativo que caracteriza a este tipo de empresarios y su implicación en el proyecto empresarial en el cual intervienen, desembocan en un fuerte liderazgo organizativo y una cultura empresarial abierta a la creatividad, a través de una estructura organizativa plana y descentralizada).

La creación de empleo, el aumento de la productividad, la mejora de la competencia y el aumento de la calidad de vida se encuentran entre estos beneficios pero sus efectos son aún más amplios, ya que además de contribuir a contrarrestar los efectos del desempleo o de la pobreza, también juegan el papel de agentes de cambio en la sociedad. Sin embargo, el papel de motor de cambio y de generación de beneficios para la sociedad no es exclusivo del empresario social, dado que se trata de una función propia de cualquier tipo de empresario y, por tanto, puede ser desempeñada por cualquiera que esté dispuesto a sacrificar parte de sus beneficios económicos a cambio de asumir una determinada responsabilidad social corporativa. Así, las

funciones o los roles de los empresarios han cambiado sensiblemente, de manera que en la actualidad, se dirigen a garantizar la supervivencia de la empresa, a liderar personas y a desarrollar una gestión comprometida sobre la base del cambio organizativo permanente. (Muñoz y Sánchez, 2004).

Es por esto que se pretende identificar si KN desarrolla actividades en función del emprendedurismo, así como también detectar empleados que cuentan con ideas por desarrollar o que ya están realizando actividades de emprendedurismo; además es importante determinar las características claves de emprendedurismo en los empleados KN, de esta manera, se podrá evidenciar si los empleados presentan ideas que puedan estar afectadas por debilidades personales para cumplir con éxito los proyectos. Se hará una investigación con un enfoque cuantitativo para lograr dichos objetivos, y tendrá un diseño no experimental transaccional con alcance de tipo descriptivo. Se aplicará un cuestionario a 50 empleados de KN que permiten compartir su comprensión y aplicación del ES.

## ASPECTOS TEÓRICOS

Se detalla las principales revisiones bibliográficas del tema de ES para un mejor entendimiento de la investigación. Según la investigación de Sanchis y Melián (2009), las cuales definen al ES como un agente de cambio a quien busca la creación y la sostenibilidad de valor social y no solo privado; el reconocimiento y seguimiento de nuevas oportunidades para mejorar dicho valor social; el compromiso con un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje; y la exhibición de un elevado sentido de transparencia, rendición de cuentas a sus interesados y de verificación de sus resultados.

Con respecto a las afirmaciones de Dees (1998), “los emprendedores sociales son una especie dentro del género de los emprendedores. De un modo un tanto simplista, se puede decir que se trata de un tipo de emprendedores que persigue fines sociales” (p.17). Antes de abordar el tema es necesario definir el concepto de emprendedor. Peter Drucker(1998) señala que empezar un negocio no es condición necesaria ni suficiente para ser emprendedor, y Gregory Dees(1998) menciona que los emprendedores no tienen por qué ser necesariamente inventores, sino que simplemente tienen que adoptar una visión creativa a la hora de poner en práctica invenciones de otros.

Dentro del pensamiento económico clásico se encuentra:

Richard Cantillon (1734), economista francés, quien fue el primero en utilizar el término Emprendedor a fin de identificar a un individuo particularmente distinto al productor de la economía de mercado que recibe salarios o rentas fijas, llamado “contratado”. Esta nueva clase de productor de la economía es aquel que emprende activamente y con iniciativa, que asume riesgos, con un nivel de incertidumbre y que percibe ganancias no fijas e inciertas. Esta concepción asocia al emprendedor, el manejo de recursos y el riesgo (p.17).

Según el diccionario de la Real Academia Española (2003), un emprendedor es alguien que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas. En lo que al perfil de ese emprendedor se refiere, “(...) la Red ALFA Capacidad Emprendedora (1996) decidió considerar como relevantes las siguientes variables: creatividad e innovación, responsabilidad, autoconfianza, comunicación, negociación, capacidad para asumir riesgo, altruismo, honestidad, liderazgo y coordinación” (Rodríguez, 2003).

Joseph Schumpeter (1912) hace su gran aporte al concepto de emprendedor “En términos del papel que este asume en los procesos de inversión e innovación, al hacer una diferenciación clara del administrador.” (p.19)

Es importante considerar a Liouville, (2002) quien define que:

La verdadera función de un emprendedor es de tomar iniciativas de crear. En este sentido, un emprendedor es aquel que es capaz de actuar sobre la motivación de otros para la puesta en práctica de nuevas combinaciones. Esto permite establecer que el emprendedor no necesariamente debe ser creador de una nueva empresa, y el que la cree, no necesariamente garantiza que sea emprendedor durante toda la vida del proyecto empresarial. Las actividades pueden estar dadas en la producción y puesta en aplicación de nuevos productos, en la introducción de nuevos métodos de producción, en la introducción de novedosas formas de organización de la industria, en la conquista de nuevos mercados o en el acceso a otras fuentes de aprovisionamiento.(p.22).

Por otra parte se considera que el emprendimiento social suele darse y tener éxito en los sectores de la economía donde el mercado ha fallado y la acción del Estado es inexistente o ineficaz, según lo indica OIT y Fundación Schwab (2008). Un emprendimiento social, cuando resulta exitoso, puede no solo transformar las vidas de los beneficiarios, sino también la forma de abordar un problema en general.

En el 2012, se destaca las acciones emprendidas por la Unión Europea en relación con el espíritu empresarial social, y se describe las acciones de terceros países y organizaciones internacionales como la OIT, OCDE, ITC. Según la Social Business Initiative Haro (2011), las empresas sociales representan una fuerte apuesta política, un reconocimiento a la contribución y al gran potencial que tienen en la construcción del futuro de Europa. Datos de la propia Comisión señalan que estas organizaciones representan el 10% de todas las compañías europeas y emplean a 11 millones de personas, lo cual equivale al 6% del total de empleos en ese continente.

