

DOCUMENTO METODOLÓGICO
MODELO EMPRENDE UP

DOCUMENTO METODOLÓGICO MODELO EMPRENDE UP

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

El Ciclo de emprendimiento es uno de los servicios ofertado por el Programa “UP Emprende”, programa de la Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales de la Universidad Piloto de Colombia, que busca generar y promover una cultura y mentalidad emprendedora-empresarial entre los diferentes miembros de la comunidad universitaria.

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

Presidente

José María Cifuentes Páez

Rectora

Ángela Bernal Medina

Director de Publicaciones y Comunicación Gráfica

Rodrigo Lobo-Guerrero Sarmiento

Director de Investigaciones

Mauricio Hernández Tascón

Coordinador de Publicaciones

Diego Ramírez Bernal

Decana Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales

Ana María Lobo-Guerrero

Documento Metodológico Modelo Emprende UP

Autor

Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez

Corrección de Estilo

Rafael Rubio Páez

Diseño

Daniela Martínez Díaz

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. PROCESO METODOLÓGICO “EMPRENDE UP”	8
3. BIBLIOGRAFÍA	20



1. INTRODUCCIÓN

Desde su origen, la Universidad Piloto de Colombia, al ser una universidad fundada por estudiantes para estudiantes, se constituyó en un claro ejemplo del ser emprendedor, con su visión a largo plazo, holística e integradora, pensando siempre en el beneficio de sus comunidades cercanas. Durante más de 56 años de funcionamiento, la institución se ha caracterizado por generar resultados investigativos, académicos y de proyección social, de alto valor, tanto para sus aliados internos como para la comunidad circundante.

Capítulo aparte merece la Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales, la cual a través de la creación del programa de Administración de Empresas ha adelantado acciones en procesos formativos e investigativos con el objetivo de generar profesionales integrales, articulándose a la realidad global a través de conocimientos asociados al emprendimiento y la innovación. En 1996 el Programa entra a participar en la Red Alfa Capacidad Emprendedora¹.

En el año 1997 el Programa da comienzo a un proyecto sobre capacidad emprendedora que encontró su término en el año 2000; participaron,

1. ALFA es la sigla correspondiente a América Latina Formación Académica, un Programa decidido por la Comisión Europea para Apoyar a las Instituciones de Educación Superior en temas de Emprendimiento, esta red en conjunto con otras Universidades de Latinoamérica.



además, una red conformada con otras diez universidades de ocho países (Chile, Venezuela, México, Colombia, Italia, España, Alemania e Inglaterra) patrocinada por la red ALFA de la Unión Europea. El objetivo de este programa era el intercambio universitario entre países europeos y Latinoamericanos.

El proyecto se propuso potenciar la capacidad emprendedora de los estudiantes enfocada a su proyecto de vida, en aras de buscar el beneficio tanto individual como social. El perfil de quienes disfrutarían del intercambio era principalmente su capacidad emprendedora.

El proyecto empieza con la conformación de la red de capacidad emprendedora, bajo la coordinación de la Universidad de Santiago de Chile que convocó una primera reunión realizada en Caracas en septiembre de 1997. Allí los integrantes precisaron los conceptos de emprendedor y empresario. En 1998 se logran convenios de intercambio universitario para el desarrollo de la aptitud investigativa con universidades como:

Universidad Católica de Petrópolis, Rio de Janeiro – Brasil, Universidad Santiago de Chile, Compañía Shell de Colombia, Universidad Valencia España, Universidad Inglaterra, Universidad Suecia, Centro de Innovación y Creatividad en Convenio con la Universidad de Santiago de Chile.

Plan Piloto Emprendedor Proyecto Alfa comunidad económica europea. Convenio con el Instituto Tecnológico de Monterrey”² MEXICO.

“En 1999 se realizó el concurso para obtener becas de estudio en la Universidad Wiesbaden de Alemania y otra para la Universidad de Granada en España. También hubo un intercambio en la Universidad de Chile.”

En viajes al exterior se pudieron apreciar diferentes ambientes organizacionales que permitieron promover la formulación de negocios e inquietudes que aportaron al programa de Administración de Empresas nuevos conceptos en el desarrollo curricular. Al evaluar el proyecto se concluyó que era necesario involucrar otras estrategias como la primera muestra de creatividad de 1999 que se tituló “Potenciación de la creatividad”³, que se realizó con el Centro de Investigación y Creatividad y Educación Superior Universidad Santiago de Chile y, aunque estuvo liderada por la Facultad de Administración de Empresas, contó con la participación de diversos programas como Arquitectura, Psicología, Ingeniería de Mercados⁴.

