

**ESTRATEGIAS CLAVE PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PYMES DEL SECTOR TEXTIL,
CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA DEL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ-
ANTIOQUIA- COLOMBIA**

**KEY STRATEGIES TO IMPLEMENT A SYSTEM OF INNOVATION
MANAGEMENT IN SMES OF THE TEXTILE SECTOR, CLOTHING,
DESIGN AND FASHION OF THE MUNICIPALITY OF ITAGÜÍ-
ANTIOQUIA- COLOMBIA**

Alicia Magnolia Vásquez Franco¹

Wilson Alberto Cely Acevedo²

Martha de Jesús Guerrero Guzmán³

Resumen

Las Pymes representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico del país, razón por la cual es importante investigar acerca de los procesos de innovación, capacidad tecnológica y recursos económicos que permitan hacer de las Pymes del sector textil, específicamente de la confección y la moda, industrias prósperas con alto nivel de competitividad, tanto nacional como internacionalmente.

El propósito de la presente investigación es el análisis de la innovación en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector textil, confección, diseño y moda del municipio de Itagüí - Antioquia- Colombia y cómo ésta puede ser un factor

¹ Profesional en ciencias administrativas, maestrante en Administración de organizaciones

² Ingeniero agropecuario, maestrante en Administración de Organizaciones

³ Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Magíster en administración de empresas y liderazgo estratégico.

limitante para la competitividad de las mismas. Determinar la aplicabilidad de estrategias clave que permitan la aplicación de un Sistema de Gestión de Innovación al interior de las PYMES del sector textil, confección y moda del municipio de Itagüí-Antioquia-Colombia, se convierte en el propósito de esta monografía.

Para determinar las estrategias clave, se analizaron sistemas de innovación, se revisaron programas de entidades dedicadas al fortalecimiento de los programas de innovación tales como Ruta N, Impulsa, Secretaría de Desarrollo Económico, entre otras. Se documentó la investigación con gestores de innovación empresarial que actualmente se desempeñan en pymes del sector de la confección y la moda en el municipio de Itagüí- Antioquia- Colombia.

La investigación se fundamenta en los lineamientos del Manual de Oslo cuyo objetivo es proporcionar directrices, lo que permite obtener información clara y concisa acerca de la problemática en su modelo de gestión de la innovación, para así determinar las falencias que en este campo presentan y proponen las alternativas clave en el proceso de gestión de la innovación para el sector textil.

Palabras Clave: *Estrategia, Innovación, Creatividad, Pymes*

Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), son un motor importante en la economía de un país, tanto por su aporte al PIB como por el empleo que generan para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, para el caso de Colombia (más del 50% del empleo nacional) son el 92% de los establecimientos comerciales lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (Pueblos en red, Pag. 1), representando una parte importante del sector productivo nacional (40% de la producción total del país), por lo cual se hace necesario incursionar en la aplicación de un modelo de gestión de la innovación que considere acciones acertadas para dirigir las hacia el cambio organizacional que permita potenciar su crecimiento, competitividad y permanencia en el mercado.

De acuerdo al Departamento Nacional de Planeación DNP, (2007), en Colombia las Pymes en especial las del sector textil, son una de las principales fuentes de generación de empleo, además que dinamizan la economía, razón por la cual cumplen un papel de tipo social, sobre todo en la disminución de pobreza y mejoramiento de calidad de vida en las zonas donde tienen afectación. Sin embargo, y tal como lo menciona Gaviria (2015), es evidente que estas organizaciones requieren adaptarse al cambio y enfrentar los desafíos de la intensa competencia de los mercados globalizados, las teorías administrativas, la gestión de las operaciones, las estrategias de mercado, la innovación, los modelos de negocio, etc.

Es esencial que cada empresa (pyme) cree y fomente esa cultura para aprovechar mejor sus recursos, liderar procesos y procedimientos y estar un paso adelante ante los cambios que se dan en un mundo global cada vez más versátil y competitivo, buscando la excelencia y posicionando la organización, tratando de mejorar y sobrepasar estándares de talla internacional.