Se encuentran también investigaciones y contribuciones en el estudio del ES que se enfocan en la personalidad del emprendedor y las características de su comportamiento, las cuales concuerdan en identificar al emprendedor como un tomador de riesgos (Say, 1852; Knight, 1921 y Kirby, 2004.), un individuo con un alto nivel de orientación al logro (McClelland, 1961; Kirby, 2004; Timmons y Spinelli, 2007), con competencia para el trabajo en equipo (Sarasvathy, 2001) y con niveles elevados de cambio y actividad, es decir, con un desarrollo de la creatividad más allá de lo convencional, para ser flexible y capaz de adaptarse. (Stenberg, 1999. Kirby, 2004. Gibb, 2005).

El Banco Interamericano de Desarrollo (2012) establece lo siguiente acerca del emprendedor en Costa Rica:

- ▶ Caracterización del emprendedor costarricense: predominantemente del sexo masculino, con una media de 32 años, la mitad posee educación universitaria, e igualmente domina el idioma inglés. Trabajó en compañías multinacionales de servicios y de manufactura avanzada, posee más de cinco años de experiencia laboral y esta es su primera experiencia como empresario.
- ▶ Los nuevos ES son creados por personas de forma individual o asociados con un familiar o allegado.

Además, se define la realidad de Costa Rica por sector de ES de la siguiente manera:

- ▶ El 97.8% del parque productivo del país lo conforman micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales generan el 48.4% del empleo privado.
- ▶ Microempresas: 68.4%
- ▶ Pequeñas: 24.8%
- ▶ Medianas: 4.6%
- ▶ Las cuales se concentran principalmente en el sector servicios 51.3%, seguido de comercio 24.1%, agricultura y pesca 12.2 e industria manufacturera 7.7%.(p.22)

Paredes (2006) menciona que:

“Un emprendedor puede vivir y trabajar en cualquier parte: en ellos, lo emprendedor es algo interno, no tiene que ver con su nacionalidad ni con su entorno cultura o económico” (p.18). El reto no es tanto crear los tipos correctos de emprendedores, sino las condiciones indicadas para el emprendimiento. También plantea la siguiente pregunta ¿Se puede enseñar el emprendimiento? El descubrimiento de una oportunidad viable y de verdad, probablemente, no ocurrirá en el primer intento. Evaluarla puede requerir una remodelación importante y una nueva evaluación, o incluso abandonar la idea y buscar otra. Los planes de negocios son documentos vivos: incluso el mejor de ellos requiere modificación conforme los mercados y las fuerzas competitivas ofrecen nueva información y nuevos retos (p.22).

Los mitos podrían ser muchos; entre los emprendedores, el mito es que el desempeño depende principalmente de ellos mismos y no de la industria en la que operan o el tipo de negocio creado. Villarán (2002) considera que son tres los temas vinculados con la actitud emprendedora, llamada también emprendedurismo, empresariedad o espíritu emprendedor. Corena y Byrne (2013) establecen algunos conceptos y definiciones, que señala al ES como una corriente mundial, en donde las comunidades son las que mejor pueden solucionar sus propios problemas, de ahí la idea de crear grupos organizados llamados emprendedores sociales, los cuales a través del trabajo pueden dar soluciones a problemas determinados, y a su vez, generar nuevas fuentes de empleo.

Se podría considerar tres tipos de emprendedores desde una perspectiva moderna:

1. Innovador: de acuerdo con el planteamiento defendido por Schumpeter (1911, 1950).

La actividad emprendedora supone innovación en lo que se refiere a la introducción de un nuevo producto, en la organización o proceso, y supone un proceso de destrucción. El emprendedor crea nuevas industrias y por ello provoca cambios estructurales importantes en la economía. Pero no puede ser considerado puramente como inventor, sino que lo que hace es introducir las invenciones creadas por otros. Es por ello que Schumpeter considera al emprendedor como un innovador que destruye las estructuras existentes. No implica necesariamente que se tenga que crear siempre un nuevo producto, sino que se puede realizar una actividad que desarrolle productos ya existentes en el mercado, empleando para ello nuevos avances tecnológicos (p.22).

2. Aprovechar las oportunidades de beneficio: Kirzner (1999) considera que:

El emprendedor trata de aprovecharse de las oportunidades de beneficio que proporcionan los mercados, considera también que aprende de los errores pasados e intenta corregirlos, conduciendo de esta manera al mercado hacia un nuevo equilibrio. Por lo tanto, desde su perspectiva, existe una relación entre instituciones y emprendedores que incentiva el progreso económico a través de dos factores. En primer lugar, las instituciones proporcionan el nivel de competitividad que los emprendedores necesitan, y en segundo lugar, también proporcionan la estructura de incentivos que es necesaria para estimular la actividad emprendedora. En definitiva, esta aportación hace hincapié en el primer pilar de los señalados en el apartado anterior. (p.22).

3. Incertidumbre: Knight (1921) considera que:

La incertidumbre es un factor importante que deben tener en cuenta los emprendedores, ya que toman sus decisiones en un mundo incierto, y sus beneficios se ven afectados por dicha incertidumbre. En este caso, se presta especial atención al tercer pilar, referente al entorno macroeconómico; pues cuanto más estable sea, menos incertidumbre se genera (p.22).

La diferenciación de la actividad emprendedora realizada por Baumol (1990), que distingue entre “productivo” y “no productivo”. Desde su punto de vista, gran parte de

los emprendedores son creativos e ingeniosos, y buscan los medios más adecuados para aumentar su riqueza, poder y prestigio, viéndose afectados por el entorno que les rodea.

