

# Lineamientos para un modelo de gestión de las empresas y proyectos con orientación empresarial en la Universidad de los Andes

Rodríguez B., Germán<sup>1</sup>  
Pacheco R., Juan Carlos<sup>2</sup>

Recibido: 18/02/2009 • Revisado: 05/03/2009  
Aceptado: 20/03/2008

## Resumen >>

La Universidad de los Andes ha participado en distintas modalidades de generación de ingresos propios: Parque Tecnológico, Empresas o Proyectos con orientación empresarial, sin embargo, estas experiencias no han sido lo exitosas que se esperaban. Por otra parte, ante la necesidad inminente de recursos financieros por parte de la ULA y, el continuo cuestionamiento por parte del Estado sobre la necesidad de hacer productivo este sector, es importante reflexionar y delinear un nuevo modelo de gestión universitaria. La presente investigación tiene por objetivo central presentar lineamientos para el sector empresarial y de proyectos con orientación empresarial de la ULA, con la finalidad de promover su eficiencia en la generación de recursos. La investigación se basó en un análisis documental de la bibliografía relacionada, la revisión de los informes de gestión de las empresas universitarias y proyectos de orientación empresarial del año 2007 y una consulta a los encargados, que permitió esbozar algunos lineamientos para hacer más eficiente el sector. Lograr una interacción del sector productivo y las universidades a través del intercambio de conocimientos y tecnología, se ha convertido en una preocupación central en los últimos años. Es importante, para alcanzar los objetivos universitarios, definir los mecanismos de vinculación de las universidades con el sector productivo.

Palabras clave: universidad, empresa, vinculación universidad-empresa.

## Abstract >>

**Guidelines for a model of management companies and projects with entrepreneurial orientation in the University of the Andes**

*The University of Los Andes has participated in various forms of generation of income: technological park, business or projects with entrepreneurial orientation, however, these experiences have not been successful expected. On the other hand, face the imminent need for financial resources from the ULA and the continued questioning from the State on the need to make this sector productive, it is important to reflect and outlining a new university management model. This research aims central submit guidelines for business and entrepreneurial orientation of the ULA, in order to promote efficiency in resource generation projects. The research was based on a documentary analysis of related literature, the review of the reports of University business and entrepreneurial orientation of 2007 project management and a query makers, which allowed sketch some guidelines to make the sector more efficient. Achieve a productive sector and universities interaction through the exchange of knowledge and technology, has become a central concern in recent years. It is important to reach the University goals define mechanisms for linking universities with the productive sector.*

*Key words: University, company, linking University company*

1 Lic. en Contaduría Pública. Magíster en Administración. Profesor FACES-ULA. gerodri@ula.ve

2 Lic. en Contaduría Pública. Magíster en Ciencias Contables. Profesor FACES-ULA. jcpacheco@ula.ve

## 1. Las empresas de la Universidad de los Andes y la generación de ingresos

Las universidades públicas nacionales venezolanas han conservado la estructura organizativa tradicional del siglo XI (rectoría, vicerreorías y facultades y, una estructura piramidal para la organización de sus actividades) además de los principios rectores de corporatividad, universalidad, autonomía, científicidad e interdisciplinariedad. La misión de las universidades nacionales en Venezuela se expresa en la aún vigente Ley de Universidades (1970) como:

Las Universidades deben realizar su función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar, y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza, a complementar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso.

A pesar de que en los actuales momentos se encuentra en revisión la Ley de Universidades, se ha hecho mucho énfasis en la necesidad de incorporar a la misión la generación de recursos propios, debido a la constante crisis financiera que éstas atraviesan. Aunque en este trabajo no se discutirá si se debe incorporar o no a la misión universitaria la variable “producción de ingresos”, de hecho las universidades han buscado la forma de incrementar los mismos a través de la potestad que le da la ley vigente al Consejo de Fomento.

El Consejo de Fomento es un organismo auxiliar de consulta que asesorará y ejecutará las decisiones del Consejo Universitario y de las autoridades universitarias en general, sobre

asuntos que éstos le asignen relacionados con actividades de inversión, financieras y económicas de la universidad (2005, Reglamento del Consejo de Fomento de la Universidad de Los Andes). Para ejecutar las políticas de generación de ingresos propios y resguardo del patrimonio institucional, emanadas del Consejo de Fomento, en algunas universidades nacionales, se constituyó la Dirección de Fomento como unidad operativa adscrita al Vice-rectorado Administrativo.

