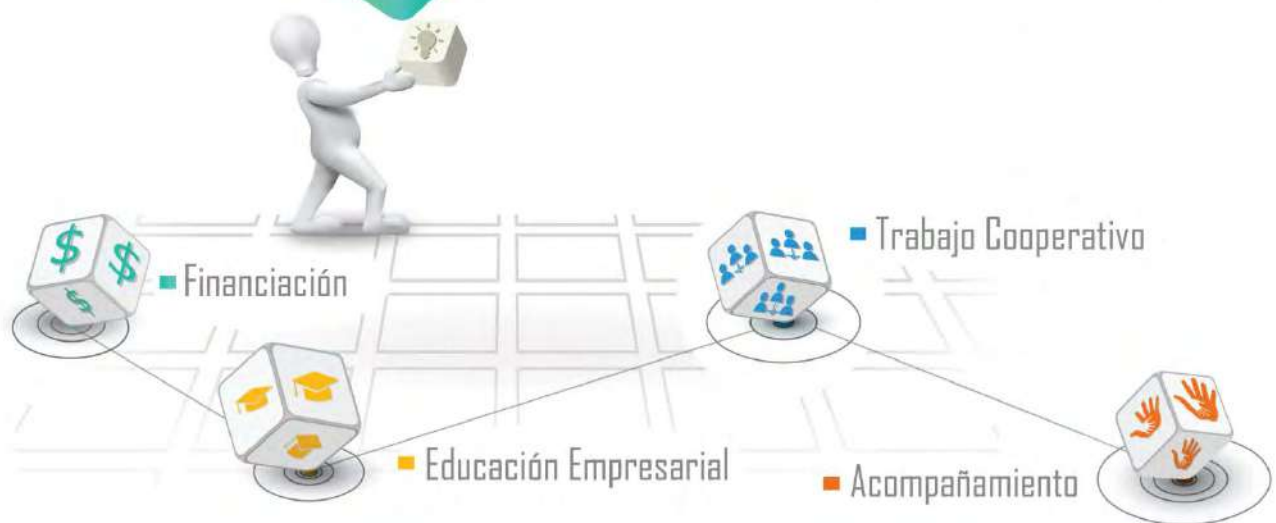


XXIV CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE Espíritu Empresarial



FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPAÑAMIENTO
PARA **CRECER**



ORGANIZA:



18 al 20 de Marzo del 2015
Universidad Icesi / Cali - Colombia

Tel: + (572) 321 2002 / 555 2334 Ext. 8236 / 8237

www.icesi.edu.co/cdee/dee2015

congreso@icesi.edu.co

[f cdee.icesi](https://www.facebook.com/cdee.icesi) [@IcesiCDEE](https://twitter.com/IcesiCDEE)



Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial
Universidad Icesi
Número 24 / Año 2015 / ISSN: 2422-2801 (En línea)

Director

Rodrigo Varela Villegas Ph.D.

Coordinadora del congreso

Ana Carolina Martínez Romero

Coordinación editorial

Ana Carolina Martínez Romero
Jhon Alexander Moreno Barragán

Diseño editorial

Jose Luis Garcia Martinez

Comité Académico

Rodrigo Varela Villegas Ph.D.
Melquicedec Lozano Posso Ph.D.
Ana Carolina Martínez Romero
Ana Lucia Alzate Alvarado
Andrés Felipe Otero Vergara
Luis Miguel Álvarez Venegas
Jorge Enrique Jiménez Prieto

© Copyright, Universidad Icesi, Todos los derechos reservados.

Hecho en Santiago de Cali
Marzo 2015

El Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial es un evento diseñado y ejecutado por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi, que busca crear, impulsar y desarrollar a través de él, una comunidad académica y empresarial latinoamericana preocupada por los temas propios al Espíritu Empresarial, a la Educación Empresarial, a la Creación de Nuevas Empresas, y al fortalecimiento competitivo de las empresas ya existentes.

Los artículos publicados en las presentes memorias son responsabilidad de los autores y no compromete el nombre de la Universidad Icesi. Su publicación es anual.

Todos los derechos de esta publicación son reservados, y por ello, NO puede ser reproducida en su todo, en sus partes, registrada o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma, ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, digital, por fotocopia o por cualquier otro medio sin el permiso previo, por escrito, del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
HISTORIA	6
CONCEPTO BÁSICO	9
OBJETIVOS	11
ÁREAS TEMÁTICAS	12
DISCURSO DE INAUGURACIÓN	15
CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS DEL EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	23
UN ACERCAMIENTO A LAS ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN BUCARAMANGA, COLOMBIA	61
HERRAMIENTAS APROPIADAS PARA EL ACOMPañAMIENTO DE LOS EMPRENDEDORES DEL CDE DE LA UPB EN CADA UNA DE LAS ETAPAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA	88
ESTUDIO PILOTO PARA MEDIR EL IMPACTO DE LAS ACCIONES DE FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO EN LOS ESTUDIANTES DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA	117
DESAFÍOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL MERCADO DE INVERSIÓN ÁNGEL EN COLOMBIA	152
LA UNIVERSIDAD DE CUENCA ARTICULANDO EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR	187



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

DISEÑO DE HERRAMIENTAS MERCADOLÓGICAS PARA EMPRENDEDORES DE LAS MICROEMPRESAS DE MEDELLÍN COLOMBIA	207
INNOVACIÓN CURRICULAR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN PARA PROGRAMAS DE PREGRADO: CREACIÓN DE UNA LÍNEA DE ÉNFASIS PARA LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD EAFIT	252
EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y PRODUCCIÓN VENEZOLANAS: UN ESTUDIO DE CASOS	285
BUENAS PRÁCTICAS PARA LA EDUCACIÓN EN EMPRENDIMIENTO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA: IMPLEMENTACION DEL MODELO “S”	319
LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C	351
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS MICROESTABLECIMIENTOS EN COLOMBIA	380
ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL CROWDFUNDING EN PUERTO RICO Y SUS PROYECCIONES EN UN FUTURO INMEDIATO	399
EL EMPRENDIZAJE VISTO DESDE LA IDEOLOGÍA DE LOS CUATRO CUADRANTES	421
LA TUBERÍA EMPRESARIAL COLOMBIANA 2006-2013	440
DESARROLLANDO COMPETENCIAS EMPRESARIALES A TRAVÉS DEL USO DE BUENAS PRÁCTICAS DOCENTES	471
METODOLOGÍAS ACTIVAS PARA EL DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL	529
DISCURSO DE CLAUSURA.....	549



INTRODUCCIÓN

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi (CDEE-Icesi), se complace en convocar a toda la comunidad latinoamericana vinculada a las áreas académicas asociadas al concepto de Entrepreneurship (Creación de empresas, Espíritu Empresarial, Cultura Empresarial, Empresarismo, Emprendimiento, Emprenderismo, Emprendedurismo, Innovación Empresarial, Iniciativas Empresariales, Dinámica Empresarial, etc.) para que participe activamente en la XXIV edición del Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial que se llevará a cabo en las instalaciones de la Universidad Icesi, en Cali, Colombia, entre el 18 y el 20 de marzo del 2015.



HISTORIA

El Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial es un evento diseñado y ejecutado por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi, que busca crear, impulsar y desarrollar a través de él, una comunidad académica y empresarial latinoamericana preocupada por los temas propios al Espíritu Empresarial, a la Educación Empresarial, a la Creación de Nuevas Empresas, y al fortalecimiento competitivo de las empresas ya existentes.