Para concluir cabe mencionar las competencias generales necesarias para crear y gestionar exitosamente micro y pequeñas empresas. El Programa Especial Mejoramiento de la Calidad de la Educación Peruana (Mecep) del Ministerio de Educación (2001), como resultado de su investigación sobre competencias generales empresariales, plantea las siguientes características del emprendedor competitivo y de éxito:

- 1- Tiene capacidad de comunicación fluida y empática, lo que optimiza el servicio al cliente, la satisfacción del personal y las buenas relaciones con los proveedores.
- 2- Posee iniciativa y capacidad para tomar decisiones en situaciones normales o de riesgo, y asume permanentemente nuevos desafíos empresariales.
- 3- Resuelve problemas; busca permanentemente soluciones creativas y; tiene vocación por la innovación, el cambio y la mejora continua en todos los ámbitos de su empresa.
- 4- Actúa en función de valores, compromete las voluntades de colaboradores, clientes y proveedores, y genera una cultura empresarial propia.
- 5- Obtiene, interpreta y establece prioridades en la información, demostrando dominio y actualización de conocimientos necesarios para el desarrollo de la empresa.
- 6- Desarrolla métodos de trabajo sistemáticos, organiza las funciones y áreas de su empresa, y controla todos los procesos de su actividad empresarial.
- 7- Orienta sus esfuerzos hacia la generación de riqueza, tiene vocación por el ahorro y la inversión, y actúa guiado por una racionalidad económica, se plantea constantemente metas de crecimiento.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

El desarrollo de esta investigación se considera cuantitativa, utiliza como referencia principal a Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). En este estudio, se analiza datos y resultados mediante el uso de un enfoque cuantitativo, para lo cual se desarrolla una matriz como guía en el proceso de investigación.

Identificar la forma en que la empresa Kuehne Nagel incentiva a los empleados en investigación e innovación para motivar a emprendedores sociales		
Objetivo específico	Variable	Indicador
Determinar actividades de emprendedurismo que desarrolla la empresa KN para incentivar a los empleados a la vinculación al emprendedurismo	Proyectos y actividades	<b>1-Tipos de proyectos 2-Cantidad de proyectos</b>
Identificar las principales características de emprendedurismo de los empleados	Características de los empleados	<b>Tipos de características:</b> 1-Autoconfianza 2-Tolerancia a la frustración 3-Orientación comercial 4-Identificar los retos y desafíos de los empleados de K+N: 5-Empleados que cuentan con ideas o proyectos futuros 6-Razon por la que buscan realizar proyectos 6- Identificar los mitos de los empleados acerca del emprendedurismo 7-El riesgo 8-La incertidumbre
Identificar proyectos de emprendedurismo de los empleados que han desarrollado o que están en proyecto	Proyectos de inversión	1-Formas para obtener ayuda: Conocimiento de entidades que apoyan el emprendedurismo como Bancos, incubadoras y universidades.

Se determinó una muestra de 55 empleados de KN que ingresaron a la empresa desde enero 2012 hasta abril 2013; de esta manera, se podrá identificar la forma en que KN incentiva o desarrolla proyectos para impulsar el desarrollo de emprendedores en la compañía, la encuesta es aplicada a empleados operativos, jefaturas y gerencias de KN.

Se pretende identificar actividades y características que puedan tener los empleados, así como evidenciar si la empresa KN tiene expectativas de desarrollo en emprendedurismo tanto interno en donde se deben de contemplar si existen proyectos de mejora de procesos o incentivos para desarrollar nuevos negocios, así como externos en donde se motive a los empleados a crear o desarrollar ideas emprendedoras.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental transaccional, es decir, se estudia el tema tal como sucede, sin manipular las variables. Los datos recolectados para el periodo dado son descriptivos porque son analizados y discutidos tal como son.

La metodología utilizada para obtener los datos de la encuesta es por medio del correo electrónico.

Se desarrolla la tabulación de los datos recolectados con el fin de describir paso a paso los resultados obtenidos y proceder a evidenciar los cuestionamientos de esta investigación.

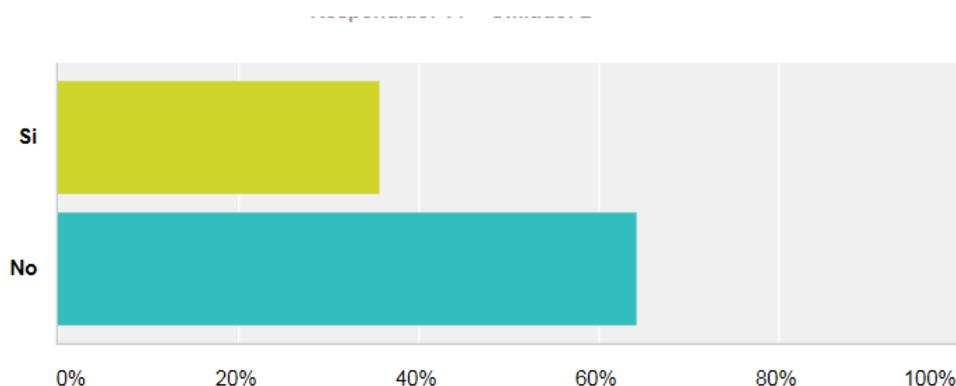
A partir del análisis de 60 empleados de KN, se podrá determinar las acciones que realiza la empresa para fomentar el emprendedurismo y las características claves de los empleados para poder desarrollar las ideas exitosamente.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los resultados más importantes de la investigación de campo orientada a investigar la forma en que la empresa Kuehne Nagel incentiva a los empleados en investigación e innovación para motivar a emprendedores sociales, la muestra analizada fue de 50 colaboradores de KN entre puestos de operaciones, asistentes, jefaturas y gerencias.

FIGURA 1

**¿Considera a Kuehne Nagel como una empresa que impulsa el Emprendedurismo social?**



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	35,71%
No	64,29%

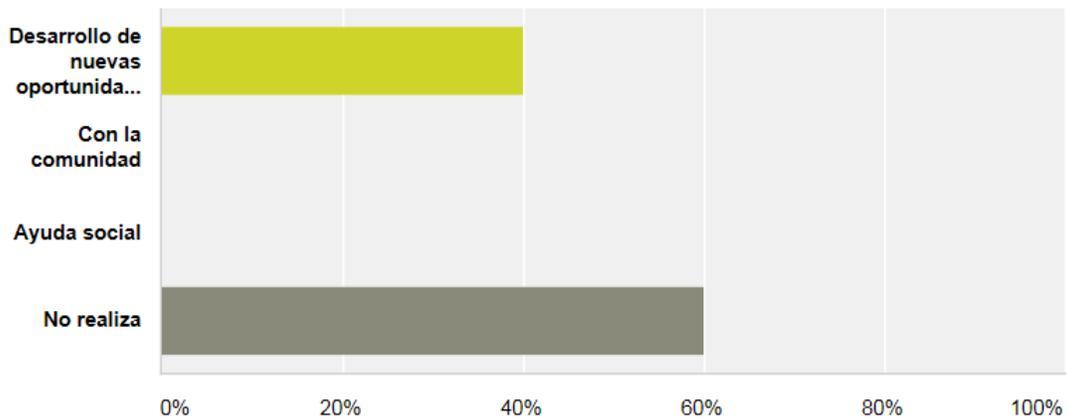
Fuente: Encuesta aplicada a empleados de KN Heredia, 2013.