La forma de generación de ingresos ha variado en las universidades. Se crearon parques tecnológicos, con la misión de canalizar las iniciativas de investigación que fuesen susceptibles de convertirse en modelos de negocio con el sector privado. Otra iniciativa fue la creación de empresas universitarias, en principio, como proyectos de investigación sin personalidad jurídica propia y, más tarde, como asociaciones civiles o empresas mercantiles. Y además, también se impulsaron proyectos de investigación con potencialidad de desarrollo empresarial, conocidas como unidades de producción, y en este trabajo se denominarán proyectos con orientación empresarial.

En el caso de la Universidad de los Andes (ULA) la generación de ingresos no ha sido significativa y, para el presupuesto, por ejemplo, del año 2008 no llegó ni al 1% del total de los recursos presupuestarios. (Dirección de Programación y Presupuesto ULA. 2009)

En una revisión preliminar sobre las causas de lo poco exitoso de las experiencias de generación de ingresos se determinó que:

1. No existen reglas claras para el manejo de los recursos generados. El debate se centra entre si son “ingresos propios” bajo el contexto de las

leyes aplicables a la universidad o por el contrario, pueden considerarse “ingresos externos” no sujetos a restricciones, por lo que la contribución a la institución es bajo la figura de dividendos o porcentajes de participación.

2. El entramado legal nacional hace que el presupuesto universitario sea cada vez más rígido. La normativa limita el tipo y cantidad de gastos, tipo y cantidad de ingresos y, además, los presupuestos de los últimos años han sido deficitarios y reconducidos.

3. La inestabilidad de la gerencia de las empresas universitarias. La conformación de los cuerpos gerenciales depende de los vaivenes de la política universitaria, más que de la eficiencia de los mismos en los mercados particulares en los cuales están insertas.

4. Las estructuras empresariales son anacrónicas. No son capaces de “olfatear” el mercado y dirigir los esfuerzos institucionales en propuestas de investigación e inversión ajustadas a las necesidades de la sociedad, tomando en cuenta la sustentabilidad de los modelos de negocios.

5. La experiencia de la articulación universidad pública-sector productivo no ha producido resultados importantes. Los posibles inversionistas consideran la investigación como un gasto social y no como una inversión a largo plazo, por lo que no se interesan en proyectos de negocios que surjan de iniciativas de investigación universitaria.

6. En las empresas universitarias no existe una valoración efectiva del “tiempo”, los “costos” y las “oportunidades”. Las empresas, en su mayoría, no se manejan con criterios gerenciales de optimización del trabajo. Muchas de las debilidades de la burocracia universitaria se trasladaron a las empresas.

7. Los continuos recortes presupuestarios han afectado de forma considerable la investigación científica. El último recorte para marzo 2009 fue del 70% para la investigación y, por tanto, los proyectos de investigación están prácticamente paralizados. (Gutiérrez, A., 2009, p. 24)

La ULA es la segunda universidad del país en número de investigadores. Según el Sistema de Promoción al Investigador (SPI-PPI- Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología) la ULA acumulaba 1070 investigadores, ocupando el segundo lugar entre las universidades nacionales para el 2008. Es importante destacar que a pesar de que la ubicación geográfica de la ULA no está cercana al tejido industrial venezolano, se realizan importantes investigaciones de repercusión nacional, en áreas como petróleo, salud, farmacéutica, entre otras.

La ULA ha incursionado en las distintas modalidades para la generación de ingresos propios. Participó en la creación de un parque tecnológico, constituyó figuras mercantiles y civiles y propició proyectos de investigación con orientación empresarial sin personalidad jurídica.

La Corporación Parque Tecnológico incuba a una variedad de empresas privadas y administra algunos recursos universitarios provenientes de proyectos de investigación la cual fue constituida, inicialmente, con el proyecto “fábrica de fábricas” en 1988, como un espacio en el que se hiciera palpable el ingenio demostrado en las aulas. ([www.cptm.ula.ve](http://www.cptm.ula.ve)). Posteriormente, se transforma en el proyecto de incubadora de empresas y en el año 1991 se constituye la Corporación Parque Tecnológico de Mérida con una personalidad jurídica

independiente a la universidad, promovida por la propia institución e instituciones del Estado venezolano como: FUNDACITE- Mérida, CORPOANDES y el extinto CONICIT. En la actualidad administran el Centro de Tecnología, el Centro de Teleinformación, el Centro de Innovación y Modernización Empresarial y el Centro de Documentación Tecnológica, en los cuales se incuban una gran variedad de empresas, principalmente de base tecnológica.

