

cabo por una agencia determinada. La elección de la estrategia creativa por parte de la agencia en base a los objetivos de *marketing* de la empresa puede ser motivo de análisis y reflexión, asimismo las posibles opciones a la respuesta dada también pueden ser cuestión de estudio.

En cuanto a la estrategia de resolución de problemas (si en el caso planteado anteriormente dejamos fuera la solución de la campaña) podemos utilizar esta herramienta. Realizando preguntas críticas y proponiendo a los alumnos identificar lo que saben, lo que no saben y lo que necesitan saber, para concluir formulando y exponiendo una o dos soluciones alternativas (esto lo incluí en el segundo cuatrimestre con muy buenos resultados).

- Aplicar más técnicas del aula-taller: Comprobando el cansancio de los chicos en la parte teórica, aunque traté de hacerla lo más dinámica posible, el siguiente cuatrimestre modifiqué la clase por una dedicada al aula-taller. Así, pude confrontar los resultados en cuanto a interés, asimilación de contenidos, producción, etc., y evaluar qué opción utilizar en base a una comparación real.

Otra iniciativa es darle a los alumnos por subgrupos una síntesis de la teoría para leer, y en una segunda instancia aplicar algunas de las técnicas grupales como el *collage*, donde en dos o tres cartulinas deban plasmar una campaña de publicidad: aquí se afianzan conceptos como el estilo, elementos en común, tipografía, etc.

Otra técnica es el debate parlamentario o juicio oral a una Campaña de Publicidad controvertida: algunos grupos pueden cumplir el rol de fiscales y otros de defensores.

La mesa redonda es otra técnica muy interesante, donde se le plantea con anterioridad a un grupo una campaña, y cada integrante prepara un tema desde su perspectiva: en cuanto a estrategia, creatividad, planificación de medios, repercusión, etc. Luego lo exponen brevemente al resto de la clase, y así dan a conocer los distintos enfoques que se tienen sobre una misma comunicación.

A modo de conclusión

Tenemos que empezar a manejar, si no lo hicimos aún, el concepto de “profesional reflexivo” que rescataron Donald Schon, Fullan y Hargreaves en “La escuela que queremos”, entendiéndolo como una manera de describir y desarrollar un criterio experto y meditado en profesiones como la docencia.

Es importantísimo recapacitar sobre nuestra práctica, ya que estamos trabajando y formando a personas, jóvenes que todavía pueden ser influenciados por nuestro ejemplo, que nos miran y esperan madurez en nuestras acciones, que buscan, a través de nuestro trabajo, visualizar un futuro cada vez menos incierto.

Doy gracias a Dios por la tarea docente que vengo llevando a cabo desde hace dieciséis años, y le pido fuerzas para seguir adelante en este camino de formar personas.

Como decía Juan Amós Comenio, el padre de la pedagogía moderna: “Las escuelas son talleres de humanidad, laborando para que los hombres sean verdaderamente hombres” (Comenio, J.). Sabiendo que el conocimiento

intelectual es sólo una parte de la enseñanza, la continua búsqueda por la superación es lo que hará que no nos estanquemos, que estemos abiertos al cambio, que busquemos acercarnos cada vez más a quienes necesitan de nosotros, nuestros estudiantes. Como dicen Fullan y Hargreaves: “No habrá mejora sin el maestro”.

Referencias bibliográficas

- Comenio, Juan Amós (2000). *Didáctica Magna*. México: Porrúa.
- Del Carmen, Luis (1996). *El análisis y secuenciación de los contenidos educativos*. Barcelona: Horsori. pág. 13.
- Eggen, Paul y Kauchak, Donald. *Estrategias Docentes*. Fondo de Cultura Económica.
- Fenstermacher Gary y Soltis Jonas (1998) *Enfoques de la enseñanza*. Buenos Aires: Amorrortu editores, tercera edición.
- Fullan Michael y Hargreaves Andy; *La escuela que queremos*. Buenos Aires: Amorrortu editores
- Johnson, David y Jonson, Roger. *El aprendizaje Cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Paidós.
- Litwin, Edith; Videoconferencia “La dinámica teoría-práctica” en la Educación Superior”; Jornadas AIES (Asociación de Institutos de Educación Superior”; octubre de 2009.
- Pasel, Susana (1993). *Aula Taller*. Buenos Aires: Aique Grupo Editor.
- Universidad de Palermo; Romio Andrea; Apuntes de clases: Estrategias para el aula-taller; Resolución de problemas.