Se han realizado hasta la fecha, 23 Congresos Latinoamericanos sobre Espíritu Empresarial; en los cuales se ha contado con la presencia de conferencistas magistrales de talla mundial, de destacados empresarios latinoamericanos y de investigadores de muchos países que han presentado los resultados de sus investigaciones, desarrollos y experiencias. Muchos de ellos se han realizado en alianzas con prestigiosas universidades latinoamericanas. Las sedes, las universidades asociadas y las fechas de los congresos anteriores se indican a continuación:

COLOMBIA

- Cali (Universidad Icesi) 1987, 1988, 1990, 1994, 1997, 2000, 2004, 2009, 2011 y 2013.
- Bogotá (Universidad Icesi) 2002.
- Bogotá (Universidad EAN - Universidad Icesi) 1992, 1999.
- Medellín (Universidad Pontificia Bolivariana - Universidad Icesi) 1996.

BRASIL

- Florianópolis (Universidad Federal de Santa Catarina- Universidad Icesi) 2008.



COSTA RICA

- San José de Costa Rica (Instituto Tecnológico de Costa Rica - Universidad Icesi) 1998.

CHILE

- Santiago de Chile (Pontificia Universidad Católica de Chile - Universidad Icesi) 1991.

ECUADOR

- Quito (Universidad Andina Simón Bolívar- Universidad Icesi) 2012.

PANAMÁ

- Panamá (Universidad Latina - Universidad Icesi) 2006.

PERÚ

- Lima (Universidad San Ignacio de Loyola - Universidad Icesi) 2007.

PUERTO RICO

- Puerto Rico (Universidad de Puerto Rico, Campus Mayagüez - Universidad Icesi) 1995.

MÉXICO

- Monterrey (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey- Universidad Icesi) 1989.



- Ciudad de México (Universidad Autónoma Metropolitana Campus Xochimilco - Universidad Icesi) 1993.

Los asistentes a este evento son fundamentalmente: estudiantes universitarios y tecnológicos, estudiantes de posgrado, profesores de áreas relacionadas con los distintos niveles educativos, investigadores, profesionales vinculados a organizaciones de apoyo para el sector empresarial, representantes de las diferentes organizaciones financieras, funcionarios de gobierno, empresarios, profesionales independientes, inversionistas, consultores, asesores empresariales y público en general.

Todas estas personas tienen como característica común su interés en una o varias de las siguientes acciones: desarrollar sus empresas, conocer experiencias exitosas que se estén llevando a cabo en diferentes regiones del mundo y que les puedan servir para mejorar el desarrollo de sus propias actividades y programas, establecer nuevas actividades de apoyo empresarial, crear nuevos programas educativos en el área empresarial, formular nuevos proyectos empresariales, identificar nuevas tendencias empresariales, establecer contactos empresariales y/o académicos, actualizar su conocimiento en las distintas áreas relacionadas con “Entrepreneurship”.



CONCEPTO BÁSICO

Durante los últimos años en todos los países, los temas asociados con la creación y el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales han adquirido gran relevancia y en muchas ciudades, regiones y países se han implementado diversos programas de apoyo y se han planteado circunstancias que ayuden a proveer un entorno apropiado para el nacimiento y florecimiento de esas iniciativas empresariales.

Los estudios GEM en América latina, indican que si bien es cierto que el nivel de aceptación socio cultural de la idea de ser empresario es bastante alta en todos los países (superior al 70%), cuando se llega a los niveles de empresario intencional esta cifra en muchos países está en el orden del 30 % y cuando se llega al Empresario naciente se está en propensiones inferiores al 12%, y cuando de empresario establecido se trata la propensión es del orden del 8%. Esta cifras claramente indican que en la mayoría de los países latinoamericanos, hay “fugas” significativas en el proceso empresarial, que deben ser resueltas si queremos darle más eficiencia al proceso.

Aunque el proceso empresarial es un proceso en el cual intervienen muchísimas variables y circunstancias, hay dos hechos críticos que todo empresario vive: el conseguir los recursos financieros necesarios para dar inicio a su iniciativa empresarial y el contar con orientación y apoyo en la gestión que acomete para poder lograr que dicha iniciativa sobreviva y crezca.

Es por ello que el tema central de este XXIV Congreso latinoamericano sobre Espíritu Empresarial se ha definido como “Financiación para nacer, acompañamiento para crecer”,



para así cubrir todo el horizonte del proceso empresarial y poder identificar las mejores propuestas de políticas, programas y proyectos que se deben implementar en América Latina para lograr que la actividad de desarrollo empresarial que realizamos este en capacidad de cumplir con ese gran objetivo de “tener más y mejores empresas”.

Por otro lado, la noción del empresario como un ente solitario, que trabaja aislado de los demás, se ha ido cambiando y se ve cada día más la importancia que adquiere el trabajo integrado de varios empresarios, así sus empresas sean diferentes, pues esa unión en la solución de los mismos problemas enriquece el proceso empresarial. Los procesos de acción conjunta, identificados con el prefijo “co” son hoy más frecuentes y por ello en el devenir de este congreso se dará énfasis metodológico a procesos que impliquen integración, participación activa y cooperación.



OBJETIVOS

Los objetivos centrales del XXIV Congreso Latinoamericano sobre Espiritu Empresarial son:

1. Identificar nuevos mecanismos financieros que permitan mejorar el acceso de los empresarios de todos los tipos y en todos los niveles de desarrollo empresarial a los recursos que se necesitan para lograr el desarrollo armónico de sus empresas.
2. Identificar nuevas formas educativas que permitan que los futuros empresarios estén con mejores niveles en sus competencias empresariales al acometer sus iniciativas de creación de empresa.
3. Identificar las necesidades de procesos de acompañamiento que el empresario requiere en cada una de las etapas del proceso empresarial, y las mejores formas de proveerles esos acompañamientos.
4. Fortalecer los procesos de trabajo conjunto, de manera tal que la unión de ideas e iniciativas permita alcanzar con mayor facilidad las metas previstas.
5. Difundir investigaciones directamente relacionadas con el proceso empresarial.
6. Estudiar los efectos positivos de la Cultura Empresarial en el desarrollo socio-económico de los países y en la dinámica de las empresas.
7. Formular políticas que ayuden a mejorar la efectividad de los procesos de desarrollo empresarial.



ÁREAS TEMÁTICAS

La política de los Congresos Latinoamericanos sobre Espíritu Empresarial siempre ha sido buscar que todas las actividades propias del congreso (conferencias magistrales, trabajos, talleres, paneles, posters, conversatorios, sesiones cooperativas, etc.), estén orientados a generar conclusiones que sean útiles en el ámbito empresarial y en ese sentido privilegiará los trabajos que ofrezcan estrategias y acciones replicables en los diversos países Latinoamericanos, en las áreas temáticas básicas.

En la edición XXIV, se trabajará con cuatro áreas temáticas y solo se aceptaran trabajos que estén directamente relacionados con los objetivos del Congreso en esas áreas temáticas.

EDUCACIÓN

- Desarrollo de las competencias Empresariales; Pedagogías y didácticas.
- Universidad Empresarial.
- El papel de las universidades en la promoción del desarrollo empresarial.
- El impacto de la educación empresarial en el desarrollo económico y social de los países.
- La revolución de la educación empresarial.
- Metodologías para el desarrollo de empresarios no convencionales.
- Uso de tecnologías de telecomunicación y de computación en la educación empresarial.