No obstante, y a pesar de los esfuerzos, la vinculación con el sector productivo ha sido

tímida, con lo cual la extensión de los saberes de las aulas a la sociedad no se ha materializado plenamente. Los ingresos generados por los proyectos universitarios “incubados” son para la autogestión del mismo proyecto y del propio parque, siendo ínfimo el aporte a la ULA.

En cuanto a la modalidad de empresas universitarias, no ha existido una política coherente que sustente la figura jurídica y condiciones de los ingresos. En el Cuadro 1 se muestran las diversas personalidades jurídicas que se han empleado.

Cuadro 1 >>>

Universidad de los Andes. Empresas universitarias. Núcleo Mérida. Año 2007

Empresa	Fecha de constitución	Personalidad Jurídica	Vocación
Cítec-ULA (Centro de Innovación Tecnológica de la Universidad de los Andes)	1991	Compañía Anónima	Desarrollar programas de formación de recursos humanos con la capacidad técnica y organizativa para industrializar ideas, procesos o productos para prótesis
Proula medicamentos	1992	Compañía Anónima	Desarrollar, producir y comercializar medicamentos genéricos y de marca.
FM 107.7	1997	Compañía Anónima	Operar como Emisora Cultural de frecuencia modulada, para desarrollar y transmitir programas de extensión e información de la Universidad de los Andes y de otras instituciones, dirigidos a la comunidad universitarias del estado Mérida, así como a la comunidad en general.
Lácteos Santa Rosa	2002	Asociación civil	Investigación y comercialización de productos lácteos
TV- ULA UHF-canal 22 CA	2002	Compañía Anónima	Divulgación de cultura e información universitaria
Corpoula	2002	Asociación civil sin fines de lucro	Fomento, planificación, coordinación y supervisión de actividades de carácter académico o cultural, en las cuales la Universidad de los Andes tenga interés.
Corfoula	2002	Compañía Anónima	Encargado de la conducción y ejecución de la política empresarial, de proyectos y de negocios de la Universidad de los Andes, mediante delegación del Consejo Universitario.
Judibana (Operadora Agrícola Judibana)	2002	Asociación Civil	Investigar y comercializar leche sin procesar y ganado.

Nota: Elaborado con base a los informes de gestión 2007. Disponible en [www.ula.ve/consejodefomento](http://www.ula.ve/consejodefomento).

Como se observa en el Cuadro 1, el sector empresarial de la ULA es diverso tanto en el tipo de empresa como en su figura jurídica. Cuenta con 8 empresas en el núcleo Mérida, las cuales se dedican a áreas de tecnología, medicamentos, productos ganaderos y lácteos y

telecomunicaciones. Sus ingresos no se incluyen en el presupuesto universitario y, por el contrario, algunas de las empresas reciben de forma directa (a través de asignación presupuestaria) o indirecta (a través de préstamos del Consejo de Fomento) dinero de la propia Universidad.

### Cuadro 2 >>>

#### Universidad de Los Andes. Proyectos universitarios con orientación empresarial. Núcleo Mérida. Año 2007

Empresa	Fecha de constitución	Personalidad Jurídica	Vocación
UAPIT (unidad de asesoría y proyectos de ingeniería y tecnología)	1979	Proyecto sin personalidad jurídica propia (Facultad de Ingeniería)	Investigaciones en materia de ingeniería y tecnología. Asesorías y consultorías con mayor énfasis a la empresa petrolera.
UFORGA (unidad de prestación de servicios y proyectos forestales, geográficos, agropecuarios y ambientales)	1992	Proyecto sin personalidad jurídica propia (Facultad de Forestal)	Gerenciar la prestación de servicios y tecnología que generen recursos y contribuya de manera favorable la enseñanza y la investigación
Progal (programa de ganadería de altura)	1972	Programa sin personalidad jurídica propia. (Facultad de Forestal)	Investigar áreas de producción lechera, transferencia de tecnologías y capacitación del factor humano que participa en el proceso de producción.
Labonac (laboratorio de productos forestales)	1960	Fundación del Ministerio del Ambiente y la ULA	Estudios e investigación para determinar las propiedades y aplicaciones industriales de los productos forestales

**Nota:** Elaborado con base a los informes de gestión 2007. Disponible en [www.ula.ve/consejodefomento](http://www.ula.ve/consejodefomento).