2. Archivo 1998.

3. Documento curricular del programa 2006.

4. Archivo, 2000.

Por varios periodos, la muestra de creatividad fue una actividad permanente de investigación y emprendimiento que permitió desarrollar habilidades en los docentes y estudiantes y este espacio de participación trató el tema del *desarrollo de la creatividad de los estudiantes de la Facultad de Administración y Mercadeo de la Universidad Piloto de Colombia*, y permitió conocer diversas propuestas de los estudiantes. A mediados del 2005 surge la asignatura Emprendimiento y empresarismo como electiva institucional.

Durante el período 2006-2010, el Programa decide ampliar la investigación en el marco de la línea de innovación en la gestión en temáticas como: Gestión inmobiliaria, liderazgo gerencial, emprendimiento y responsabilidad social de la administración. Durante este período y en aras de aplicar la Ley 1014 de 2006 o de emprendimiento, el Programa busca un reajuste para constituir las condiciones que permitan promover internamente la formación del profesional emprendedor⁵.

Desde 2012 la Universidad decide apostarle a los procesos de emprendimiento a través de la participación en la Red Universitaria de Emprendimiento, red de trabajo de la Asociación Colombiana de Universidades a través de proyectos relacionados con investigación en emprendimiento, con docencia-formación y movilidad nacional e internacional en estas temáticas. En estos siete años se han obtenido diferentes resultados, de donde se desprenden las siguientes conclusiones:

El emprendimiento es visto dentro de la Universidad Piloto de Colombia como esa capacidad de transformar realidades, de generar cambios y de gestar nuevas oportunidades para comunidades y para el país en general. Bajo esta lógica, es necesario aclarar que el emprendimiento está codificado en el ADN de la Universidad, dado que desde su fundación se concibió como un espacio de transformación de realidades, tanto para estudiantes como para la comunidad en general. A partir de estos preceptos, desde el programa de Administración de Empresas y la Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales se han desarrollado múltiples actividades enfocadas en el desarrollo de una actitud-mentalidad emprendedora, asociada con actividades innovadoras y creativas. Bajo este esquema se desarrollan, actualmente, actividades que buscan impactar a la comunidad universitaria y a la comunidad en general.

Proyección Social

El impacto que se está generando en el tejido social pasa por varias capas. Se están desarrollando actividades para emprendedores-empresarios pensadas por ellos mismos, en los que se busca generar articulación entre empresarios de varias universidades, en temas como las industrias creativas y culturales, software, emprendimiento rural, innovación social, sector alimentos y salud. También se están desarrollando

5. Tomado de Antecedentes históricos del programa de Administración de Empresas. Universidad Piloto de Colombia. Versión de agosto de 2009.



actividades entre universidades como los coworking que se realizan en otras ciudades como el que se hizo el día 2 de agosto de 2018 en la Universidad CES de Medellín, con participación de empresarios-emprendedores de la Universidad Piloto de Colombia de los programas de Economía y Administración de Empresas. Y eventos como el Simposio de Emprendimiento Universitario que se desarrolló entre el 11 y 14 de septiembre en seis ciudades del país. Esta fue la tercera versión del simposio en el que la Universidad participa.

Currículo

En cuanto a currículo se están generando actividades a través de los profesores de planta, que buscan incentivar la creatividad, el pensamiento divergente y la inteligencia colectiva en toda la malla curricular, esto con el objetivo de formar profesionales emprendedores con capacidad innovadora. Uno de los mejores ejemplos sobre este tipo de formación, es el que se está realizando junto a la empresa Interacpedia, con quienes se resuelven retos empresariales desde el aula de clase, permitiéndole al estudiante vivir una experiencia laboral real, en la que compiten contra estudiantes de otras universidades. Este sin lugar a duda ha sido de los mejores espacios de formación no solo para estudiantes sino también para profesores, porque pone a prueba la flexibilidad, capacidad de trabajo en equipo y eficiencia del salón.



2. PROCESO METODOLÓGICO “EMPRENDE UP”

Del acervo de conocimiento recabado a través de las diferentes propuestas de consolidación de un centro de desarrollo empresarial, y gracias a las múltiples visitas realizadas a ecosistemas de innovación y emprendimiento por parte de los docentes relacionados con emprendimiento, se decidió a partir de finales de 2016 diseñar una estrategia de emprendimiento acorde con la realidad del país y sobre todo con la realidad institucional que pudiera responder de forma atinada y oportuna ante las demandas de los estudiantes de pregrado y posgrado, los egresados, los administrativos, los docentes, los investigadores y todas aquellas personas vinculadas de alguna forma a la comunidad piloto.