FINANCIACIÓN

- Relaciones sector financiero-empresarios-empresas.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPAÑAMIENTO
PARA **CRECER**

- Formas alternativas de consecución de recursos.
- Formas alternativas de financiación.
- Crowdfunding
- Capital semilla.
- Inversionistas ángeles.
- Fondos de capital de riesgo.

ACOMPAÑAMIENTO

- Mecanismos y herramientas de apoyo para la etapa de nacimiento.
- Mecanismos y herramientas de apoyo para la etapa de consolidación.
- Mecanismos y herramientas de apoyo para la etapa de crecimiento.
- Nuevos modelos de creación de empresa.
- Políticas de apoyo a los procesos de creación de empresa.
- Mecanismos y herramientas de apoyo para el desarrollo de sectores empresariales novedosos: social, tecnológico, científico, propiedad intelectual, cultural, deportes, cívico, gubernamental, minorías, desplazados, género, excluidos, sustentables.
- Mentoring /coaching en los procesos de creación de empresas.
- ¿Cómo mejorar el nivel de éxito de las empresas nacientes?
- ¿Cómo mejorar la orientación al riesgo?

TRABAJO COOPERATIVO

- Alianzas, Equipos y Redes.
- Co-working.
- Formas Asociativas Empresariales.



- Redes locales y/o internacionales para la internacionalización.
- Empresario Corporativo.
- Empresas de Familia.
- Organizaciones empresariales solidarias.



XXIV CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

DISCURSO DE INAUGURACIÓN

Amigas y Amigos:

Sean todos bienvenidos a Colombia, a Cali, a la Universidad Icesi, al Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial y al XXIV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

Hace 28 años iniciamos esta labor de reunir a la comunidad académica y empresarial interesada en todos los temas asociados con el concepto “Entrepreneurship”, con el propósito firme de estimular la aparición de un movimiento continental que diera apoyo al desarrollo de una cultura empresarial y la aparición de programas educativos y de acompañamiento sobre estos temas.

Al iniciar esta vigésima cuarta edición, y ver que hoy en todos los países latinoamericanos se habla y se trabaja en el tema; que hay ya un número sustantivo de entidades educativas que ofrecen educación empresarial, que muchos gobiernos han formulado políticas específicas para el desarrollo del espíritu empresarial, que hay múltiples traducciones de la palabra “Entrepreneurship”, y sobre todo que hay muchos nuevos empresarios en el continente, tenemos que sentirnos muy satisfecho de haber podido liderar este proceso, cuando nadie hablaba de él.



Hoy el reto que debemos asumir es diferente, hoy debemos contestar preguntas como las siguientes ¿Que competencias debemos desarrollar en nuestros alumnos para que sean empresarios exitosos en el 2025? ¿Que entorno se debe crear para que ellos puedan encontrar las herramientas y los recursos necesarios para alcanzar sus metas? Que tipos de modelos de empresa son los que ellos van a implementar? Cuáles serán sus atributos empresariales?

El estudio GEM nos ha venido dando información que nos permite saber que una muy alta proporción de los adultos latinoamericanos creamos empresas con bajos niveles de innovación, que actuamos en mercados muy competidos, que utilizamos tecnología muy poco actualizadas con respecto al nivel tecnológico disponible, que tenemos baja orientación internacional. Igualmente nos indica que el origen de muchas de las iniciativas empresariales es la necesidad apremiante de “hacer algo que me dé algo” y no la existencia de una verdadera oportunidad, y que en varios países la proporción de adultos con empresas establecidas está bajando.

En la reunión de Davos de este año, los expertos volvieron a coincidir en que una de las mayores tendencias mundiales es el crecimiento persistente del número de desempleados, tanto por las dificultades económicas como por el desarrollo tecnológico. En Latinoamérica el 79% de la población lo considera como “un gran problema” y es cuando uno se pregunta ¿En qué continente viven los colegas educadores que siguen pensando que el 100% de sus alumnos va a conseguir y a mantener de por vida un empleo en las condiciones tradicionales? ¿Será el de los sueños? ¿Cuáles son las posibles soluciones para este problema? La primera es el tener más personas capacitadas para generar empleos, en otros términos incrementar la proporción de ciudadanos capaces de crear y expandir empresas, o sea líderes empresariales; la segunda,



muy en línea con la anterior es mejorar sustantivamente nuestros sistemas educativos de manera que estén enfocados al desarrollo de capacidades para el trabajo y no sólo para el empleo, o sea desarrollar competencias empresariales y no sólo competencias laborales; la tercera es hacer que este proceso educativo y todo el ambiente empresarial ayude a estimular procesos innovadores que logren añadir nuevo valor tanto a los procesos educativos, como a los de creación de empresa, como a los laborales (en otros términos “Entrepreneurship” e “intrapreneurship” en su mejor sentido).

Este escenario obliga a que en la educación empresarial nos enfoquemos en desarrollar los empresarios del siglo XXI, aquellos que logran que América Latina alcance crecimientos de dos dígitos que nuestras comunidades requieren para poder llegar a tener los niveles de bienestar que se merecen. Ya en 2011, el proyecto CDIO; que formula competencias básicas para ingeniería establece “Entrepreneurship” como competencia fundamental.

Para ellos tendremos que mantener muchas de las actividades y procesos formativos que ya hemos implementado, pero tendremos también que cambiar muchas cosas que el nuevo orden económico y tecnológico nos impondrá.

Indudablemente la actitud, la visión empresarial, el liderazgo, la determinación, el conocimiento del sector y de la técnica de su empresa, la disciplina y la entrega a la actividad empresarial y muchos otros elementos propios del espíritu empresarial seguirán siendo pilares del proceso; pero tendremos que cambiar los procesos de conceptualización y orientación de las empresas; tendremos que orientarnos más y más a empresas con contenido científico y tecnológico, con altos niveles de productividad y competitividad, a empresas con visión global capaces de competir nacional e internacionalmente en entornos de libre comercio; a empresas



con una gran capacidad de cambiar productos y mercados, o cualquiera de sus recursos empresariales para responder a los cambios del entorno; a empresas y a empresarios con una gran sensibilidad social y ambiental; a empresarios que logren tener una vida familiar y social; a empresarios que harán la revolución social en nuestros países para producir paz, bienestar, seguridad.

Pero tenemos también que preocuparnos en los próximos años del entorno que le vamos a brindar a estos empresarios para que ellos puedan sembrar en terreno fértil y cosechar en abundancia. El resolver los problemas de los tramites, el reducir el costo de los mismos, el disponer de programas de apoyo adecuados a cada etapa de la tubería empresarial, el brindar conectividad, el mejorar la infraestructura, el disponer de recursos financieros en la cantidad, en el momento y al costo adecuado, el tener acceso a recursos de información, el mantener claridad en los procesos de tributación en el tiempo; el generar estímulos para el empresario exitoso, serán acciones importantes, entre muchas otras que debemos acometer.

En estos esfuerzos para producir los nuevos empresarios y las nuevas empresas del siglo XXI debemos participar activamente el gobierno, el sector empresarial y el sector académico en un proceso claro de que “todos ponen”, pues es la única forma de implementar procesos continuados de desarrollo empresarial.