En el Cuadro 2 se observa que el sector de proyectos universitarios, conocido como unidades generadoras de ingresos, se orienta básicamente a la prestación de servicios en el área de ingeniería, aprovechamiento de especies forestales y manejo integral de fincas de doble propósito. Sus ingresos son

incorporados en el presupuesto universitario, tanto bajo la modalidad de obvenciones (% de gastos reembolsables a la ULA y margen de utilidad) como bajo la modalidad de ingresos propios, (directamente el ingreso se recauda como ordinario en cada Facultad). Para la distribución de los ingresos se toman en cuenta

las necesidades financieras de los propios programas, pero tiene como desventaja que deben erogar bajo la misma estructura legal de la ULA, por lo que disminuye la respuesta operativa y la flexibilidad ante cada compromiso adquirido y necesario para continuar con los proyectos.

Ahora bien, estos modelos de negocios: parque tecnológico, empresas o proyectos con orientación empresarial, no han sido lo exitosos que se esperaban y, por otra parte, ante la necesidad inminente de recursos financieros por parte de la ULA y, el continuo cuestionamiento por parte del Estado sobre la necesidad de hacer productivo este sector, es importante reflexionar y delinear un nuevo modelo de gestión universitaria, apuntalado en la formulación de políticas tendientes a la producción de ingresos y al diseño de alternativas novedosas para su generación, que permitan obtener un verdadero equilibrio entre las funciones sustantivas de la institución y la disponibilidad de recursos.

En el contexto señalado la presente investigación tiene por objetivo central presentar lineamientos para el sector empresarial y de proyectos con orientación empresarial de la ULA, con la finalidad de promover su eficiencia en la generación de recursos. La investigación se basó en un análisis documental de la bibliografía relacionada y en la revisión de los informes de gestión de las empresas universitarias y proyectos de orientación empresarial del año 2007 (última información disponible para el público). Para la estructuración de los lineamientos se hizo una consulta a los directores, gerentes y responsables de proyectos sobre las debilidades que ellos consideran más importantes y cómo solventarlas. Desde el punto de vista del objetivo, la investigación es de carácter analítico, puesto que se hará un estudio

de las empresas y proyectos ulandinos para detectar sus debilidades y, en función de éstas, aportar los lineamientos de acción gerencial. Desde la perspectiva del alcance poblacional, será un estudio de caso, pues sólo se analizó a las empresas y proyectos de la Universidad de los Andes ubicados en el estado Mérida, por ser el núcleo universitario más importante. Reconociendo que todas las universidades públicas del país tienen empresas y proyectos que pueden comportarse de manera distinta, no se pretende generalizar las conclusiones. En cuanto a los entrevistados, se decidió trabajar con los doce (12) encargados de las empresas y proyectos. Para ello se realizó una entrevista estructurada en dos partes. La primera parte relacionada con datos demográficos del encargado y en la segunda parte, se realizaron tres preguntas abiertas relacionadas con las debilidades de las empresas, las fortalezas y los correctivos que deben tomarse para hacer más eficiente la gestión.

## **2. Aspectos teóricos más relevantes sobre las empresas universitarias**

### **2.1 Las perspectivas de los economistas y de los administradores para la creación de empresas.**

#### **La perspectiva de los economistas**

Uno de los investigadores más resaltantes en la teoría económica de la empresa fue el premio Nobel Ronald Coase. En 1937, propone su teoría de los costos de transacción como la justificación de la creación de una empresa. Coase afirma que la existencia de las empresas se debe a que se busca minimizar costos de transacción al interiorizar intercambios, que de realizarlos en el mercado (o fuera de la empresa) llegarían

a ser más costosos. Así expresa que dentro de la empresa, estas transacciones de mercado están eliminadas y la complicada estructura del mercado de transacciones está sustituida por el empresario coordinador. La creación de empresas, entonces, puede explicarse a partir de estos supuestos. Para la teoría económica, la única explicación está en el móvil económico. Constituirán empresas aquellas personas (empresarios capitalistas) que visualicen una oportunidad de lucro.

Schumpeter (1942/1961) considera que las nuevas empresas surgen esencialmente por la subjetividad del conocimiento que posee el emprendedor en relación con su futuro desempeño. Para él, un emprendedor cumple con el rol de cambiar los patrones de producción a partir de una invención, innovación o de una tecnología no aplicada hasta el momento, para hacer un nuevo producto o para hacer uno ya existente de una forma diferente. Para Schumpeter, existe un proceso de “creación destructiva”, por medio del cual la economía está en constante cambio, evolución y reorganización, se destruyen las viejas técnicas con la entrada de nuevos empresarios que proponen otras alternativas.