A partir de estas reflexiones, y en asocio con la oficina de proyección social, con la oficina de egresados se establece que dadas las características de la universidad, cualquiera de las siguientes cinco opciones era perfectamente viable para iniciar la apuesta en emprendimiento e innovación:

- a) Centro de consultoría y desarrollo empresarial
- b) Centro de pre-incubación de negocios
- c) Incubadora de negocios
- d) Aceleradora de negocios
- e) Oficina de transferencia tecnológica



Antes de continuar, es necesario definir estos cinco conceptos de forma clara y concisa.

- a) Centro de consultoría y desarrollo empresarial. Es un espacio diseñado para brindar consultoría empresarial a empresarios con o sin algún vínculo con la universidad, así como para asesorar gobiernos y entidades interesadas en determinados sectores. Para esto se requiere contar con expertos temáticos que permitan brindar acompañamiento y que se conviertan en valor agregado desde la institución.
- b) Centro de pre-incubación de negocios. Es un espacio pensado para generar resultados alrededor de la cultura de la innovación y el emprendimiento en una comunidad puntual. Su objetivo es ante todo el de generar eventos y momentos para que se articulen diferentes actores alrededor de apuestas sectoriales específicas.
- c) Incubadora de negocios. Es un espacio que busca madurar proyectos empresariales puntuales a través del préstamo de espacios de trabajo, de asesoría técnica y de mentoría ajustadas a las necesidades del emprendedor-empresario. Estos espacios incuban empresas por períodos que oscilan entre 6 y 24 meses.
- d) Aceleradora de negocios. Es un espacio que busca aumentar de forma considerable las ventas de una empresa constituida a través de tres tipos de servicios: asistencia técnica y comercial para la entrada a nuevos mercados, construcción de redes de proveedores y distribuidores en los nuevos mercados y el programa de pruebas de ciudad para descubrir el real potencial de entrar a estas nuevas ciudades.
- e) Oficina de transferencia tecnológica. Es un espacio que articulado con las unidades- divisiones de investigación busca ante todo asesorar en propiedad intelectual al grupo de investigación con respecto a la mejor forma de proteger la tecnología y también diseña la forma idónea para comercializar la tecnología en asocio con empresas o clústeres empresariales.

Teniendo claridad con respecto a estos temas y la realidad institucional de la universidad, la Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales decide lanzar en 2017 Emprede UP que se define como un espacio de pre-incubación que brinda sus servicios a la comunidad universitaria.

Emprede UP ofrece cinco tipos de servicios, los cuales buscan generar una cultura alrededor del emprendimiento y la innovación en la universidad. A continuación se detallan los cinco servicios.

1. Construcción de comunidad de emprendedores
2. Acceso a clientes. Construcción de redes de mercado

- 
3. Formación para emprendedores
 4. Acceso a mentoría
 5. Procesos de transferencia tecnológica

Puntualmente para el ejercicio de transferencia a las universidades de Mesoamérica, a través del programa EDEM financiado con recursos de la unión europea, se transfieren los ciclos de emprendimiento, herramienta fundamental de la tercera línea de trabajo, en la cual se aborda todo el proceso de formación para emprendedores. Los ciclos de emprendimiento se denominan Ciclos Emprende UP, dado que se busca marcar la impronta de la universidad en los participantes y ante todo se busca elevar, aumentar, incrementar el potencial de los beneficiarios del programa.

En términos generales se desarrollan entre tres y cuatro ciclos por año, atendiendo cualquiera de los cinco grupos poblacionales mencionados con anterioridad.

- Estudiantes de pregrado
- Estudiantes posgrado
- Egresados
- Administrativos
- Docentes
- Investigadores
- Comunidad piloto

Estos ciclos buscan a través de procesos de formación presencial de máximo veinte horas formar al emprendedor en el manejo de herramientas que le permitan enfrentar de una mejor forma su vida profesional, bien sea a través de la vinculación a una organización, o la creación de empresa.

Antes de continuar con el detalle del proceso es necesario recalcar algunas definiciones institucionales:

¿Qué es emprendimiento en la UPC?

Para la Universidad Piloto de Colombia, el emprendimiento es la capacidad de transformar su contexto social, laboral, ambiental o empresarial.