El presente artículo resume la investigación sobre la adopción de estrategias adecuadas para lograr implementar un sistema de gestión de la innovación en las pymes del sector textil, confección, diseño y moda del municipio de Itagüí- Antioquia- Colombia.

Importancia de la Innovación

Para que una organización sea exitosa y pueda permanecer en el tiempo, debe emplear correctamente todas las herramientas de que dispone como las tecnologías de la información y las comunicaciones, el talento humano y el mercado. De igual manera y no menos importante es el conocimiento y la forma como éste se gestiona al interior de la organización.

De acuerdo a Ponjuan-Dante (2006), "la gestión del conocimiento es como una cultura al interior de la organización que busca ante todo aplicar ese conocimiento para que esta sea más productiva y sobre todo competitiva".

Torres y Santa (2013), afirman que la innovación es una determinante de la actividad empresarial y que ésta no es solo tecnológica, sino que requiere de una visión multidisciplinar. Los autores complementan afirmando que se necesita de una constante observación y análisis del entorno (científico y tecnológico), en las universidades, las empresas, el medio social.

De acuerdo a Quintero (2016), para lograr el desarrollo sostenible de las empresas se requiere de una integración económica del conocimiento (innovación) + tecnología. De igual forma señala, que en Colombia solo el 5% de las Mipymes son exportadoras, mientras que en Latinoamérica el promedio es del 10% y en Europa este llega al 40%.

Según los autores, es aplicando creativamente, tal como lo menciona el profesor Landes, y de manera estratégica las oportunidades que brinda la tecnología en el mundo de los negocios, muchas empresas usan las Tics en forma innovadora para originar y sustentar ventajas competitivas y así aprovechar las condiciones de cambio continuo en el mercado.

Antecedentes de Investigación

Una herramienta que a nuestro juicio es fundamental para el fortalecimiento y posicionamiento de cualquier empresa es la **innovación**. De por sí, estamos ante un concepto que ha evolucionado en el tiempo de acuerdo a múltiples factores, pero que siempre ha tratado de conservar su esencia, lo novedoso.

En Colombia hay 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, según Confecámaras. Por regiones, 66% de este segmento productivo se concentra en Bogotá, Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca y Santander, territorios.

En cuanto al sector textil, a lo largo de la última década, las ventas del sector de prendas crecieron a una tasa compuesta anual del 9,9%. La creciente demanda textil propició el aumento a una tasa compuesta del 15% entre 2010 y 2014, para suplir el requerimiento interno del mercado local para garantizar la oferta exportable de bienes terminados hacia principales socios comerciales como Estados Unidos, México y Ecuador. Dian, 2015.

Un tejido empresarial con cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 unidades productivas de confecciones. INEXMODA 2012.

Desde el año 2005, el sector textil ha venido en un proceso de mejora en su esquema de producción, exportando un paquete completo que incluye las telas, los insumos, el diseño y la fabricación de las piezas mediante el cual plantean una alternativa viable para el desarrollo del sector consolidarse tanto en el mercado interno como internacionalmente.

Antioquia ha madurado en los servicios especializados que presta a la empresa confeccionista mundial, al pasar de la maquila al full package (paquete completo), es decir, entregar una prenda completamente lista para la venta. La transformación la propusieron los mismos compradores internacionales por su propia comodidad.

La industria textil-confección es una de las más competitivas del país porque se ha tenido que adaptar muy rápido a las exigencias del mercado internacional, con mejores materiales, diseños y procesos productivos que la están llevando a mayores rentabilidades.

Entre las textileras que capitalizaron el buen momento del sector confecciones está la emblemática Coltejer, que en el 2015 enfocó buena parte de su esfuerzo comercial en ese canal, tanto en el mercado local como internacional, a través del llamado paquete completo.

Para el año 2015, Colombia se posiciona en el puesto 67 y a nivel de Latinoamérica se ubica en la posición No 6, por debajo de Barbados, Chile, Costa Rica, México y Panamá.

Según lo planteado en el Manual de Oslo, Innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas. OCDE, 2005, p.33.