Recordemos que en la “selva empresarial” hay organismos vivos de todos los tipos; de todos los tamaños y que existen sinergias entre ellos y que muchas veces las grandes corporaciones se nutren de insumos que entregan las Pymes y que muchas veces las Pymes hacen su día con los derrames que dejan las grandes. Por ello la política pública empresarial debe tener programas para estimular el desarrollo de todas las especies y no concentrarse sólo en algunas



por más que ellas sean las más hermosas de la naturaleza. La cadena de valor existe en el mundo empresarial y la eliminación de algún eslabón puede romper el flujo creativo de valor. En los últimos años, el área se ha visto inundada de nuevos términos, muchos de ellos sin traducción, pues según sus usuarios, es más elegante y más descrestador, mantener palabras en inglés. Indudablemente muchas de las ideas son importantes y útiles, pero los educadores debemos tener claro que es necesario adaptarlas, pues nuestros países no son lo que es el Silicon Valley después de 50 años de actividad.

Igualmente los educadores no debemos olvidarnos de aquellos elementos que son básicos para la formación de los nuevos empresarios y por ellos debemos enseñarles:

- ✓ A no quedarse en planos, ni en problemas, ni en explicaciones, ni en excusas, sino enseñarles a llegar a soluciones.
- ✓ A mantener la confianza en las competencias que han desarrollado
- ✓ Concientizarlos de que deben ofrecer productos/servicios para los cuales existen clientes dispuestos a comprar, pagar y volver a comprar
- ✓ Comprometerlos a hacer el ciclo completo de: identificar, crear y compartir valores económicos y sociales de la empresa
- ✓ Entrenarlos para que innoven permanentemente, aplicando el modelo de transformación; para que así puedan mantener las ventajas competitivas
- ✓ Fortalecerlos en todos los elementos propios del Espíritu Empresarial
- ✓ A tener claro su concepto de empresa o sea aquello por lo cual la empresa existe: su logro
- ✓ A hacer lo que se debe hacer y a hacerlo bien



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

- ✓ A ajustar la empresa de forma tal que su no existencia sería un problema real para los clientes
- ✓ A mantener informado a sus colaboradores hacia dónde va la empresa
- ✓ A evolucionar todos los días su empresa a medida que cambian las circunstancias
- ✓ A generar nuevos diferenciadores
- ✓ A entender que el crecimiento se dará cuando llenen nichos desatendidos, cuando tomen parte del mercado de sus competidores, cuando identifiquen nuevas necesidades, cuando sean flexible y respondan a las demandas de los clientes.
- ✓ A experimentar, validar, ajustar, o sea aplicar el ciclo transformación.
- ✓ A entender que lo óptimo es enemigo de lo bueno, que deben hacer optimización por etapas y no pretender llegar a la meta de una.
- ✓ A conformar un muy buen equipo empresarial tanto en los socios como en el personal operativo.
- ✓ A formular y mantener la cultura de la empresa.
- ✓ A mantener la percepción de oportunidad al máximo de sus capacidades.
- ✓ A enfocarse en lo que saben hacer, en hacerlo diferente, y en buscar metas más altas.
- ✓ A aplicar la innovación frugal; usando pocos recursos y haciéndola.

En este congreso vamos a tener la oportunidad de contar con la presencia de expertos internacionales y nacionales para orientar nuestras conferencias magistrales. Debo agradecer al Dr. Geoff Archer de la Universidad Royal Roads del Canadá, al Dr. Michael Thomas de la University of Chester del Reino Unido, al Dr. Francisco Solsona de Google, a Federico Restrepo de 3 Lox, a Andres Camilo Rodríguez y Juan Vera de Blue Messaging, a Julian



Sinisterra y Julian Abril del Banco de Bogota y Grupo AVAL y a María José Naranjo de Bancoldex e Innpulsa por aceptar colaborar como conferencistas magistrales.

Igualmente debo agradecer a todos los investigadores que enviaron sus trabajos, de los cuales se seleccionaron unos pocos, que se presentaran en las sesiones paralelas, y a todos los colegas que aceptaron orientar talleres, para hacer de este congreso, un evento con más participación de los asistentes para así poder entregar competencias directas a los participantes.

Un agradecimiento muy especial debió dar a las diversas entidades que aceptaron nuestra invitación de ser patrocinadores y colaboradores del evento, lo cual no sólo nos permitió financiar este evento, sino que también facilito el poder darle una bolsa llena de muestras de las empresas vallecaucanas, pero sobre todo nos permitió asegurar un número significativo de becas para que estudiantes de nuestros programas “Icesos”, “Ser Pilo Paga” y “Excelencia Académica” pudieran asistir a este evento. Mil gracias al International Development Research Centre (IDRC del Canadá), a la University of Chester, a Google, a 3Lox, a Bluemessaging, a Fundación Bolívar Davivienda, a Banco de Bogotá, a Comfandi, a Belleza Express, a Carvajal Educación, a Henkel Colombia, a Laboratorios Recamier, a Calipan, a Reckitt Benkiser de Colombia, a Manitoba, a Café Águila Roja, a Industria de Licores del Valle, a Carvajal Pulpa y Papel, a Tecnoquímicas, a Casa Oben, a Cardbury Adams, a Avianca, a Bancoldex y claro a la Universidad Icesi.

Los invito a todos a sacar todo el provecho posible de la agenda académica que hemos configurado, pero claro gocen también de las actividades sociales y de integración que se han previsto.

Vamos a ser muy estrictos en los horarios y por ello van a tener que madrugar mañana y pasado mañana pues iniciaremos con excelentes conferencias magistrales a las 8 am.



Recuerden que todas las preguntas que tengan de las conferencias y ponencias se manejan por escrito, de manera que llenen los formatos que se les repartirán con sus preguntas.

Algunos talleres tienen límites de participantes, según sus metodologías. Por favor ahora en el refrigerio aprovechen para inscribirse en los talleres que les interesen.

Las memorias del congreso están en la web del congreso y por lo tanto de allí las podrán ustedes bajar. Estaremos complementando este material con las presentaciones de los conferencistas.

Igualmente les informo que el volumen 4 de la colección DICE (Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial), estará también disponible en la página web del CDEE.

Antes de terminar deseo compartir con ustedes la alegría que embarga a todos los miembros del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi por poder iniciar con este Congreso las actividades propias a la celebración de 30 años de operación y de liderazgo en los temas propios al área genérica conocida como “Entrepreneurship”.

Amigos y amigas impulsemos el Espíritu Empresarial, comprometámonos con el objetivo de tener más y mejores empresas para nuestros países, eduquemos a nuestros jóvenes como creadores de nuevas empresas y promotores del crecimiento de las existentes y así todos cumpliremos nuestro compromiso con el desarrollo.

Les deseo muchos éxitos y muchos aprendizajes en este Congreso.

Mil gracias.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS DEL EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA¹
MAYERLY KATHERINE RUEDA DURÁN²
LIGIA MARCELA DAZA TORRES³

RESUMEN

Los emprendedores tienen algunas características personales en común, decisivas, cuando de emprender se trata. Identificar estas características en una población constituye un diagnóstico para fomentar la iniciativa empresarial enfatizando en aquellas características que necesitan fortalecimiento. Las motivaciones o características personales para convertirse en empresario, en general se han estudiado ampliamente, se han clasificado en situaciones push/pull y se han identificado situaciones en las que individuos se han visto empujados en el espíritu empresarial por factores negativos.