¿Qué es un emprendedor Piloto?

Un emprendedor Piloto es ese ser humano capaz de entender su contexto, de traspasar fronteras, de liderar cambios y de transformar realidades.

Retomando el modelo es necesario recordar que este está diseñado en cuatro momentos, los cuales buscan ante todo que el participante logre evidenciar su potencial asociado al emprendimiento. Es bueno recalcar que solamente el 7% de los inscritos finaliza a satisfacción el curso. Estos son los cuatro momentos:

- a) Valle psicológico
- b) Validación forzosa
- c) Validación calculada
- d) Modelo

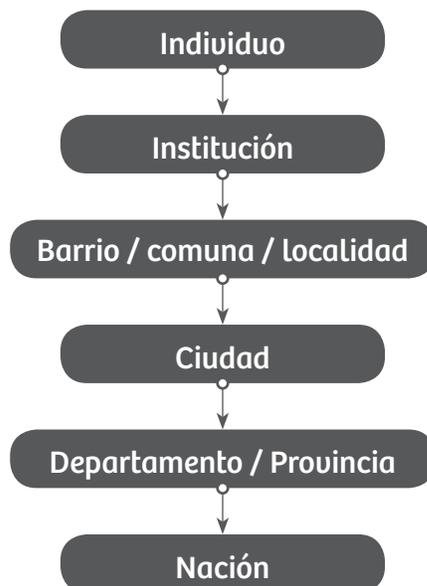
Al cumplir con estos cuatro pasos el participante está listo para pasar a la siguiente fase del modelo, la cual está relacionada con el fortalecimiento-constitución empresarial, que normalmente se realiza en alianza con otras instituciones del ecosistema. Ahora explicaremos el detalle del proceso.

Antes de iniciar el ejercicio es necesario aclarar que el primer paso está estructurado en gran medida gracias al acompañamiento de Team Academy de la Universidad de Jyväskylä de Finlandia, universidad que se visitó en 2014 y que después en 2016 realizó una visita a Colombia.



Con el acompañamiento de esta institución se desarrollaron las herramientas del primer paso: el reconocimiento del grado de intervención que puede tener el emprendedor presente en el proceso.

Niveles de intervención



La reflexión se centra sobre todo en pensar de forma “glocal” reconociendo que para poder resolver problemáticas en la nación o en la provincia, es necesario resolver problemas individuales y de la institución antes de poder embarcarse en una aventura aún más grande. Este punto es primordial en el modelo, dado que busca que el participante logre identificar sus fortalezas y sus debilidades y sobre estas construya una hoja de ruta para su propia vida.

a) Valle psicológico

Tras realizar esta breve reflexión se abren los cuatro subprocesos de este primer paso:

- a. Contrato de aprendizaje
- b. Concepto del erizo
- c. Ruedas de cambio
- d. Visión mandala

Estos tienen su propia justificación y explicación. Con detalle abordaremos cada uno de los cuatro subprocesos anteriormente mencionados.



Iniciamos con el contrato de aprendizaje, en el cual debemos responder a las siguientes cinco preguntas.

- ¿Dónde he estado? (Historia)
- ¿Dónde estoy ahora? (Presente)
- ¿A dónde quiero llegar? (Futuro)
- ¿Cómo llegaré allí? (Métodos)
- ¿Cómo sabré si he llegado? (Medidas)

Al responder estas preguntas el participante tiene una noción clara de su hoja de ruta personal, sobre la que se podrán estructurar los siguientes momentos.

Actividad 1: Contrato de aprendizaje

Argumente sus respuestas siguiendo las instrucciones

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5

Recordamos que en este proceso normalmente la tasa de deserción es muy alta, pues no todo el mundo está dispuesto a responder estas preguntas ante extraños, y aún menos a compartir información sensible. A estas personas que no logran responder oportunamente se les solicita que vuelvan a tomar el ciclo en otro momento, cuando exista mayor disposición individual.

Posterior a estas cinco preguntas se inicia el segundo subproceso denominado “Concepto del erizo”, en el que se abordan tres cuestionamientos, aún más complejos que los mencionados anteriormente. Estos son:

- ¿Qué me apasiona?
- ¿En qué soy el mejor?
- ¿Cómo voy a cambiar el mundo?