Importancia de la innovación

La innovación permite a las personas y a las empresas propiciar escenarios de emprendimiento, transformando el conocimiento en nuevos productos, lo que permite modificar las organizaciones y plantear nuevos y prósperos escenarios económicos, es de anotar que el verdadero empresario es una persona con características acentuadas en liderazgo y emprendimiento, capaz de fomentar la creatividad y la innovación contribuyendo a generar e implementar nuevos productos y nuevos procesos, en muchos casos ambicioso y seguro con el ánimo de generar riqueza y estabilidad económica.

Según Drucker (1985), en su libro "Innovation and Etrepreneurship", dice "Las innovaciones no tienen valor según su novedad, contenido científico o ingenio de la idea sino por su éxito en el mercado. La innovación ocurre cuando los emprendedores crean nuevos productos, abren otras áreas de negocio, cuando crean nuevas empresas completamente nuevas generan bienestar para muchas personas creando nuevos puestos de trabajo y pagando más impuestos".

Clases y tipos de Innovación

De acuerdo al manual de Oslo de 2005, existen cuatro tipos de innovación los cuales contemplan una diversidad de modificaciones que se pueden dar en la empresa. Se contempla innovación en producto, proceso, innovaciones de tipo organizacional y en mercadotecnia.

La innovación en producto se refiere a cambios que se dan en cuanto a las características de los bienes y servicios que ofrece, tanto en los nuevos como en lo que existen. Las innovaciones en proceso hacen referencia a cambios que se dan a nivel de los métodos de producción y distribución. Mientras que la innovación a nivel organizacional se refiere a nuevos métodos organizativos como por ejemplo, a nivel de relaciones, cambios en el lugar de trabajo, sus relaciones con la competencia entre otros; y por último las innovaciones en mercadotecnia que plantea el manual de Oslo 2005, se refieren a la forma como se ponen en práctica nuevos modelos de comercialización. En este punto cabe anotar que acá se hace referencia a nuevos empaques, promociones, etc.

Innovación abierta: González y García (2010) quienes citan a Chesbrough (2006), definen la innovación abierta como el uso de flujos internos y externos de conocimiento de forma adecuada para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación respectivamente. De acuerdo a los autores, la innovación abierta trata de evitar que las empresas y los centros públicos se encierren en sí mismos.

Innovación cerrada: De acuerdo a **Innovación uno** (2013), la innovación cerrada se caracteriza por investigar, desarrollar y crear productos o servicios dentro de la empresa. Se caracteriza porque permite controlar y proteger ideas dentro de la empresa. Las mejoras de los productos o servicios dependerán exclusivamente de la empresa.

Elementos a tener en cuenta en un proceso de innovación

Tabla 1. Elementos para un Plan de Innovación

Elementos	Detalle
Declaración de la importancia de la Innovación para la empresa.	Definir por qué la empresa desea iniciar un programa para sistematizar la innovación.
Definición operativa de la Innovación.	Establecer la definición operativa que se utilizará para evaluar si algo es innovador o no.
Establecimiento de una visión de Innovación.	Definir una visión de la innovación para describir a donde se desea llegar a través de la innovación.
Definición de los objetivos y metas de la Innovación.	Definir los resultados específicos medibles que se espera alcanzar con la innovación.
Establecimiento de una estrategia y vectores de Innovación.	Determinar de qué manera se espera enfocar la innovación y alinearla con la estrategia empresarial.
Definición de las campañas de ideas y proyectos de Innovación.	Determinar cuáles son los esfuerzos de innovación que se realizarán durante el año.
Retorno sobre la inversión esperado de los esfuerzos de innovación.	Establecer las pautas necesarias para determinar el retorno de la inversión del proyecto de innovación.