Ciclo de especialización profesional para emprendedores. El entrepreneur. Concepto y necesidades de formación

Thais Calderón y Susana G. González

Pese a lo difícil que es analizar la incidencia de los factores económicos en el éxito y/o fracaso de los negocios, el rol de los empresarios y concretamente la actividad desarrollada por las pequeñas y medianas empresas, son claves para movilizar recursos especialmente en momentos de crisis. De esa forma el empresario se convierte en el engranaje que produce riqueza, utilizando los recursos que tiene disponibles, constituyéndose en la unidad crucial para la generación de oportunidades, creación de empleo y crecimiento global de la economía. Así, buscando y aprendiendo de cada experiencia, muchas personas inician el camino del autoempleo, dando el primer paso para lograr un desarrollo empresarial. Pero comenzar un negocio no es una tarea fácil y para lograr mejores resultados es necesario incorporar el uso de herramientas de *marketing*, diseño y administración adaptadas a las necesidades de cada proyecto. Muchas veces estos emprendimientos nacen y desarrollan bajo la motivación de aprovechar ciertas situaciones de negocios que a simple vista parecen auspiciosos, pero cuando se plantean objetivos de crecimiento a largo plazo, hasta las mejores ideas pueden llegar a fracasar precisamente por la dificultad que tienen los

emprendedores para poner en juego sus habilidades empresariales.

Para entender mejor esta problemática y plantear alternativas de solución es importante analizar y revisar el perfil de un emprendedor, la evolución de este concepto y sus necesidades de formación con el fin de generar a partir de este último aspecto una alternativa de apalancamiento en su capacidad empresarial.

La primera mención del término *entrepreneur*, tiene sus antecedentes en el economista francés Jean Baptiste Say quien en 1800 describe al “*entrepreneur* como alguien que cambia recursos económicos desde zonas de baja productividad y rendimiento a zonas de alta productividad y mayor rendimiento” (Drucker, 1989).

Según el Diccionario *on line* de la Real Academia Española un emprendedor “es aquel que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas”. Mientras el término empresa remite a “una acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”. Ambos términos tienen relación si pensamos que para conseguir que la idea inicial de un proyecto cristalice progresivamente en un negocio rentable es necesario contar con personas motivadas, capaces de asumir naturalmente la incertidumbre, que sepan tomar decisiones en contextos competitivos.

Más tarde el mismo Drucker completa este concepto señalando que “el *entrepreneur* no solo actúa en la esfera económica, sino en la social, en la política, en la científica y en la tecnológica” buscando el cambio, respondiendo a él y explotándolo como una oportunidad. Usando como herramienta la innovación pero con propósitos concretos y definidos. (1989)

Mucho se ha escrito en relación a las características y habilidades que hacen de un profesional un posible emprendedor, pero lo cierto es que a poco de observar la realidad de los negocios, se percibe que no se trata de situaciones necesariamente simultáneas. Vemos que un emprendedor debe poseer el empuje necesario para lograr sus objetivos y la firme convicción para llevar su proyecto a la práctica. Pero también es cierto que no todas las personas tienen una vocación emprendedora. Esto puede generar ciertas cuestiones relativas al rumbo que debería tomar la formación de profesionales si estos desean desarrollar su carrera como emprendedores tales como: ¿Puede un recién egresado generar un negocio exitoso al aplicar el talento personal en el campo laboral? ¿Cómo se adquieren las condiciones necesarias para ser un emprendedor? ¿Cuál es el proceso necesario para desarrollar un emprendimiento?

Frente a estas preguntas cabe reflexionar acerca del conjunto de competencias necesarias para comenzar una actividad profesional independiente. Las mismas son por una parte los aspectos personales seguidas del manejo de las etapas necesarias para generar y sostener un emprendimiento. Respecto al primer punto, los principales rasgos de personalidad en un emprendedor pueden resumirse en los siguientes puntos: proactividad; automotivación; acción en el corto plazo, pensamiento en el largo plazo; persistencia frente a los contratiempos propios del negocio; enfoque en los objetivos fijados.