Actividad 2: Concepto del Erizo

Argumente sus respuestas siguiendo las instrucciones

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3

La tasa de deserción aumenta conforme vamos desarrollando nuevas actividades. Posterior a estas tres preguntas, en las que es importante que las personas reconozcan su real potencial de generación de cambio en la sociedad, se profundiza el ejercicio, iniciando el tercer subproceso, el cual se denomina: “Ruedas de cambio” en el que se realizan las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es mi filosofía – teoría para vivir?
- ¿A quién te quieres llegar a parecer?
- ¿Ya le escribiste? ¿Estableciste contacto?

Actividad 3: Ruedas de cambio

Argumente sus respuestas siguiendo las instrucciones

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3

Posterior a estas respuestas viene la última fase de este valle psicológico. Esta fase se denomina “visión mandala”, y en esta se hacen las siguientes preguntas:

- ¿Cómo te vas a comunicar con tus clientes? ¿Sabes quiénes son?
- ¿A quiénes quiero cambiarles la vida?



Actividad 4: Visión Mandala

Argumente sus respuestas siguiendo las instrucciones

Pregunta 1	Pregunta 2

Tras responder a estas dos preguntas, se cierra la primera parte del ciclo, en la que ante todo se busca confirmar que el participante esté listo para poder iniciar su trabajo. Es importante reconocer en este punto que el emprendedor debe identificar su pasión, su gran motivación que lo ayude a reponerse rápidamente de los fracasos venideros.

En este punto se cierra el primer paso del ciclo. Ahora comenzamos con el segundo paso: la validación forzosa.

b) Validación forzosa

Para poder continuar con el ciclo de emprendimiento, el participante debe cumplir una meta comercial, con un cliente asignado de forma aleatoria, para lo cual tendrá el tiempo entre una y otra sesión.

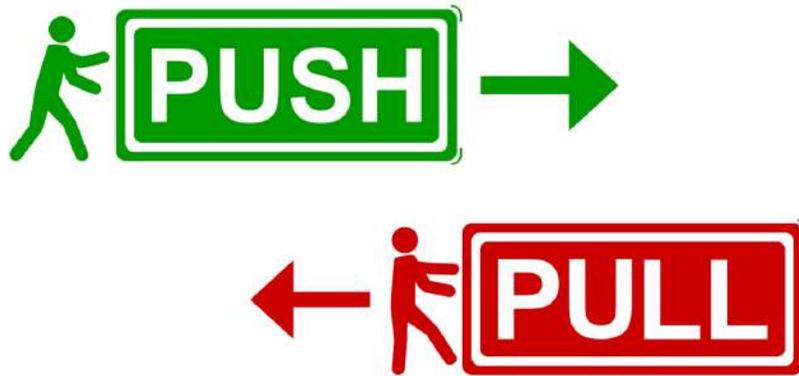
Con el objetivo de que el participante reciba una guía para la adecuada ejecución de la actividad se plantean las siguientes preguntas guía:

1. ¿Considera que (situación) es un problema?
2. ¿Lo ha intentado solucionar? Sí – No. ¿Por qué?
3. ¿Cómo lo ha intentado solucionar?
4. ¿Está dispuesto a pagar por una solución?

El objetivo de este segundo paso es el de lograr la verificación del potencial emprendedor que reside en cada uno de los participantes. Este es el paso más complejo dentro del ciclo, porque fuerza al participante a salir de su zona de confort para cumplir metas comerciales, que normalmente superan sus propias habilidades. El

monto de la venta así como el lapso se ajustan conforme estén diseñadas las sesiones del ciclo.

Aquí es necesario reconocer que la validación comercial tiene mucho más valor que el diseño de planes de negocio, ya que son momentos iniciales de interacción para el emprendedor, en donde lo más importante es lograr tener resultados-fracasos rápidos.



Sobreviviendo al segundo paso, el participante accede al tercer paso denominado “validación calculada”, en el que a través de herramientas de validación, y siguiendo metodologías de *lean startup*, se corrobora o rechaza la hipótesis planteada inicialmente.

c) Validación calculada

El objetivo de este tercer paso es el de identificar clientes potenciales.

Encuestar a una buena porción de tu nicho de mercado (relata y dibuja tus hallazgos).

¿Para qué?

Para construir propuestas de valor, conocer el mercado, y comenzar con el ejercicio de prototipado, y prueba mínima de mercado.

Recomendación: antes de hacer las encuestas empatiza con tu cliente. Conoce a alguno, invítalo a tomarse algo y profundiza sobre sus vivencias. Tómame 30 minutos para conocerlo.

Cuando lo logres, encuesta a muchos más.



Al final nos interesa entender si hay clientes o no.