Fuente: Morales y León 2013

Tabla 2. La Innovación como proceso de gestión integral

Propósito motivador y valores	Las compañías centradas en la innovación son lugares de trabajo inspiradores. Valores como integridad, confianza, liderazgo y pasión se traducen en la acción y se demuestran en los comportamientos cotidianos.
Metas estrechas	Identificar unas pocas metas críticas crea claridad para focalizar estrategias ganadoras que alinean la energía de todos.
Estrategias a elección	Una vez que se establecen las metas, es necesario delinear como lograrlas. Las elecciones que resulten permitirán ganar con los consumidores y contra la competencia.
Fortalezas esenciales únicas	Una vez que se realizaron las elecciones respecto de donde jugar, es preciso concentrarse en como gana, construyendo a partir de las fortalezas.
Estructuras posibilitadoras	Es necesario diseñar estructuras y procesos confortables.
Sistemas consistentes y confiables	La innovación es creativa pero no caótica. Es una vía sistemática para moverse desde el concepto hacia la comercialización.
Cultura audaz y conectada	Una cultura es lo que la gente hace todos los días sin que se lo digan. En una compañía centrada en la innovación, los managers y empleados no temen a la innovación.
Liderazgo inspirador	Ninguna organización puede trabajar si líderes. En un proceso integrado de innovación, los líderes articulan todos los

	impulsores de la innovación, energizan a la gente y los inspiran.
--	---

Fuente: Lafley y Charan, R. (2008)

De acuerdo con Morales y León (2013), se plantean una serie de pasos con el fin de determinar cómo debería ser una estructura de la innovación al interior de la organización, cabe resaltar que lo que se plantea, no tiene que seguir los pasos, pues como se mencionó anteriormente, cada organización debe tomar la decisión que aspectos pueden ser tenidos en cuenta y cuáles no.

- Definir un responsable: debe tener las competencias necesarias para asumir este reto, y desde nuestro punto de vista, lo más importante es el compromiso y la motivación necesaria, ya que creemos que ella es la persona que estará en contacto directo con todos y cada uno de los miembros al interior de la organización, lo que significa también, que debería dar cuentas de su gestión a todo nivel, en cada departamento o sección de la organización.
- Funciones
 - Analizar y aprovechar oportunidades
 - Emprendimiento
 - Creatividad para el desarrollo de productos, procesos, servicios, relaciones, etc.
 - Motivación y trabajo en equipo
 - Pensamiento sistémico
 - Habilidades de negociación
 - Formación multidisciplinaria en algunos temas, por ejemplo, dominio de los sistemas de información y comunicaciones, dominar una lengua extranjera, en temas de propiedad intelectual, entre otros, lo cual dependerá de las necesidades de la empresa.

- **Comité de evaluación:** Será el responsable de evaluar y canalizar todas esas ideas que se vayan dando. Puede estar conformado por los directores de departamento (si los hay), y por algunas personas externas a la organización (expertos). Creemos que el objetivo de este comité, sea inicialmente categorizar toda esa nube de ideas, para posteriormente ir analizando su relevancia para la organización.
- **Auxiliares de Motivación:** Cada auxiliar tendrá algo así como un manual de funciones o responsabilidades, y debe tener también ciertas competencias que lo hagan apto para desempeñar ese cargo. El comité de evaluación será el encargado de diseñar sus funciones.

Estrategia

Araujo (2010), sostienen que las organizaciones para lograr fortalecer su habilidad de innovar, necesitan delinear estrategias que les permitan integrar procesos de innovación exitosos. En este sentido, la estrategia va a depender del tipo de negocio que se tenga, de qué tipo de innovación desea la empresa y hacia dónde quiere llegar la organización y hacia dónde desea llevar la visión de innovación, la cual nunca debe confundirse con la visión empresarial.

Cada organización debe identificar qué es lo que desea hacer y marcarlo como prioridad, así sabrá exactamente hacia dónde dirigir esfuerzos, controlarlos y/o modificarlos según las propias necesidades que esta tenga.

Aspectos para definir una estrategia de Innovación

- Disponibilidad de recursos (financieros, conocimiento, talento humano, etc.)
- Capacidad de Investigación y Desarrollo.
- Exigencias externas.
- Estrategia Corporativa
- Analizar las capacidades y recursos de la competencia.