En relación al proceso para generar emprendimientos exitosos, el Programa IncuBA, la incubadora de em-

presas de la Ciudad de Buenos Aires, perteneciente al Centro Metropolitano de Diseño que se especializa en industrias de diseño, turismo y bienes culturales, ha desarrollado un listado de las etapas que pueden ayudar para elaborar un proyecto emprendedor en cualquier rubro:

1. Se debe detectar la oportunidad, para esto se deben percibir necesidades insatisfechas en el mercado.
2. Concebir la idea. Es el momento de dejar volar la imaginación y suponer que todo puede ser posible.
3. Luego, hay que desarrollar el concepto del negocio; cómo brindar una solución a esa demanda insatisfecha.
4. Seguido, realizar una investigación de mercado. Relevar clientes, competidores, productos o servicios sustitutos.
5. Definir después el modelo de negocio, pensar en un genérico que permita incorporar en el futuro otras opciones o unidades de negocio.
6. Por último, desarrollar el negocio. Recién aquí se estará en condiciones de salir al mercado. Basándose en las estrategias elegidas, la empresa desarrollará tácticas puntuales para afrontar cada situación particular.

En un nivel operativo, el emprendedor tiene que detectar oportunidades a la vez que sistematizar sus conocimientos en comunicación personal, liderazgo, trabajo en equipo, creatividad y negociación. Ya en relación al proyecto y desde una mirada estratégica, debe a partir de una definición clara de los objetivos, conocer las características de los competidores y los deseos o necesidades a satisfacer en sus compradores potenciales para generar un producto/servicio capaz de percibirse como una propuesta diferente en el mercado impactando de ese modo en el desarrollo económico, tal y cómo lo sostienen en sus análisis economistas como Myint, Hirschman y Schumpeter que destacaron a estas habilidades, denominándolas, capacidad gerencial. Esta capacidad consiste en la aptitud de una persona para prever las oportunidades de inversión, construir un equipo que funcione articuladamente para producir un bien o un servicio con costos competitivos organizando todas las funciones vinculadas a los procesos de producción, comercialización y administración. Sin duda se trata de una gestión que demanda personas acostumbradas a manejar una gran variedad de tareas y objetivos, acostumbradas a combinar de manera creativa los recursos disponibles, aprovechando las oportunidades del mercado.

Para lograr resultados sostenibles administrando recursos tan variados, el emprendedor trabaja, piensa y proyecta muchas veces en soledad. Por eso necesita del apoyo y contención de un núcleo de profesionales habituados a trabajar en la problemática de las Pymes y a su vez, capacitados para brindar conocimientos en áreas como *marketing*, comunicaciones integradas, diseño, gestión administrativa y el marco legal. Estos conocimientos permitirán al emprendedor reasegurar la viabilidad de su proyecto.

El factor de la formación universitaria

Según un estudio realizado en la Universidad Nacional de General Sarmiento (2005): el panorama de la formación universitaria en las áreas de diseño resulta defi-

citario en relación a la gestión empresarial: “Si bien el mayor foco en la producción de objetos al finalizar las carreras de diseño favorece la propensión a emprender carece de una plataforma mas completa de formación de capacidades para llevar el proyecto adelante. El rol de la universidad resulta clave en la formación conceptual y artística del diseño, aunque como se ha mencionado, no así en la gestión empresarial.” (Kantis, H, 2005, p. 61)

Se pone así en evidencia un déficit en la oferta académica que resulta vital para que se opere la transformación del profesional en emprendedor. Este proyecto formativo es necesario para orientar la motivación y las competencias empresariales, la identificación de la oportunidad del negocio, y la concepción de una idea innovadora.

La Universidad de Palermo con su Facultad de Diseño y Comunicación, se adapta a esta realidad al crear un ciclo de una Licenciatura en Negocios De Diseño y Comunicación, donde se vinculan y potencian las ventajas de los saberes académicos con las prácticas empresariales orientadas a los campos del diseño y de la comunicación.