¹ *Aura Cecilia Pedraza Avella, Doctora en ciencias económicas, docente planta Universidad Industrial de Santander, acepedraza@gmail.com, +7 76344000 ext. 1127, 317 516 64 39*

² *Mayerly Katherine Rueda Durán Ingeniera Industrial, mayek1792@gmail.com, +7 76344000 ext. 1425*

³ *Ligia Marcela Daza, Ingeniera Industrial, Universidad Industrial de Santander, marceladaza_0421@hotmail.com, +7 76344000 ext. 1425*



El presente estudio se propone analizar las características de los egresados de la UIS que han creado empresas, a través de una encuesta aplicada a una muestra significativa correspondiendo a una investigación de carácter descriptivo y transversal ya que el instrumento se aplica durante un solo momento temporal.

Los resultados obtenidos validan lo encontrado en la literatura, respecto a las características emprendedoras de los encuestados y confirman que los tests utilizados en el instrumento de recolección de datos proporcionan información completa para analizar el perfil emprendedor de los egresados, sobre todo aquellas de difícil medición como son las características psicológicas de locus de control interno, carácter innovador, toma de riesgo y autoeficacia.

Conocer el perfil emprendedor en los egresados UIS que han creado empresa, contribuye a afianzar criterios que se pueden parametrizar y generalizar, con el fin de formar emprendedores en los estudiantes de pregrado para lograr un mayor número de egresados emprendedores, ya que el emprendimiento conlleva al mejoramiento en las economías de los países, generando empleo e invenciones que aumentan el desarrollo global.

PALABRAS CLAVE: Perfil emprendedor, iniciativa empresarial, locus de control interno, carácter innovador, toma de riesgo, autoeficacia.



ABSTRACT

Entrepreneurs have some personal characteristics in common, decisive when it comes to undertake. Identifying these characteristics in a population is a diagnostic for promoting entrepreneurship emphasizing those features that need strengthening. The motivations and personal characteristics to become an entrepreneur in general have been studied extensively, have been classified into situations push / pull and identified situations in which individuals have been pushed into entrepreneurship by negative factors.

The present study aims to analyze the characteristics of graduates from the UIS who have created companies, through a survey of a representative sample corresponding to a descriptive and transversal research, since the instrument is applied for a single moment in time.

The results validate the findings in the literature regarding the entrepreneurial characteristics of respondents and confirm that the tests used in the instrument of data collection provide complete information to analyze the entrepreneurial profile of graduates, especially those difficult to measure as they are the psychological characteristics of internal locus of control, innovative, risk-taking and self-efficacy.

Meet the entrepreneurial profile in the UIS alumni who have created company, helps to reinforce criteria can parameterize and generalize, to become entrepreneurs undergraduates to achieve a greater number of enterprising graduates, and that entrepreneurship leads to improvement in the economies of the countries, creating jobs and inventions that increase global development.



KEY WORDS: Profile entrepreneur, entrepreneurship, internal locus of control, innovative, risk-taking, self-efficacy.

1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se propone analizar las características de los egresados de la UIS que han creado empresas para identificar y estructurar el perfil emprendedor del egresado de la Universidad Industrial de Santander. Esto permitirá formular políticas de apoyo a los emprendedores acordes con dichos perfiles en el entorno económico y social actual, impulsando así, la generación de empresas exitosas en el departamento.

2. MARCO CONCEPTUAL

Investigaciones demuestran que los rasgos de personalidad de los individuos influyen en la creación de empresas en un país (Mueller y Thomas 2001). Además muchos investigadores han analizado las diferencias de personalidad entre los emprendedores y no emprendedores sobre la base de que ciertos rasgos de carácter que requieren condiciones previas para la iniciativa empresarial (Levent et al. 2012). De hecho, la influencia de los rasgos de la personalidad es el más alto factor determinante en las intenciones de puesta en marcha de negocios de los nuevos empresarios (Levent et al. 2012).



Las motivaciones para convertirse en empresario en general se han clasificado ya sea como factores situacionales push/pull o características personales. La investigación ha demostrado que la nueva iniciación de empresas a menudo se produce como resultado de empujones o tirones situacionales que incluyen la frustración con el actual estilo de vida, la infancia, el entorno familiar, la educación, la edad, historial de trabajo, modelos a seguir y las redes de apoyo (Mueller y Thomas, 2001).

Algunos individuos fortalecieron su espíritu empresarial por factores negativos como la insatisfacción con el empleo existente, la pérdida de empleo, y los retrocesos de carrera. Alternativamente, los individuos pueden incentivar su espíritu empresarial por factores positivos, tales como formación inicial y la exposición a los negocios que anima a la búsqueda de oportunidades de negocio (Mueller y Thomas, 2001).

A continuación se describen las características del emprendedor que son consideradas relevantes de acuerdo a la revisión de literatura desarrollada; estas características se dividen en cuatro grandes grupos: las características demográficas, el capital humano, las características psicológicas y el entorno familiar, dado que influyen considerablemente en el perfil emprendedor.

2.1 Características demográficas. Variables demográficas como la edad y el sexo, han sido relacionadas con el emprendimiento. Por ejemplo, las investigaciones sobre evaluación de nuevas oportunidades, de (Gupta et al. 2014) sugiere diferencias de género y que la evaluación de oportunidad puede ser un filtro crítico responsable de la tasa diferencial de la iniciativa empresarial entre los hombres y las mujeres (Gupta et al. 2014). Sin embargo, con los años, ha habido varios intentos de ofrecer una comprensión positiva de aspectos femeninos en el



espíritu empresarial (Gupta et al. 2014), a partir de una apreciación del papel de los valores de las mujeres en la gestión de nuevas empresas (Gupta et al. 2014). De hecho, una lectura cuidadosa de la literatura del espíritu empresarial sugiere que muchas de las cualidades consideradas críticas para el éxito como empresario, como la formación de relaciones y cuidar de una empresa, son de naturaleza femenina (Gupta et al. 2014). Por otro lado, un número de estudios han sugerido que la edad puede jugar un papel en la decisión de iniciar una nueva empresa, así, con un fenómeno de "la edad límite" que afecta a las personas en sus años 40 y posteriores si no hubieran empezado antes una empresa (Hsu et al. 2007); la evidencia empírica parece apoyar esta afirmación (Hsu et al. 2007).

2.2 Capital humano. El capital humano representa el conocimiento, las habilidades y le experiencia que posee una persona convirtiéndolo en un conjunto de atributos personales que pueden ser utilizados en la generación de valor en un entorno de negocios (Becker, 2004). En este contexto, la relación entre la educación y la creación de empresas ha sido largamente estudiada por la literatura internacional desde distintas perspectivas y enfoques; existen estudios que sobre la base de muestras de la población general, encuentran una relación positiva entre el nivel educativo de los individuos y su propensión a emprender. También, se encuentra una serie de investigaciones orientadas a evaluar el impacto de los cursos para emprendedores que se dictan en las universidades y las características de las empresas creadas por sus egresados (Kantis et al.). Otro de los aspectos relacionados con la intención emprendedora es la experiencia laboral (Kolvereid, 1996); se ha encontrado una relación significativa entre tener experiencia laboral y la intención emprendedora (Moriani et al., 2006). En lo referente a la experiencia previa, Kolvereid (1996), encuentran una relación positiva de la experiencia en el trabajo con las aspiraciones de crear su propia empresa.