Durante el ciclo existe una sesión en la que el participante muestra sus resultados iniciales, para lo cual expone brevemente los hallazgos de la encuesta, y ante todo las conclusiones para la prueba mínima de mercado.

A partir de esto existen dos posibilidades de prototipo:

- Mínimo producto viable
- Mínimo servicio viable

Estas dependerán enteramente de las capacidades técnicas y comerciales del participante. Es necesario recordar que nosotros estamos trabajando bajo este enfoque.



Y en esta fase se trabaja el quinto momento: prototipado.

En la sesión el participante muestra la siguiente matriz con sus hallazgos:

N°	INTERESADO	REQUISITO / CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	IMPORTANCIA CALIFICAR DE (1 A 10)	IMPACTO CALIFICAR DE (1 A 10)	PRIORIDAD (IMPORTANCIA X IMPACTO)		
					BAJA MENO- RES A 50	MEDIA ENTRE 50 Y 79	ALTA SUPERIOR A 80
1							
2							
3							



La presentación final de la validación calculada consiste en la presentación de las evidencias del servicio-producto implementado, así como el aprendizaje que se tuvo de estas primeras interacciones. En caso tal de que no se logre realizar la validación, las personas no podrán obtener la certificación. La presentación de esta validación se hace en los siguientes términos, identificando si es un mercado industrial o un mercado comercial.

Mercado Industrial

- Datos básicos
- Datos de interés
- Historial de compra
- Conducta
- Jerga propia
- Relaciones interpersonales

Mercado comercial

- Motivos de contacto
- Situación personal
- Gustos
- Tendencias de compra
- Restricciones (físicas-monetarias)

d) Modelo

Finalmente y tras haber superado los anteriores tres momentos, ingresamos al último eslabón del ciclo en el que se plasma el negocio a través de la herramienta "Lean Canvas"

Lean Canvas

The Lean Canvas helps you evaluate the strengths and weaknesses of an idea for a product or a service.

Problem List top 1-3 problems of your customers/users 2	Solution Outline a possible solution 4	Unique Value Proposition Single, clear, compelling message that states why you are different and important 3	Unfair Advantage What you do that others can't buy or copy 9	Customer Segments List your target customers 1
Existing Alternatives List how people are solving this problem now	Key Metrics List the numbers that demonstrate success 8	High-Level Concept List your X and Y analogy (e.g. YouTube = Flickr for videos)	Channels Your path to customers 5	Early Adopters List the characteristics of your ideal customers
Cost Structure List your fixed and variable costs 7		Revenue Streams List your sources of revenue 6		



Team Name:

Ash Maurya is the creator of the Lean Canvas: www.leanstack.com

Tomado de www.3daystartup.org

3. BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo, P. (2009). "El rol de los emprendedores sociales en la formación de redes productivas", conferencia impartida el 15 de junio de 2009. Michoacán, México: Facultad de Economía Vasco de Quiroga, UMSNH
- Auerswald, P. (2018). Creating Social Value. Stanford Social Innovation Review. Stanford, Spring. Vol. 7, Iss. 2; p. 51.
- Korosec y Berman. (2016). Municipal Support for Social Entrepreneurship. Public Administration Review. Vol. 66, Iss.3; p. 448.
- Lohmann, R. (2007). Charity, Philanthropy, Public Service, or Enterprise: What are the big question of Nonprofit Management today? Public Administration Review; May/Jun, 67,3; ABI/INFORM Global. p. 437
- Marijck van der Veen y Wakkee, I. (2004). Understanding the Entrepreneurial Process. Annual Review of Progress in Entrepreneurial Research, Volume 2: 2002-2003. Bradford, UK: Emerald Group Publishing Limited. p. 114.
- Massetti, Brenda L. (2008). The Social Entrepreneurship Matrix as a "Tipping Point" for Economic Change. St. John's University, USA. *E:CO Issue* Vol. 10(3), pp. 1-8.
- Mukesh, VanSandt, C. y Baugous, A. (2009). Social Entrepreneurship: The Role of Institutions. *Journal of Business Ethics*. 85:201-216 Springer DOI 10.1007/s10551-008-9939-1.
- Roberts, Dave y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship. University of Auckland. *Business Review*, pp. 45-51
- Pfitzer. M., Bockstette. V., Stamp. M. (2013). Innovating for Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Toivanen. H. (2012). *Friendship Leadership*. Finland: JAMK University.
- Werner. K., Weiss. H. (2003). *El libro de las Marcas Negras. El lado oscuro de las empresas globales*. Editorial Sudamericana.