Baumol (1968) critica la propuesta económica de maximización de beneficios, dada una función de costos, al afirmar que la teoría económica poco se ha interesado por el fenómeno de la creación de empresas, como tampoco por el empresario individual, obviando además las motivaciones que lo impulsan a crear nuevos negocios.

A Williamson (1975) se le asocia con la moderna teoría de los costos de transacción. En 1975, enfatizó las ineficiencias que surgen en las relaciones bilaterales entre firmas: oportunismo

e inversiones específicas que amenazan la redistribución del excedente económico entre ellas. Bajo este concepto la integración vertical es el resultado eficiente de las inversiones de relaciones específicas.

### **La perspectiva de la administración**

Shapero (1982), expone que la creación de una empresa responde al entorno social que rodea al emprendedor. Afirma que la decisión descansa en dos factores: el deseo y la viabilidad. El concepto de deseabilidad lo asocia con la información que posee el emprendedor de su propia familia, grupos de amigos, entorno educativo, de personas empresarias y, la viabilidad con los éxitos de los empresarios cercanos al nuevo emprendedor. Para Shapero, entonces, la decisión de crear una empresa responde a juicios subjetivos, con información también subjetiva, se trata más de percepción que de decisiones enmarcadas en alguna teoría o planificación financiera o estratégica.

Drucker (1994) afirma que la creación de empresas debe obedecer a tres aspectos: primero, debe existir un supuesto acerca del ambiente de la organización: sociedad y su estructura, el mercado, los clientes y la tecnología; segundo, debe existir un supuesto acerca de la misión específica de la organización y, el tercero, ha de asumirse la necesidad de acoplar el foco de competencia con la misión de la organización. En cuanto a las especificaciones para que una teoría de negocios tenga validez, formula una hipótesis sustentada en cuatro supuestos: 1) supuesto acerca de que el ambiente, misión y foco competitivo deben corresponderse con la realidad, 2) asunción de que las tres áreas anteriores deben estar estrechamente relacionadas unas con las otras, 3) la teoría de la organización ha de ser conocida

y comprendida a través de toda la organización, 4) la teoría de la organización ha de ser probada constantemente, no grabada en una piedra. A pesar de la vigencia de su enfoque su orientación se basa en la gerencia partiendo del hecho de que las empresas están dadas.

### Las empresas universitarias

El Primer Congreso Internacional de Estudiantes Americanos que se reunió en Montevideo en 1908, articuló la mayoría de las demandas de reformas que se hicieron famosas en Córdoba en 1918. Entre ellas ya se encontraba la exigencia de establecer programas de Extensión Universitaria. Los estudiantes chilenos encabezaban el movimiento por la extensión en el Congreso de Montevideo, proponiendo programas dirigidos para la clase trabajadora. A través de la extensión, los recursos de la universidad podrían empezar a responder a los problemas en sociedades consideradas injustas. El Congreso de Montevideo fue, quizás, el primero en implementar movimientos de extensión en nuestra región (Super, 2003, pp. 8-9).

A partir de la Reforma de Córdoba, la universidad latinoamericana asume un nuevo perfil en su misión social, con una política educativa mucho más interventora en las transformaciones sociales, cumpliendo la universidad una misión interactuante, orientadora y creativa.

En los años ochenta se potencia el papel investigativo de las universidades. En los noventa la transferencia de tecnología. Y en los inicios del siglo XXI, el interés por una particular modalidad de transferencia de tecnología, como es la generación de empresas innovadoras de base tecnológica, fundamentadas en la

investigación universitaria, las denominadas “*spin-off* académicas”. Los resultados alcanzados por esas iniciativas y las perspectivas de futuro muestran que las universidades pueden jugar un papel clave en el desarrollo de nuevas empresas y de empresarios en sus respectivas áreas de influencia, sobre todo en aquellas basadas en tecnología a través del “*spin-off*”. Como consecuencia, las universidades precisan desarrollar una mentalidad emprendedora, lo que implica potenciar esta cultura entre los estudiantes e investigadores, así como promover y valorar la creación de empresas de base tecnológica, facilitando los medios adecuados a los proyectos empresariales que puedan surgir (Gómez Gras, Galiana Lopera, y López Martínez, 2004).

Sin embargo, los dos principales propósitos académicos de la universidad son, ante todo, la formación y la construcción de nuevos conocimientos, sabiendo que estos se relacionan estrechamente. Es a partir de las investigaciones que realizan las instituciones donde se construyen los contenidos académicos que se transmiten a los estudiantes para su formación. Un desafío propuesto por la UNESCO (2003) a las universidades latinoamericanas, es el de lograr la interacción directa entre la investigación, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, ya que según sus estimaciones, en las universidades se genera más del 80% de la actividad de investigación y desarrollo tecnológico.