2.3 Entorno Familiar. El entorno presenta factores que influyen en el emprendimiento, en la medida en que lo apoyen o generen obstáculos para desarrollarlo. El papel y la influencia de la familia sobre las intenciones empresariales es un área que ha recibido una atención importante en la literatura de emprendedores teniendo en cuenta que el espíritu empresarial a menudo se produce en equipos que contienen miembros de la familia (Levent et al. 2012). Entre los estudios que han considerado el papel de la familia en la iniciativa empresarial se encuentra el de Baughn (2006) quienes identificaron el apoyo familiar como uno de los determinantes fundamentales del espíritu emprendedor confirmando la hipótesis de otros autores mencionados. Los miembros de la familia no sólo transmiten conocimientos empresariales relacionados, sino también dotan a sus sucesores con las habilidades empresariales necesarias para ejecutar las operaciones del día a día (Levent et al. 2012). Klyver (2007) encontró que los miembros de la familia están más fuertemente involucrados en las primeras etapas del ciclo de vida, cuando la decisión de iniciar o no un negocio aún no se ha tomado. En el año 2012 Levent Altinay, Melih Madanoglu, Roberto Daniele y Conrad Lashley identifican la tradición familiar como un factor influyente en la creación de empresas; este resultado está en línea con varios estudios anteriores.

2.4 Características psicológicas. Existen características psicológicas íntimamente ligadas al fenómeno de emprendimiento debido a que muchas de estas potencializan la posibilidad de surgimiento y éxito de la actividad empresarial en cualquier región del mundo. Sin embargo, a diferencia de los factores expuestos anteriormente, es menos estudiada empíricamente su relación con la creación de empresas pues se presentan problemas en su medición dada la



intangibilidad de los rasgos psicológicos. A continuación se analiza la relación del emprendimiento con cuatro de las más importantes características individuales de este tipo.

2.4.1 Locus de control interno. El locus de control, concepto introducido por Rotter en el año 1962, explica la percepción individual sobre el resultado de un evento, ya sea dentro o más allá de su control personal. El individuo interno considera que los resultados se derivan de la habilidad, esfuerzo y aptitud personal; en tanto que el externo considera que las fuerzas exteriores a su control determinan los resultados. La identificación del locus de control interno como un posible rasgo empresarial impulsó numerosos estudios empíricos que han demostrado que los emprendedores lo tienen frente a otros grupos comparativos. (Muller, et al. 2001). La mayoría de las investigaciones sobre el locus de control han evaluado y medido con la escala IE de Rotter 1966 o posteriores adaptaciones y mejoras de esta, tal como lo hace Levenson 1974.

2.4.2 Carácter innovador. La innovación es un antecedente muy importante de la iniciativa empresarial. Schumpeter (1934) ve al empresario como un innovador y define innovación como las actividades de investigación, desarrollo y comercialización que transforman una invención en un producto o servicio que es introducido al mercado. Existe un considerable respaldo de la revisión en la literatura en que los empresarios son más innovadores que los que no lo son (Kantis, 2008). En el estudio de Mueller y Thomas 2001, la innovación ha sido identificada como un antecedente importante de comenzar un negocio. Del mismo modo, tanto Koh 1996 encontró una relación positiva entre la innovación y la intención emprendedora.

El instrumento utilizado para describir los empresarios que se correlacionan altamente con la capacidad de innovación es el Manual de Inventario de Personalidad de Jackson (JPI), que



define la innovación como una tendencia a ser creativos en el pensamiento y la acción (McClelland 1987). Una puntuación alta en la escala de innovación JPI indica una preferencia por soluciones novedosas a los problemas y una apreciación de las ideas originales.

2.4.3 Toma de riesgo. Otra variable clave en la evaluación de la iniciativa empresarial es la propensión de un individuo a asumir riesgo, se refiere a la propensión de un individuo a exhibir la asunción de riesgos o la evasión del riesgo, cuando se enfrentan a situaciones que podrían implicar un elemento de riesgo. Por lo anterior se relaciona frecuentemente con actividades emprendedoras (Levent et al. 2012).

La edición revisada del Inventario de Personalidad de Jackson también evalúa la propensión de la toma de riesgos. Los encuestados que logren un puntaje alto en esta escala tienden a disfrutar de juegos de azar, tomar riesgos, participar en la aventura y son generalmente despreocupados con el peligro (Levent et al. 2012).

En el estudio realizado por Rodica y Cazan (2011) se construye el inventario de personalidad empresarial basado en varios modelos teóricos y se compone de siete escalas con coeficientes alfa de Cronbach como sigue: propensión de riesgo (21 ítems)- 0.77; habilidades sociales (13 ítems) - 0.71; habilidades empresariales (17 ítems)- 0.80; creatividad (17 ítems)- 0.69; independencia (17 ítems)- 0.65; motivación de logro (17 ítems)- 0.74; y Organización de recursos (10 ítems)- 0.73.

2.4.4 Autoeficacia. La autoeficacia en esencia, es un concepto que desarrolló Bandura (1997) definiéndola como “creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados” (Bandura, 1997), además la autoeficacia asume que la experiencia, el aprendizaje, el control de las emociones y



la persuasión verbal (Bandura, Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, 1977), son factores críticos de la propia percepción de las capacidades e intenciones. Chao Chen (1998) define la autoeficacia como “La fuerza de las creencias de una persona de que, él o ella, es capaz de desarrollar exitosamente varios de los roles y tareas del emprendimiento. Mueller (2008), explica que en el concepto del constructo de la autoeficacia empresarial se incluye a menudo en modelos de intenciones empresariales para explicar por qué algunos individuos son más propensos que otros a convertirse en empresarios.

Como instrumento para medir la autoeficacia, se encuentra en la literatura la escala de autoeficacia general Schwarzer 2000, que está conformada por 10 ítems con un puntaje mínimo de 10 puntos y un máximo de 40 puntos, las respuestas son tipo Likert donde la persona responde a cada ítem de acuerdo a lo que ella percibe de su capacidad en el momento: Incorrecto (1 Punto) ; Apenas cierto (2 puntos) ; más bien cierto (3 puntos) o cierto (4 puntos), las puntuaciones más altas se asocian con niveles altos de autoeficacia percibida.

3. DESARROLLO METODOLÓGICO

Tipo de estudio. El presente estudio corresponde a una investigación de carácter descriptivo, donde se miden los datos recolectados para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del perfil emprendedor del egresado UIS con base en la información obtenida a partir de la revisión literaria y es de carácter transversal ya que el instrumento se aplica durante un solo momento temporal.



Determinación de la información necesaria. En la investigación se identifica la necesidad de información de fuentes secundarias correspondiente al total acumulado de los estudiantes graduados en programas de pregrado a marzo 25 de 2014, información suministrada por la oficina de Planeación de la Universidad Industrial de Santander UIS. Asimismo, con el objeto de identificar y estructurar el perfil emprendedor se hace necesaria la información primaria, que se obtiene a partir de una encuesta virtual realizada a egresados de todos los pregrados presenciales de la UIS (Ver en el Anexo A, el cuestionario utilizado).