De los 55 empleados de KN encuestados, un total de 35, que representan el 64,29%, consideran que la empresa no impulsa el ES, quizás sea por la poca información que

existe o porque no hay un interés a nivel nacional para promocionar este tipo de emprendimientos, en especial, por parte del gobierno. Los restantes 20 empleados piensan que KN genera expectativas de ES, lo cual representa el restante 35,71% de los encuestados.

FIGURA 2

**¿Qué tipos de proyectos de Emprendedurismo Social realiza Kuehne Nagel?**



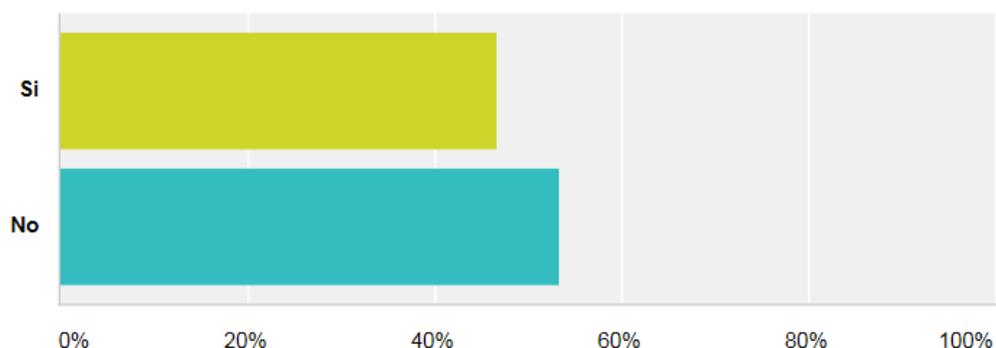
Opciones de respuesta	Respuestas
Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio dentro de la misma empresa	40%
Con la comunidad	0%
Ayuda social	0%
No realiza	60%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de KN Heredia, 2013.

Ante esta pregunta, 33 empleados de KN indican que la empresa no realiza proyectos de ES, lo cual representa el 60% de los encuestados. Los restantes 22 empleados, que representan el 40%, indican que los proyectos que se generan son de desarrollo de nuevas oportunidades, asimismo, señalan los proyectos de mejora continua de los procesos, identificación de nuevas oportunidades de negocio son los principales medios que utiliza la empresa para insertar a los empleados al ES. KN no presenta proyectos de ES con la comunidad ni ayuda social, ambos puntos tuvieron resultado de 0%.

FIGURA 3

**¿Tiene usted una idea o proyecto de emprendedurismo que desarrolló, está realizando o desea hacerlo a futuro?**



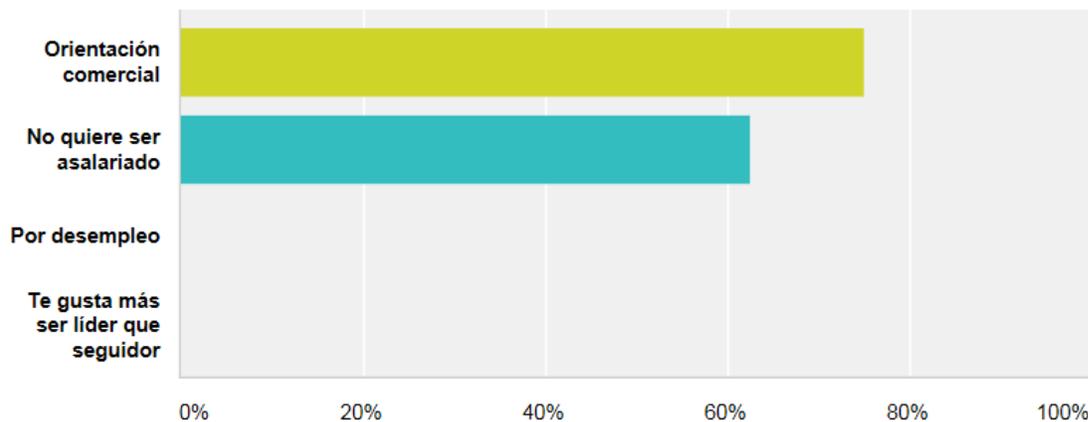
Opciones de respuesta	Respuestas
Si	46,67%
No	53,33%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de KN Heredia, 2013.

De esta pregunta cabe destacar que el 53,33% de los empleados de KN presentan proyectos o ideas de ES, este porcentaje representa 29 empleados, quienes se orientan a proyectos comerciales de servicios, tales como ventas y distribuciones de productos, los cuales son los más destacados por los encuestados. El restante 46,67% indica no tener ningún proyecto que estén desarrollando en el presente o lo desean hacer a futuro.

FIGURA 4

¿Cuál es la razón por la que optó por nuevos proyectos o desea hacerlo a futuro?

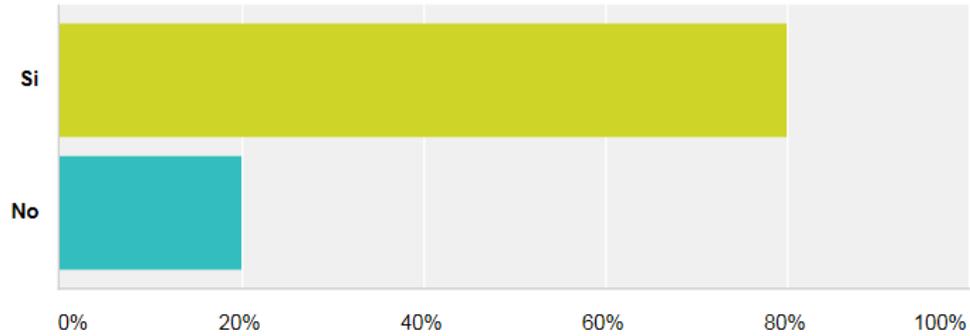


Fuente: Encuesta aplicada a empleados de KN Heredia, 2013.