- Tecnología y conocimientos propios.
- Redes establecidas y sistema de innovación
- Innovación Incremental (I): Más de lo mismo, pero mejor.
- Innovación Sustancial (S): Cosas diferentes, aunque es difícil sostenerse en el tiempo.
- Innovación Radical (R): Resultados distintos para la industria.

Estrategias claves para la Innovación

- Equipo humano con actitud innovadora
- Observación y análisis del entorno
- Cultura organizacional innovadora
- Interdisciplinariedad del equipo
- Vigilancia tecnológica e Inteligencia competitiva
- Análisis prospectivo
- Acción

La Creatividad

Mario Morales en su libro "Adiós a los mitos de la Innovación", la mayoría de las personas confunden creatividad con innovación, asumiendo que son lo mismo, pero la diferencia radica en que:

Creatividad *es pensar nuevas ideas*

Innovación es implementar una nueva idea para crear valor

Según G. Wallas (1926), el Número de etapas que contribuyen en el proceso creativo que postuló en su libro "El arte del pensamiento" (1926) son 4 que se re realimentan entre sí creando un bucle.

Etapas del proceso creativo

1. **Preparación:** Recogida de información para definir el problema y la utilización de conocimientos adquiridos, realización de esquemas, etc.
2. **Incubación:** Fase en la que circulan todas las ideas.
3. **Iluminación:** Se encuentra la solución al problema. La persona "presiente" que esa es la solución o es próxima y salta a la conciencia.
4. **Verificación:** Terminado el acto creativo se elabora la idea teniendo en cuenta la objetividad y realismo de ésta. Se elabora y se aplica.

Vigilancia Tecnológica (VT) como herramienta de Innovación

De acuerdo a Jakobiak (1992) citado en Morcillo (2003), la vigilancia tecnológica consiste en el análisis y observación del entorno científico, tecnológico, social y de los impactos presentes y futuros para así determinar amenazas y oportunidades, el cual debe ser útil para la toma de decisiones al interior de la organización.

La vigilancia tecnológica es una herramienta útil para cualquier organización, sobre todo en el proceso de toma de decisiones, cuando las organizaciones se ven obligadas a cambiar estratégicamente sus operaciones, ya sea porque desean crear valor a sus procesos, productos, servicios, o porque buscan diferenciarse ante la alta competencia que se presenta actualmente, más cuando los tratados de libre comercio, han impactado a muchas empresas en la forma de hacer sus negocios.

Por su parte, Rojas (2010), define la VT como una forma sistemática de obtener y analizar información, la cual puede ser de tipo científico, tecnológico, y que esta va enmarcada en el proceso de toma de decisiones. Además el mismo autor hace una referencia interesante, que mientras la Gestión del conocimiento se centra en el

manejo de la información interna de las empresas, la VT es la que se encarga de analizar la información externa.

Cultura organizacional innovadora

Una empresa que desea implementar la innovación debe asegurar los procedimientos, herramientas e instrumentos necesarios para generar conocimiento y detectar oportunidades: creación grupos de trabajo, sesiones que fomenten el trabajo en equipo, la creatividad, propuesta, etc.

- Biodireccionalidad de la comunicación: La fórmula más fiable para asegurar el éxito de la innovación es estar alerta a las señales del entorno.
- Incentivar el talento: Un sistema de incentivos adecuado favorece el entorno innovador al interior de la organización.
- Acciones de seguimiento y evaluación del impacto: Todo proyecto de innovación debe acompañarse de ciertas actividades de seguimiento, sesiones de formación, análisis del impacto y evaluación del valor aportado.
- Estructuras organizativas horizontales: Permite a los recursos humanos actuar con más libertad y poder de decisión. Sin embargo, la dirección siempre debe mantener mecanismos de control y herramientas que permitan evaluar qué proyectos de innovación son los que poseen más valor agregado, con el fin de asignar el recurso y el presupuesto necesario para su ejecución.

Conclusiones

Uno de los elementos importantes a tener en cuenta a la hora de hablar de innovación en pymes, es la poca importancia que estas le dan al conocimiento y su relevancia dentro del proceso de innovación. La gestión de conocimiento al interior de

la organización, le permite tener la capacidad de adaptarse mejor a los cambios tan turbulentos de la actualidad.