Diseño metodológico. A partir de la revisión de literatura realizada en las bases de datos científicas de alto impacto, la cual corresponde a fuentes relacionadas con la problemática de este estudio, se identificaron las metodologías utilizadas en proyectos del perfil emprendedor evaluando su aplicación para el caso concreto de los egresados de la UIS. Asimismo, se realiza una consulta bibliográfica que aborda aspectos estadísticos en el análisis de la información obtenida.

Posterior a la revisión de literatura, se procede a diseñar el instrumento de recolección de datos a partir de la identificación de encuestas que se han utilizado en estudios similares. A continuación, con el fin de validar el instrumento para recolectar los datos, el diseño preliminar fue sometido a una prueba piloto aplicado a un grupo de treinta personas entre estudiantes y profesores de posgrado de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales que eran egresados de la UIS.

A partir de la información obtenida en la prueba piloto se hacen unas pequeñas correcciones al formulario y se dispone virtualmente a través de la plataforma google docs©. Teniendo en cuenta que la población objeto de estudio son los estudiantes graduados de los programas de pregrado presencial de la Universidad Industrial de Santander, es decir, un total acumulado a



marzo de 2014 de 42.068 personas, el tamaño de muestra para aplicar la encuesta se calcula en mínimo 381 individuos.

Se decide realizar muestreo por conveniencia para la aplicación del instrumento, debido a la dificultad de realizar un muestreo probabilístico el cual sería el ideal al basarse en el principio de equi-probabilidad, es decir que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra. En este caso, la disponibilidad y accesibilidad de los egresados no permite llevar a cabo el muestreo probabilístico y por esto se sigue un muestreo por conveniencia o de voluntarios. A través de la Oficina de Egresados de la Universidad Industrial de Santander, se envía la invitación para que la encuesta sea diligenciada durante el mes de agosto de 2014. Finalizado el período de plazo se obtienen 394 formularios, cuya información se procede a tabular y analizar.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de la información recolectada, se obtuvo información descriptiva del perfil emprendedor de los egresados que participaron en el estudio, identificando diferencias entre los que han creado o no una empresa y los que han tenido la intención de hacerlo. A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis multivariable.



4.1 Características demográficas

4.1.1 Género

En la tabla 1 se evidencia que el 55% de los encuestados eran hombres de los cuales 40% han creado empresa, además se observa que 45% de los participantes eran mujeres donde 20% han creado empresa; por tanto se puede concluir que de acuerdo a lo revisado en la literatura los hombres presentan una proporción mayor comparado con las mujeres que han creado empresa. Sin embargo, como se reporta en la tabla 1, las mujeres tienen mayor intención emprendedora; tal como se menciona en la literatura revisada, esto significa que las mujeres no materializan sus ideas posiblemente por sus ocupaciones en el hogar y trabajo. El coeficiente de Cramer es 0,208 con lo cual se evidencia una intensidad de asociación media entre las variables.

Tabla 1. “Género de los egresados en la creación de empresas”

		Género		Total
		Masculino	Femenino	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	No, no he tenido la intención	17%	22%	19%
	No, pero he tenido la intención	44%	58%	50%
	Sí	40%	20%	31%
Total		55%	45%	100%

Fuente: elaboración propia



4.1.2 Edad

En este estudio se evidencia que el rango en el que el mayor porcentaje de personas han creado sus empresas es de 26 a 30 años (36%) el cual se encuentra entre el intervalo reportado por el estudio GEM a nivel mundial (Ver Tabla 2). También es importante resaltar que el 86% de los encuestados que han creado empresa se encuentra entre los 21 y 40 años.

Tabla 2. “Rango de edad de los egresados en el momento de la construcción de la empresa”

		Seleccione el rango de su edad en el momento de la constitución de la empresa							Total
		21 a 25 años	26 a 30 años	31 a 35 años	36 a 40 años	41 a 45 años	46 a 50 años	Mayor a 50 años	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	Sí	19%	36%	16%	15%	5%	6%	4%	100%

Fuente: elaboración propia



4.1.3 Años de egresado

En la tabla 3 se puede observar que hay una relación directamente proporcional entre la creación de empresas y los años de egresado, puesto que 21%, 22%, 31%, 40% y 67%, respectivamente de los participantes graduados hace 0-5, 5-10, 11-15, 16-20 y más de 20 han creado empresa. Esto evidencia que el porcentaje de creación va aumentando con los años.

Tabla 3. Años de egresados en la creación de empresas

		Años de egresado					Total
		0 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	Mayor a 20 años	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	No, no he tenido la intención	20%	26%	19%	16%	10%	19%
	No, pero he tenido la intención	59%	52%	51%	44%	23%	50%
	Sí	21%	22%	31%	40%	67%	31%
Total		43%	21%	15%	6%	15%	100%

Fuente: elaboración propia

Para esta relación de variables, se evidencia un coeficiente de cramer con un valor de 0.248 que, siendo mayor a 0.2, permite concluir que existe una intensidad de asociación media entre la variable de años de egresado e intención emprendedora.



4.2 Capital humano

4.2.1 Educación

Se evidencia que las facultades de ciencias, ingenierías fisicomecánicas y salud tienen mayor porcentaje de personas que han creado empresa de acuerdo a la proporción de participación de cada una de las facultades. Asimismo se observa que de la facultad de ciencias humanas únicamente un 18% ha creado empresa, lo cual es relativamente bajo al comparar este porcentaje con el porcentaje de creación de empresas de las demás facultades.

Tabla 4. Facultad a la que pertenecen los egresados en la creación de empresas

		Facultad					Total
		Salud	Ingenierías Fisicomecánicas	Ciencias Humanas	Ingenierías Fisicoquímicas	Ciencias	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	No, no he tenido la intención	11%	19%	26%	22%	18%	19%
	No, pero he tenido la intención	56%	47%	56%	49%	45%	50%
	Sí	33%	34%	18%	29%	36%	31%
Total		14%	52%	14%	14%	6%	100%

Fuente: elaboración propia

Analizando el valor de Cramer de 0.121, se encuentra que la intensidad de asociación entre intención emprendedora y facultad es baja. Además, aplicando un análisis de correspondencia



simple entre las variables facultad e intención emprendedora, se encuentra un nivel de significancia de 0.229 que, al ser mayor a 0.05, permite inferir que la relación entre las variables no es significativa.

Es importante analizar los datos que suministra la tabla 5 en la cual se observa que un 44% de los egresados que tienen especialización y maestría han creado empresa, siendo el porcentaje más significativo al compararse con los porcentajes de creación de empresas de los otros niveles académicos, mostrando una la relación positiva entre este nivel de estudio y la propensión a emprender. Podría esperarse que fuera mayor el porcentaje de los egresados con doctorado que han creado empresas, pero en Colombia no es significativo el número de personas que tienen este nivel académico y el resultado obtenido va en línea con los estudios realizados por otros autores.

Tabla 5. Mayor nivel académico que ha cursado y recibido título de los egresados en la creación de empresas.

		¿Cuál es el mayor nivel académico que ha cursado y recibido título?				Total
		Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	No, no he tenido la intención	20%	25%	13%	18%	19%
	No, pero he tenido la intención	60%	34%	43%	45%	50%
	Sí	20%	41%	44%	36%	31%
Total		50%	20%	27%	3%	100%

Fuente: elaboración propia



4.2.2 Formación

Se observa en la tabla 6 que de los egresados que participaron en el estudio y han recibido formación emprendedora, el 36% ha creado empresa, asimismo de los egresados participantes que no tienen formación emprendedora el 22% ha creado empresa. Esto llevaría a concluir que los egresados que han tenido formación emprendedora tienen mayor porcentaje de creación de empresa, lo cual verifica lo encontrado en los estudios revisados en la literatura.; sin embargo si se analiza el valor del coeficiente de Cramer, este es igual 0.168 y, siendo menor a 0.2, mostraría un nivel de intensidad de asociación bajo entre las variables de formación e intención emprendedora.