Un 53, 33% indica que tiene proyectos de ES, que representa 29 empleados de KN, únicamente proceden a responder la pregunta de la figura 3 asimismo, esta pregunta de opciones múltiples señala que la razón principal para optar por proyectos de ES se debe a la orientación comercial, con un total de 75%. Además, otra de las razones por las que desarrollan estos proyectos o desean hacerlo se debe a que no quieren ser asalariados, cabe destacar que ninguno de los encuestados presenta como motivo de desarrollar proyectos de ES el desempleo y el deseo de ser líderes ambos con 0%.

FIGURA 5

¿Se considera usted una persona tolerante a la frustración?



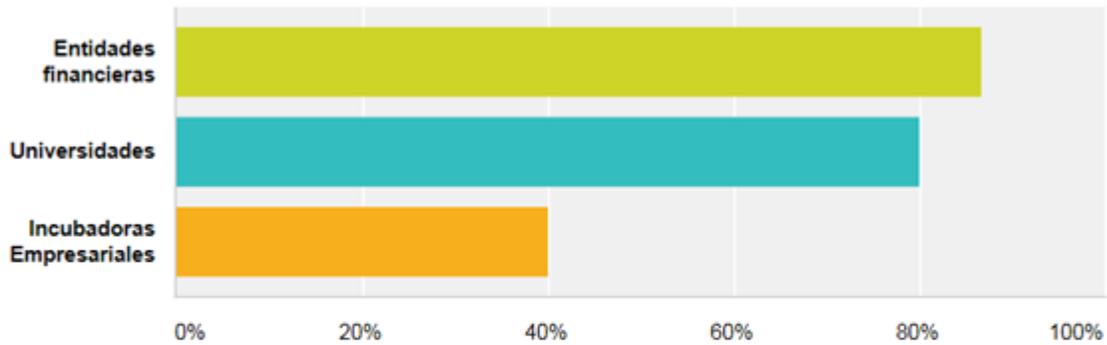
Opciones de respuesta	Respuestas
Si	80%
No	20%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de KN Heredia, 2013.

El 80% de los encuestados, sin importar si tienen proyectos en el presente o futuro, consideran que son tolerantes a la frustración, esto por experiencias laborales, 44 empleados de los 55 encuestados indican que en caso de desarrollar proyectos de este tipo son capaces de enfrentar situaciones negativas y que presentan habilidad de tolerancia para superar los problemas que se presenten.

FIGURA 6

**¿Conoce usted de entidades que ayudan a emprendedores?**



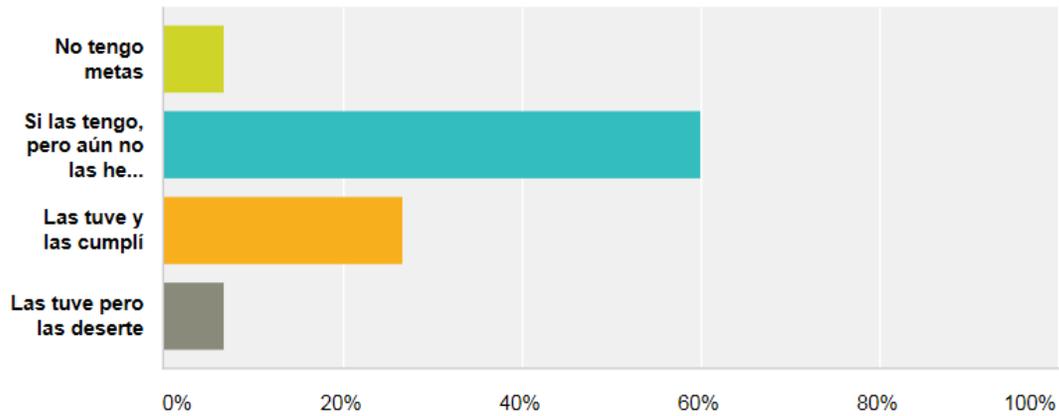
Opciones de respuesta	Respuestas
Entidades financieras	86,67%
Universidades	80%
Incubadoras Empresariales	40%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de KN Heredia, 2013

De esta pregunta de opciones múltiples, los encuestados sin importar si presentan proyectos de ES indican que las entidades financieras son el principal medio de ayuda para ES, con un total de 86,67%; luego indican con un 80% el conocimiento de las universidades como desarrolladores de proyectos de ES, especialmente, señalan al Instituto Tecnológico de Cartago como universidad que impulsa dicha actividad; por último, el 40% de los encuestados indican que conocen de las incubadoras de empresas, al igual indican al Instituto Tecnológico de Cartago como entidad que ayuda e impulsa el ES.

FIGURA 7

¿Eres de quienes se pone metas y le gusta alcanzarlas?