Para Sánchez (2003) la vinculación investigación-producción que se promueve a través de la extensión universitaria en la actualidad, se debe principalmente a las insuficiencias presupuestarias y, la presión externa de que las universidades deben generar sus propios recursos. Por otra parte, las universidades han reconocido su fortaleza de



contar con su capital intelectual, sus programas de investigación y de desarrollo tecnológico. La combinación de los dos factores es propicia para que se abran diversos frentes para negociar, intercambiar, competir y cooperar con diversos sectores de la sociedad, en el desarrollo de nuevos proyectos.

### 3. Un estudio de las empresas y proyectos con orientación empresarial ulandinos

Para realizar el estudio se realizó una revisión documental de los informes de gestión 2007 de las empresas y proyectos. Se tomó como variable los resultados financieros y luego se combinó con los resultados de las entrevistas.

Como ya se esbozó, el sector empresarial ulandino es heterogéneo. De acuerdo a su figura jurídica, 41,66% son compañías anónimas, con un socio mayoritario que es la ULA y lo socios minoritarios (si existen) son otras empresas de la propia universidad; 25% son asociaciones civiles sin fines de lucro, cuyo asociado es la propia universidad; 25% programas de investigación de Facultades, pero que actúan de hecho como unidades autónomas, con registros de ingresos y egresos independientes de la propia Facultad y, 8,34% es una fundación entre la ULA y el Ministerio para el Poder Popular del Ambiente, este último no ha participado en la gestión desde 2006. En el Cuadro 3 se observa la composición por figura jurídica.

Cuadro 3 >>>

#### Composición del sector empresarial universitario por figura jurídica

Figura jurídica	N°	%
Asociación Civil	3	25,00
Compañía Anónimas	5	41,66
Fundación	1	8,34
Programa de investigación	3	25,00
Total	12	100,00

**Nota:** Elaborado con base a los informes de gestión 2007. Disponible en [www.ula.ve/consejodefomento](http://www.ula.ve/consejodefomento).

Desde la perspectiva de los propósitos u objetos sociales, las empresas y proyectos con orientación empresarial ulandinos se clasifican en consultores en materia de ingeniería, tecnología, eventos, geografía, suelos y otros, 33,34%; servicios de radiodifusión a través de

una televisora y una emisora de radio, 16,66%; en el área de producción agropecuaria y productos lácteos como quesos madurados y frescos, 25%; en el área de medicamentos con una planta de productos farmacéuticos y una fábrica de prótesis (huesos biomecánicos) 16,66% y, en

productos forestales, tales como, laminados de madera, varas y otros derivados 8,34%. Resalta la concentración en proyectos de consultoría debido a que los profesores actúan de forma más inmediata como asesores y proyectistas por su formación académica, más que como intervinientes en procesos de manufactura. Sin embargo, si se consolida el área de producción o

manufactura, se observa que 50% de las empresas se dedican a la producción de bienes. Algunos de estos bienes, como los producidos por Lácteos Santa Rosa, son de alto reconocimiento en el mercado nacional, al igual que los productos de CITEC-ULA que surte al mercado de prótesis biomecánicas en el ámbito nacional.

**Cuadro 4 >>>**  
**Composición por objeto social o propósito**

<b>Objeto social</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Consultoría (ingeniería, tecnología, eventos)	4	33,34
Producción láctea y agropecuaria	3	25,00
Radiodifusión	2	16,66
Medicamentos y prótesis	2	16,66
Productos forestales	1	8,34
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>

**Nota:** Elaborado con base a los informes de gestión 2007. Disponible en [www.ula.ve/consejodefomento](http://www.ula.ve/consejodefomento).

En cuanto a la madurez de los proyectos, el promedio de fundación de las empresas es de 10 años; sin embargo, destacan proyectos que tienen a la fecha 48 años de funcionamiento.

Desde la perspectiva de la generación de recursos por parte de las empresas, para el

año 2007, estos fueron sus resultados; 3 de 11 empresas generaron pérdidas en el ejercicio, 1 de los proyectos no mostró resultados del ejercicio por llevar su contabilidad estrictamente bajo el sistema de contabilidad universitario (SUAS) que no permite visualizar sus resultados; el resto de las empresas tuvieron ganancias.