El activo más importante para cualquier organización es su capital humano, a su vez, el empresario es quien lo representa y por tal motivo, es quien debe promover la generación de conocimiento. Este conocimiento debe ser el motor que le permita adaptarse y permanecer en el mercado, ya sea en un contexto de globalidad o de proteccionismo.

Como se mencionó anteriormente, el conocimiento es la clave, y su generación son la base para todo lo que cualquier organización deba hacer en materia de innovación; la generación de conocimiento inicia con una idea creativa, por tal motivo, toda pyme debe propiciar ambientes para la creación, aplicación y difusión de esas ideas que marcan diferencia y permiten el desarrollo económico de la organización.

Una manera de crear conocimiento, sobre todo cuando no se dispone de medios, recursos, voluntad, o apatía por parte de los empresarios y gerentes de las pymes, es que estos recurran a la academia. Las universidades, los centros de investigación, podrían ser el punto de encuentro, donde las pymes colocan sus inquietudes en la mesa, mientras que la academia, puede contar con el personal idóneo, capacitado y dispuesto a trabajar en equipo, darán las respuestas a inquietudes manifiestas, siempre y cuando se dan las condiciones adecuadas.

Toda empresa u organización cuando desea innovar, es porque se ha dado cuenta que existe una demanda o necesidad insatisfecha, en algunos casos porque constantemente están saliendo nuevos productos o servicios, en otros porque lo que hacen, lo hacen o muy lento, o no cuentan con la tecnología adecuada, puede ser tomado como disculpa, o porque hay un desconocimiento de ciertos indicadores que le permitan ser competitivos.

Algunas veces en su afán de mejorar, experimentan porque creen que innovar es sacar un nuevo producto al mercado, pruebas de ensayo y error que pueden ser costosas.

Cuando en una organización se presenta esta situación es porque de alguna manera se han presentado una serie de inconvenientes, los cuales en la mayoría de los casos tienen una solución, pero generalmente, cuando ocurre, la organización no está preparada, más cuando se desea implementar una política de innovación.

Finalmente, hay que diseñar la innovación, generando consciencia, y espacios de comunicación entre todas las áreas de la organización, para desarrollar estrategias competitivas, para desterrar virus y mitos de la organización, y para lograr adaptación al cambio por medio del continuo aprendizaje con el uso de tecnologías apropiadas a cada tipo de organización; en ese sentido se puede apreciar que además de los elementos importantes, la innovación organizacional es compromiso de todos y cada uno de quienes conforman la organización.

Referencias

- Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión gerencial* 9 (2) 219 - 229 Universidad de los Andes.
- Departamento Nacional de Planeación DNP, (2007),
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
- Gaviria, J., (2015). El impacto de internet en las Mipymes del sector textil – confección. En Antioquia. Tesis. Universidad Eafit. Medellín.
- González y García. (2010). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible capital*. 7(1), 82-115.
- G. Wallas, G. (1926) El arte del pensamiento. Etapas que contribuyen en el proceso creativo. libro 6
- Lafley, A. G., & Charan, R. (2008). *The game-changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation*. Crown Business.
- Manual, D. O. (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), 23-24.
- Morales, M., León, A. 2013. Adiós a los mitos de la Innovación: Una guía práctica para implementar la Innovación en América Latina. Innovare.
- Morcillo, P. (2003). Vigilancia e Inteligencia Competitiva: Fundamentos e implicaciones. *Revista Tribuna de Debate* 17,

Ponjuán-Dante, G. (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela, 10.

Quintero, R. (2016). Innovación el reto de las Mipymes en Colombia. Simposio llevado a cabo en Barranquilla. Agosto 2 al 3.

Rojas, J. 2010. La vigilancia tecnológica como herramienta de competitividad e innovación. *Éxito Empresarial*. (54).

Torres, R; Santa, A 2013. Estructuras, procesos e instrumentos de vigilancia tecnológica. La vigilancia tecnológica como proceso de innovación relacional Universidad-Empresa *Universidades*, 63 (58) 33-42.