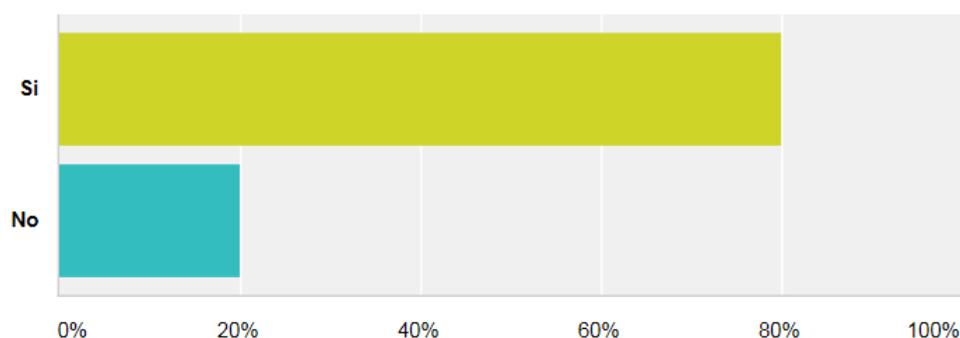
Opciones de respuesta	Respuestas
No tengo metas	6,67%
Si las tengo, pero aún no las he cumplido	60%
Las tuve y las cumplí	26,67%
Las tuve pero las deserte	6,67%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de KN Heredia, 2013

El 60% de los encuestados indica que tiene actualmente metas pero que no las ha cumplido por diferentes motivos o están próximos a cumplirlas, este porcentaje representa 33 de los empleados; por otra parte, el 26,67 que son 10 empleados indican que ya cumplieron las metas que se han fijado; 6 empleados indican que tuvieron metas pero por diferentes circunstancias desertaron de estas, los restantes 6 empleados indican que no tienen metas actualmente.

FIGURA 8

**¿Si las cosas no salen como lo planeaste, pensarías que fue una experiencia valiosa más que un fracaso?**



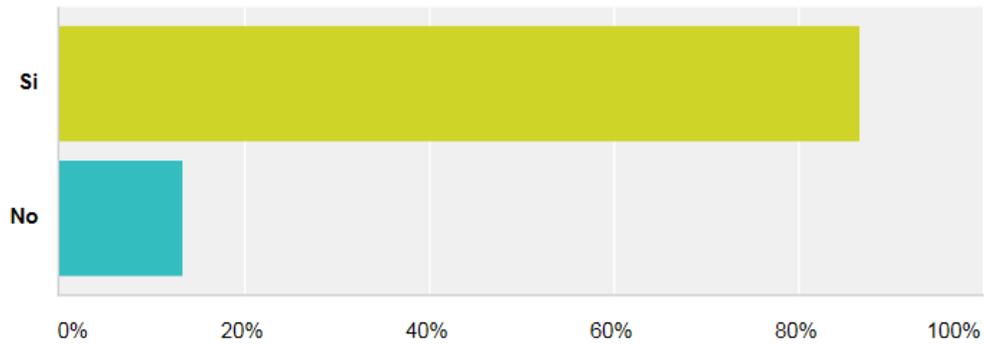
Opciones de respuesta	Respuestas
Si	80%
No	20%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de KN Heredia, 2013-

De los encuestados que respondieron sí en la figura 3 indicando que poseen proyectos actualmente o en el futuro, de estos 29 empleados que respondieron que presentan proyectos de procedieron a responder la pregunta de la figura 8, en donde indican que el 80% que representa 23 empleados indican si el proyecto no sale como lo planeaste tienen la capacidad de verlo como una experiencia valiosa más que un fracaso y aprender de este para poder nuevamente intentar desarrollar el mismo u otro proyecto, mientras que 6 empleados indicaron que se verán afectados si el proyecto no es exitoso y lo verán como un fracaso

FIGURA 9

**¿Serías capaz de planear un proyecto y llevarlo adelante hasta su implementación?**



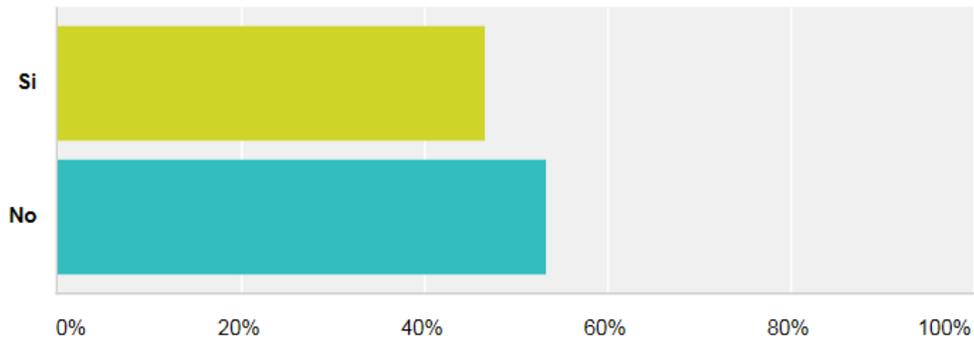
Opciones de respuesta	Respuestas
Si	86,67%
No	13,33%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de KN Heredia, 2013

Con respecto a la capacidad de planear proyectos y llevarlos a cabo hasta su implementación, un 86,67% de los encuestados, es decir un total de 48 empleados, considera tener la motivación y demás características para poder enfrentar un proyecto hasta su cierre. Mientras que el 13,33%, siendo esto 7 empleados, define no ser capaz de enfrentar o resolver problemas para poder llevar a cabo el finiquito de un proyecto.

FIGURA 10

**¿Tienes una baja aversión al riesgo?**



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	46,67%
No	53,33%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de KN Heredia, 2013

Un 53,33% de los empleados de KN considera tener aversión al riesgo a partir de experiencias o situaciones laborales mientras que el 46,67% es capaz de enfrentar situaciones de riesgo que se puedan presentar en el transcurso del proyecto.

## DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como fin identificar la forma en que la empresa KN incentiva a los empleados en investigación e innovación para motivar a ES.

De la muestra seleccionada, 30% son puestos gerenciales, un 40% jefaturas y el restante 30% corresponde a puestos de operaciones, cabe destacar que el nivel de escolaridad de los encuestados es de Bachiller de Secundaria hasta Maestría Universitaria, con lo cual se puede notar el alcance sobre los datos obtenidos, y la relevancia de la información requerida.

De los resultados obtenidos de los 55 empleados de KN encuestados, 35 empleados que representan el 64,29% de ellos consideran que la empresa no impulsa el ES, quizá sea por la poca información que existe o porque no hay un interés a nivel nacional para promocionar este tipo de emprendimientos, en especial, por parte del gobierno. Los restantes 20 empleados consideran que KN genera expectativas de ES, lo cual representa el restante 35,71% de los encuestados; a partir de estos resultados se puede identificar que la empresa por ser transnacional no maneja el tema de ES a nivel mundial, según lo definen los encuestados, quienes consideran que en Costa Rica este tema ha tenido mucho auge en los últimos años ;sin embargo, la empresa no ha implementado expectativas de impulsar a los empleados a nuevos proyectos tanto internos de la empresa como desarrollos personales.