## Cuadro 5 &gt;&gt;&gt;

## Resultados financieros empresas universitarias. Año 2007

Empresa	Ingresos del año 2007 (Bs.F)	Utilidad o pérdida del ejercicio (Bs.F)	Aportes a la Universidad (Bs.F)	Aportes desde la ULA (Bs. F)
UAPIT	745.084.921,405	559.461,48	405.538,08	
UFORGA	338.689,79	86.070,37	14.607,50	
Lácteos Santa Rosa	319.338,79	56.115,05		
TV ULA	213.489,71	-104.479,68		494.523,50
Corpoula	161.252,30	25.791,55		
Corfoula	153.894,89	23.736,27		
Progal	1.358.571,93	152.330,00		
Judibana	452.251,22	27.906,04		
FM 107.7	219.294,21	-79.781,75		
Proula medicamentos	6.575.999.024	-1.455.552.570		736.076.082,00
Labonac	121.468,63		54.658,45	
Citec	1.382.176,44	258.852,36		

**Nota:** Elaborado con base a los informes de gestión 2007. Disponible en [www.ula.ve/consejodefomento](http://www.ula.ve/consejodefomento).

Destaca del cuadro anterior que sólo tres empresas aportaron al presupuesto universitario, vía costos reembolsables para sus facultades o aportes al Consejo de Fomento, (órgano legal para fomentar las empresas universitarias); pero los desembolsos que hizo la ULA a dos empresas, superan con creces los aportes recibidos.

En cuanto a la gestión de las empresas, en once de las empresas que representan 91,66%,

los gerentes son profesores universitarios y sólo en una existe un gerente externo (Radio). De los profesores, tres de ellos son los promotores de los proyectos y han conservado la dirección al largo de los años, los profesores restantes han sido nombrados en la reciente gestión rectoral.

Al consultarles sobre las debilidades de las empresas ulandinas los entrevistados responden de la siguiente forma.

## Cuadro 6 >>

### Debilidades percibidas por la gerencia de las empresas ulandinas

Debilidades	Frecuencia de respuesta
No está clara la política universitaria con respecto a sus empresas	12
El entramado legal reciente incluye a las empresas, no importa su personalidad jurídica, lo que las hace rígidas en la toma de decisiones y su ejecución	11
Carencia de coordinación entre las dependencias universitarias que se involucran con las empresas universitarias, se emiten órdenes y contraórdenes, por ejemplo, en el sistema de contabilidad, la facturación, los aportes entre otros.	8
En los casos de empresas comercializadoras, al tener personalidad jurídica propia deben considerar la obligación tributaria, que encarece los productos, y los hace poco competitivos en el mercado	3
La gerencia se ve influenciada por la propia política universitaria, que no le da estabilidad y en algunos casos autonomía suficiente	2

Nota: Elaborado con base en las consultas a los gerentes.

En cuanto a las fortalezas los gerentes coinciden en que el nombre de la Universidad asociado a sus proyectos, les otorga un certificado de calidad de manera casi automática, debido al prestigio de la casa de estudios. También coinciden en que el recurso humano universitario es invaluable y aporta conocimientos e investigaciones novedosas que hacen mucho más fácil el trabajo.

#### 4. A manera de conclusión: Lineamientos para el sector productivo ulandino.

El sector empresarial (empresas y proyectos con orientación empresarial) ulandino y la propia universidad deben comprender que la relación universidad – entorno cobra cada día un carácter mucho más trascendente y debe ser recíproco, el lema debe ser “ganar – ganar”.

En este sentido, se les consultó a los gerentes sobre los correctivos que deberían ejecutarse en la universidad para ser más eficientes e incrementar la generación de ingresos propios,

y sus respuestas se complementaron con la posición de los autores y la revisión teórica.

La ULA debe sustentar claras políticas institucionales, con respecto al sector empresarial, considerando tanto los aspectos legales, como los filosóficos sobre lo que se aspira del sector y, cuál es el papel de los universitarios al participar en el mercado como empresario, sin olvidar la función social de la universidad y la necesaria transferencia de conocimientos que debe darse.

Los nuevos modelos de negocios deben de partir de actividades relacionadas con la investigación. La interacción a través del intercambio de conocimientos y tecnología es la forma más apropiada de vinculación de las universidades y el sector productivo.

Las empresas universitarias deben mantener un equilibrio entre la necesidad de generar beneficios y de auto-mantenerse con la responsabilidad social para apuntalar aquellas iniciativas que generen el máximo impacto en la sociedad.