El objetivo de esta formación es que los emprendedores:

- Aumenten su capacidad de innovación y creación
- Mejoren la competitividad de sus emprendimientos
- Incorporen lineamientos de gestión sostenibles

La idea rectora es pensar en emprendedores que crecen y empresas que trabajan aprovechando las ventajas que ofrece un ámbito de formación académica único en sus características, donde la capacidad de creación de negocios innovadores en Diseño y Comunicación vaya unida a su adecuada gestión empresarial.

Otra de las orientaciones de este proyecto gira en torno al problema de la inserción laboral. Si bien la formación disciplinar es completa en aquellos casos en que los egresados deseen comenzar un negocio propio en el ámbito de su profesión, se requiere una formación específica que renueve el dominio de las herramientas de *management* de negocios que se precisan.

Una formación que contemple aspectos como el estilo de enseñanza y de aprendizaje, las condiciones del mercado, las redes de apoyo, el marco regulador y las características psicológicas y personales del emprendedor. Estos aspectos deben ser tenidos en cuenta para minimizar los riesgos asociados con la creación de un negocio innovador. Precisamente los riesgos a los hace referencia Drucker (2003) llamándolos las cuatro trampas de los emprendedores. Ellas son:

1. Enfrentar el hecho de que el producto o el servicio creado para un mercado tiene éxito en otro para el cual no fue pensado originariamente. Aquí la habilidad radicaría en que el emprendedor fuera lo suficientemente flexible en su visión del producto.
2. Priorizar las ganancias al flujo de caja, que él considere tanto o más importante que la rentabilidad.
3. Cuando se supera la base del *management*, por el crecimiento explosivo del negocio. Tener éxito, cuando las estructuras resultan insuficientes para responder a una demanda que crece, plantea tanto una oportunidad como una amenaza. Este último aspecto es sentido por

el emprendedor al no poder controlar una situación que lo desborda, con el consiguiente temor de no estar a la altura de las circunstancias.

4. La cuarta trampa, la cual considera es la más difícil de todas, se presenta cuando el negocio es un éxito. A esta altura, el emprendedor suele preguntarse qué es lo que él necesita y cuál es su papel en la empresa. Requiere de una visión global y de una gran humildad reconocer que la pregunta correcta es qué es lo que el negocio necesita y como puede aportar él en este sentido.

En resumen, para que el emprendedor pueda lograr una diferenciación de su negocio en términos competitivos, es importante apostar a una formación que complemente sus características personales con una adecuada orientación técnica sobre el negocio.

De este modo, el papel de la universidad es crear un nexo entre los que quieren emprender y los conocimientos que toda empresa requiere. Con esto gana el emprendedor, la economía en su conjunto y la sociedad toda. Se crea riqueza, empleo, se desarrollan habilidades competitivas, y crece el capital humano. Así la universidad contribuye a regular el flujo de nuevos profesionales y su inserción laboral evitando las críticas referidas al aislamiento del mundo académico en relación al mundo real.

Referencias bibliográficas

- Centro Metropolitano de Diseño IncuBA Proceso emprendedor. Recuperado 21-10-09. Disponible en: http://www.cmd.gov.ar/areas_incuba/?info=incuba#
- Diccionario on line Real Academia Española. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>
- Drucker, P. (2003). *El management del futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P. (1989). *Las nuevas realidades*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Kantis, H. (Director) (2005). *Clusters y nuevos polos emprendedores intensivos en conocimiento en Argentina*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento. Instituto de Industria. Laboratorio de investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad. Disponible en: <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F10l/DT%2011-2005%20Kantis-Federico-Druccaroff-Martinez.pdf>

Relato del montaje de la obra: titulares

Héctor Calmet

En 2009 tuve una grata experiencia con alumnos que ya terminaron los 3 años del curso de escenografía, en la carrera se los forma como vestuaristas, escenógrafos y directores desde 2005.

En primer lugar disfruto con la enriquecedora costumbre que se reitera todos los años, y que es, la muestra que se lleva a cabo en el Teatro Regio. Allí los alumnos tienen la posibilidad de “montar” un espectáculo enfrentándose con la realidad. Deben elegir una obra, seleccionar y dirigir a los actores que representarán la misma, llevar a cabo la puesta de luces, coordinar el