El 80% de los encuestados considera que es tolerante a la frustración, el mismo porcentaje aplica para los encuestados al considerar que si los proyectos no salen como planeaban lo verán como una experiencia valiosa más que un fracaso; sin embargo, un 53% considera que tiene aversión al riesgo, por lo que está característica define una particularidad negativa de los encuestados, ya que es uno de los pilares o perfiles que debe tener un emprendedor social para poder llevar a cabo un proyecto hasta su implementación. Mientras que un 86% de los encuestados indica que sí puede llevar a cabo el proyecto hasta el final, sin embargo, es en este punto donde los encuestados difieren en porcentajes, pues si tienen aversión al riesgo no pueden ser capaces de llevar a cabo un proyecto hasta su implementación.

Muchos empresarios comienzan su andadura porque tienen algo de calidad que ofrecer a los demás, porque son buenos en lo que hacen y piensan que pueden ofrecer un valor a posibles clientes. Así que, confiados en que su producto es mejor o su servicio es de mayor calidad, abren las puertas de una nueva iniciativa empresarial pero es ahí donde se olvidan que no tienen una empresa y por esta razón, no se preparan en el hecho de que la empresa es mucho más que un producto o servicio; una empresa se compone de multitud de aspectos fundamentales que requieren aprendizaje, control y gestión, y que van más allá de su producto o servicio en sí.

De ahí que en primer lugar, en vez de maximizar ventas, se debe generar una relación de largo plazo con los clientes. Eso significa dar al cliente lo que necesita y no lo que se ofrece, aun si eso implica enviarlo a la competencia. Se considera que es sumamente importante ajustar el producto o servicio al cliente, ya que permite que la

empresa pueda mantenerse en el mercado, cubrir sus costos y al mismo tiempo generar utilidad. Si las empresas tanto grandes como las pequeñas no realizan investigación y desarrollo de su producto o servicio no podrán mantenerse en el mercado debido a los constantes cambios que se presentan en este. El empresario no debe aferrarse a que su producto o servicio es el que el cliente necesita, antes se debe asegurar que se cumple con la necesidad de este.

## **CONCLUSIONES**

Emprendedurismo Social en KN: el 64% de los encuestados indica que KN es una empresa que no aplica o incentiva a los empleados al ES. Al ser una empresa transnacional, sus políticas se rigen en Alemania, y parte de estas estrategias globales van dirigidas desde la casa matriz, es por esto que ajustar o desarrollar proyectos actualmente en Costa Rica no es posible; sin embargo, a pesar de esto, la empresa ha logrado impulsar en pequeño porcentaje proyectos de mejora continua y búsqueda de nuevas oportunidades de mercado. Según los encuestados, el área de ventas es el que más ha desarrollado este tipo de proyectos.

Tipos de proyectos de ES: a pesar de que el 35% de los empleados señala que KN impulsa el ES, los encuestados mencionan proyectos pequeños que están por implementarse en el futuro en la compañía, la empresa cuenta con proyecciones en el presupuesto pequeños grupos de mejora que analizan los procesos y necesidades del mercado generando acciones correctivas, las cuales se convierten en proyectos que en su mayoría son nuevas oportunidades de negocio que la empresa puede abarcar.

Motivos para ser un ES: la principal razón por la que los empleados de KN han desarrollado proyectos de ES se debe a la orientación comercial que los motiva a generar ideas comerciales, específicamente, según indican, los encuestados proyectos de servicios. El 60% de los encuestados que indicó que desarrolla proyectos de ES se enfoca específicamente en ventas de productos o artículos de diferentes sectores comerciales.

Una de las razones para orientarse al ES corresponde al deseo de no tener un salario fijo mes a mes, para esto los encuestados indican que a pesar de que saben que los primeros meses van a ser difíciles y que pueden enfrentar problemas financieros al inicio consideran que cuando el proyecto esté implementado va a ser superior al salario con el que cuentan actualmente en la compañía.

Deserción de proyectos de ES: muchos son los motivos por los cuales el empresario decide renunciar antes de lo esperado, ya sea por no alcanzar las ventas especialmente, la incapacidad de conseguir suficientes clientes como para mantener la empresa y hacerla crecer. Como bien lo menciona el artículo factores del entorno o decisión del empresario son las circunstancias que provocan a las Pymes quedar en el camino.

Cantidad de proyectos: según los comentarios de los encuestados se han realizado un total de 5 proyectos de ES, estos únicamente se han realizado con el departamento de ventas, las actividades han sido evaluar las necesidades del mercado actual y generar nuevas expectativas de negocio, ya sea para mejorar los procesos actuales o implementar nuevas oportunidades de negocio que estén dentro del alcance de la compañía, sin embargo, no se ha concretado ningún proyecto, el que más avance tiene es la implementación de transporte terrestre para ciertas cuentas importantes de la empresa.

Factores de fracaso: según los encuestados estos son los motivos más importantes por los que desertan o no están interesados en desarrollar proyectos de ES.

- Los errores conceptuales en que incurren algunos evaluadores de proyectos, ya sea por desconocimiento del instrumental teórico o por considerar solo algunas opciones metodológicas que ofrece el marco conceptual disponible.
- Cambios en los contextos políticos: ejemplo: Riteve (potencial cancelación de la concesión)
- Cambios en las relaciones comerciales internacionales: TLC (suscripciones).
- Carencia de mecanismos y herramientas de seguimiento y monitoreo para comparar lo que se planeó (preinversión), que se observa durante la ejecución y operación del proyecto
- Los subsidios: por ejemplo frijoles/ arroz/ azúcar (otorgamiento o cancelación)
- La identificación y descripción de actividades no apuntan claramente el objetivo planteado.
- Las barreras arancelarias: industriales como *Jacks*.
- La imposibilidad de la predicción perfecta que debe intentar hacer el evaluador sobre cada uno de los componentes de sus beneficios y costos.