Es importante contar con una normativa que propicie la promoción de patentes de las innovaciones de los profesores y estudiantes, antes de su divulgación pública y pensar en el cómo las licencias universitarias de propiedad intelectual y transferencia tecnológicas pueden ser maneras muy fructíferas de capitalizar su investigación académica, con la posibilidad de financiar programas de crecimiento de la universidad.

Se debe repensar el financiamiento, por parte de la propia universidad, a los proyectos, debido a los constantes recortes presupuestarios a los cuales es expuesta. Para ello, es propicio la motivación para el surgimiento de fondos de capital de riesgo y dirigirlos a procesos de incubación temporal, en caso de que la empresa así lo requiera, en función de sus características particulares. Esto permitiría minimizar las posibles deserciones futuras al entrar a competir en el mercado, pudiendo de esta manera asegurar su sobrevivencia.

La democratización del capital social de las empresas, posterior a la incubación, es necesaria. Así se permitirá que el promotor,

la universidad y el sector privado participen en la configuración accionaria de la empresa consolidada, considerando que el porcentaje accionario de la universidad debe ser minoritario. Adicionalmente, se debe prever la posibilidad de vender la participación accionaria y de esta manera maximizar ingresos actuales o futuros, acción que dependerá de las condiciones económicas y financieras del momento, logrando capitalizar el fondo de capital de riesgo. Estas formas de asociación también le darán mayor flexibilidad a las empresas, debido a que salen del entramado legal universitario. La universidad puede proteger su inversión con las licencias y con contratos de beneficios futuros sin necesariamente intervenir en la gerencia de la misma.

La interacción del sector productivo y las universidades a través del intercambio de conocimientos y tecnología se ha convertido en una preocupación central en los últimos años, no solamente para la economía aplicada, sino para la política económica. Es importante asegurar su sobrevivencia, pero también lo es definir los mecanismos de vinculación de las universidades con el sector productivo.

## Bibliografía >>

- Baumol, W. L. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *American Economic Review*, Vol. LVII, No. 2.
- Baumol, W. L. (2002). *The Free Markets Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Coase, R. E. (1937). The nature of the Firma. *Económica, U.K.*: 4, pp. 386-405.
- Drucker, P. (1994). The theory of business. *Harvard Business Review*. Sept.-Oct. pp. 95-104.
- Gómez Gras, José María, Galiana Lapera, Domingo y López Martínez, Dolores. (2004). *Perfil del emprendedor universitario y de la empresa creada: el caso de la UMH*. España: Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Gutiérrez, A. (2009). *La investigación en la ULA: Tendencias recientes y algunas reformas necesarias*. Disponible en [www.ula.ve/cdcht](http://www.ula.ve/cdcht)
- Ley de Universidades (1970). Caracas: *Gaceta oficial*.
- ONCTI-Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología (2008). *Estadísticas programa de promoción al investigador 2008*. Disponible en [http://www.oncti.gob.ve/pdf/PPI\\_2008.pdf](http://www.oncti.gob.ve/pdf/PPI_2008.pdf) (Visita 24-01-2009).
- ..... Historia Parque Tecnológico. Disponible en [www.cptm.ula.ve](http://www.cptm.ula.ve).
- Sánchez, M. (2003) La extensión universitaria en Venezuela. *Revista Educere*. Sección Foro Universitario. Enero-Marzo 2004. Vol. 8. N° 24.
- Schumpeter J. (1961). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Traducción del libro publicado en Londres en 1942. Brasil: Fondo de Cultura.
- Shapero, A. (1982): Social Dimensions of Entrepreneurship. En C. Kent et ál. (Eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 72-90. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Super, J. (1993). *Los orígenes de la extensión en la universidad latinoamericana*. EE.UU.: Universidad de West Virginia.
- UNESCO (2003). Challenges of the University in the knowledge society five years after the world conference on higher education. UNESCO Forum Occasional *Paper Series N° 4*, Paper produced for the UNESCO Forum Regional Scientific Committee for Latin America and the Caribbean, Paris.
- Universidad de los Andes. *Informes de Gestión 2007*. Mérida. Consejo de Fomento. Disponible en [/www2.ula.ve/fomento](http://www2.ula.ve/fomento)
- Universidad de los Andes. 2005. *Reglamento del Consejo de Fomento*. Disponible en [www.ula.ve/consejodefomento](http://www.ula.ve/consejodefomento).
- Universidad de los Andes. *Rebaja Presupuestaria. Ejercicio Económico financiero 2009*. Disponible en [www.ula.ve/presupuesto](http://www.ula.ve/presupuesto)
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York USA: Free Press.