## RECOMENDACIONES

Formas para obtener ayuda en ES: A pesar que los encuestados en un 100% tienen conocimiento de las entidades que brindan apoyo a los ES, carecen de información del procedimiento a seguir en caso de necesitar de estas, además tienen poco conocimiento sobre la cantidad de entidades, ya que la mayoría de los encuestados solo saben acerca del Instituto Tecnológico de Cartago como universidad que desarrolla e impulsa proyectos de ES, además solo reconocen al Banco Nacional de Costa Rica como entidad financiera.

Impulsar proyectos de ES en KN: Conocer el proyecto antes de implementarlo, es de gran importancia para el empresario conocer el negocio al 100%, ya que a partir de esto se toman decisiones fundamentales que pueden poner en riesgo el negocio, como fallas en las proyecciones de ventas e iniciar el negocio en una temporada en la que no es buena para el producto o servicio. Es por esto que el principal problema no es que muchos pequeños empresarios den el salto sin ser conscientes de lo que es tener un negocio y de cuáles son las claves principales para hacerlo crecer, eso no es lo que realmente hace fracasar; el problema real es que se pasan todo el tiempo de vida de la empresa (muchas veces varios años hasta que lo dejan) sin reaccionar, sin intentar poner freno a la situación, sin darse cuenta de que son empresarios y que por tanto tienen entre manos algo complejo que requiere aprendizaje.

Toma de decisiones: según los resultados se logra identificar cómo los empleados de KN presentan proyectos a futuro de ES, sin embargo, cuando se les cuestiona sobre las características como por ejemplo tolerancia al riesgo, el mayor porcentaje de los encuestados no se considera tolerante a enfrentar los problemas, siendo así este punto uno de los más importantes de un emprendedor ya que las dificultades que enfrentarán durante la implementación del proyecto son muchas y deben de tener la capacidad de perseverar y superarlos.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Interamericano de Desarrollo BID (2012). *El impacto de los servicios financieros y de capacitación en las MiPyME de Costa Rica*. Recuperado de [http://www.academiaca.or.cr/archivos-de-usuario/Actualicese/El impacto de los servicios financieros y de capacitaci%C3%B3n en las MiPyME de Costa Rica%5B2%5D.pdf](http://www.academiaca.or.cr/archivos-de-usuario/Actualicese/El%20impacto%20de%20los%20servicios%20financieros%20y%20de%20capacitaci%C3%B3n%20en%20las%20MiPyME%20de%20Costa%20Rica%5B2%5D.pdf)

Curto Grau Marta (2012) Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*. 13, 9-10.

Sanchis, JR. Y Melián, A. (2009). *Emprendedurismo social y nueva economía social como mecanismos para la inserción sociolaboral*. Recuperado de <http://www.uv.es/motiva2/Ponencias%20Motiva2009/docs/51.pdf>

Sapag, N.; Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (4a Ed.). México: McGraw Hill

Martínez Ceciliano Roy (2013). *¿Cuáles y cuántas empresas en las provincias de Cartago y San José realizan Emprendedurismo Social o tienen expectativas de desarrollar Emprendimientos Sociales?, y ¿Qué esfuerzos han desarrollado para alcanzarlo?*. Investigación aplicada, ULACIT, San José, Costa Rica.

Martín, M., & Picazo, M. (2011). *La actividad emprendedora y competitividad: Factores que inciden sobre los emprendedores*. (Spanish). *Papeles De Europa*, (22), 61-75. doi:10.5209/rev\_PADE.2011.v22.3

Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Fundación Schwab. (2008) *Concurso Emprendedor Social del Año, -América Central 2008 ¿Qué es el emprendimiento social?* Recuperado de <http://www.slideshare.net/linajimenez30/emprendedurismo-social>

Tinoco, F., Albarracín, E., & Vargas, G. (2010). *La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis*. (Spanish). *Cuadernos De Administración*, 26(43), 65-80.

## Anexo: Encuesta Emprendedurismo empleados Kuhne Nagel

1. ¿Considera a Kuehne Nagel como una empresa que impulsa el Emprendedurismo social? Se Define al Emprendedor Social como un agente de cambio, quien busca la creación y la sostenibilidad de valor social y no solo privado; el reconocimiento y seguimiento de nuevas oportunidades para mejorar dicho valor social; el compromiso con un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje; y la exhibición de un elevado sentido de transparencia, rendición de cuentas a sus interesados y de verificación de sus resultados

Si

No

Si su respuesta es No especifique porque

2. ¿Qué tipos de proyectos de Emprendedurismo Social realiza kuehne Nagel?

Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio dentro de la misma empresa

Con la comunidad

Ayuda social

No realiza

Otro (especifique)

3. ¿Tiene usted una idea o proyecto de emprendedurismo que desarrolló, está realizando o desea hacerlo a futuro?

Si

No

Si su respuesta es "No" favor pase a las pregunta 5, Si su respuesta es "Si" favor indique que tipo de proyecto o idea

4. ¿Cuál es la razón por la que optó por nuevos proyectos o desea hacerlo a futuro?

- Orientación comercial
- No quiere ser asalariado
- Por desempleo
- Te gusta más ser líder que seguidor

Otro (especifique)

5. ¿Se considera usted una persona tolerante a la frustración?

- Si
- No

6. ¿Conoce usted de entidades que ayudan a emprendedores?

- Entidades financieras
- Universidades
- Incubadoras Empresariales

Otro (especifique)

7. ¿Eres de los/las que se pone metas y le gusta alcanzarlas?

- No tengo metas
- Si las tengo, pero aún no las he cumplido
- Las tuve y las cumplí
- Las tuve pero las deserte

Otro (especifique)

8. Si las cosas no salen como lo planeaste, pensarías que fue una experiencia valiosa mas que un fracaso?

Si

No

9. ¿Serías capaz de planear un proyecto y llevarlo adelante hasta su implementación?

Si

No

10. ¿Tienes una baja aversión al riesgo?

Si

No