Tabla 6. Formación emprendedora de los egresados en la creación de empresas

		Formación emprendedora		Total
		No	Sí	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	No, no he tenido la intención	26%	15%	19%
	No, pero he tenido la intención	52%	49%	50%
	Sí	22%	36%	31%
Total		37%	63%	100%

Fuente: elaboración propia

4.2.3 Experiencia

Al analizar la tabla 7 se puede determinar que, de acuerdo a las proporciones, los egresados que trabajaron mientras realizaban los estudios de pregrado tienen mayor porcentaje de



creación de empresa en comparación con el porcentaje de aquellos que no lo hicieron. Estos hallazgos coinciden con estudios anteriores (Moriano et al., 2006) que relacionan la experiencia laboral y el interés por el emprendimiento (Martinez y Campos, 2014), y sugieren que se deberían aumentar estrategias y oportunidades para que los estudiantes de pregrado adquieran experiencia laboral mientras realizan sus estudios. Sin embargo, para el caso de los egresados de la UIS, esta diferencia tan sólo es del 5%; además, analizando el coeficiente de cramer cuyo valor es 0.127, se encuentra que hay una intensidad de asociación baja entre la experiencia previa y la intención de crear empresa, contrario a lo encontrado en la literatura.

Tabla 7. Experiencia laboral durante estudios de pregrado de los egresados en la creación de empresas

		¿Trabajó en algún momento cuando realizaba sus estudios de pregrado?		Total
		Sí	No	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	No, no he tenido la intención	15%	26%	19%
	No, pero he tenido la intención	52%	47%	50%
	Sí	33%	28%	31%
Total		63%	37%	100%

Fuente: elaboración propia

4.3 Entorno Familiar

Como se observa en la tabla 8, se evidencia que los egresados que tienen un miembro en la familia emprendedor representan mayor proporción en la creación de empresa con un



porcentaje de 35%, en comparación con un 13% de los que no tienen familiares que han creado empresa. El coeficiente de Cramer para esta relación es de 0.286 mostrando una asociación media entre las variables.

Tabla 8. Miembros de la familia de los egresados que ha creado empresa

		¿Existe algún miembro de su familia que ha creado empresa?		Total
		No	Sí	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	No, no he tenido la intención	25%	18%	19%
	No, pero he tenido la intención	61%	47%	50%
	Si	13%	35%	31%
Total		19%	81%	100%

Fuente: elaboración propia

4.4 Características psicológicas

4.3.1 Locus de control interno

En los resultados de la tabla 9 se observa que no existe una tendencia creciente entre el nivel de locus de control y la creación de empresas, sin embargo se evidencia que del 100% de los egresados que presentan un nivel de locus de control medio alto, el 36% crearon empresa. De acuerdo a la calificación del test de personalidad de Jackson lo ideal son los puntos medio altos, por tanto se cumple con lo mencionado en la literatura.

Sin embargo, con un valor de 0.100 en el coeficiente de Cramer, se concluye que es baja la intensidad de asociación entre el locus de control y la intención emprendedora. Además, el nivel de significancia según el análisis de correspondencia es de 0.247 que, al ser mayor a



0.05, permite inferir que la relación entre el locus de control y la intención emprendedora no es significativa.

Tabla 9. Locus de control de los egresados en la creación de empresas

		Locus de control				Total
		Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	No, no he tenido la intención	28%	18%	12%	33.3%	19%
	No, pero he tenido la intención	46%	51%	53%	33.3%	50%
	Sí	26%	31%	36%	33.3%	31%
Total		19%	61%	20%	1%	100%

Fuente: elaboración propia

4.4.2 Carácter innovador

La literatura reporta que los empresarios son más innovadores que los que no lo son. Esta afirmación se valida con los resultados obtenidos en el estudio, dado que en la tabla 10 se puede observar que a mayor nivel de carácter innovador, mayor es la proporción de egresados que han creado empresa. Se evidencia que del 100% de egresados que presenta un nivel de carácter innovador alto 43% ha creado empresa, y del 100% de egresados que presenta un nivel medio alto el 30% ha creado empresa. Según la escala del test de Jackson estos valores son ideales y por ello se llega a la conclusión que el carácter innovador influye en la intención



por crear empresa. Además, la intensidad de asociación entre el carácter innovador y la intención emprendedora es media dado que el valor del coeficiente de Cramer es 0.2.

Tabla 10. Carácter innovador de los egresados en la creación de empresas

		Carácter innovador				Total
		Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	No, no he tenido la intención	50%	31%	18%	10%	19%
	No, pero he tenido la intención	40%	52%	52%	46%	50%
	Sí	10%	17%	30%	43%	31%
Total		3%	22%	43%	32%	100%

Fuente: elaboración propia

4.4.3 Toma de riesgo

Otro factor que influye en la iniciativa empresarial es la propensión de tomar riesgos, por ello es importante analizar los datos que suministra la tabla 11, donde se evidencia que no existe una tendencia creciente entre el nivel de aversión al riesgo y la creación de empresa. Por el contrario, los egresados que obtuvieron bajo nivel de aversión al riesgo presentan la mayor proporción de creación de empresa, por tanto se valida lo encontrado en la literatura. Al analizar el valor del coeficiente de Cramer de 0.161, siendo menor a 0.2, por tanto el nivel de intensidad de asociación es bajo entre las variables toma de riesgo e intención emprendedora. Sin embargo, en el análisis de correspondencias se encuentra un nivel de significancia de



0.002 que, al ser menor a 0.05, indica que hay relación significativa entre las variables analizadas.

Tabla 11. Aversión al riesgo de los egresados en la creación de empresas

		Aversión al riesgo				Total
		Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	No, no he tenido la intención	10%	20%	21%	36%	19%
	No, pero he tenido la intención	43%	55%	50%	18%	50%
	Sí	48%	24%	29%	45%	31%
Total		20%	46%	31%	3%	100%

Fuente: elaboración propia

4.4.4 Autoeficacia

Se observa en la tabla 12 que, con un nivel medio y alto de autoeficacia, hay mayor proporción de creación de empresa, lo cual ratifica lo encontrado en la literatura. Además, con un coeficiente de Cramer igual a 0.203, se puede decir que la intensidad de asociación entre la autoeficacia y la intención emprendedora es media.



Tabla 12. Autoeficacia de los egresados en la creación de empresas

		Autoeficacia				Total
		Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	
¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?	No, no he tenido la intención	24%	24%	18%	10%	19%
	No, pero he tenido la intención	52%	54%	49%	44%	50%
	Sí	24%	22%	33%	46%	31%
Total		12%	34%	34%	20%	100%

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Dentro de los diferentes enfoques de estudio del emprendimiento, uno de los más importantes e influyentes ha sido el enfoque psicológico introducido por McClellan en la década de los 60, donde el emprendedor es un individuo que cuenta con unas características y rasgos personales que conllevan a su comportamiento. En este contexto, toman relevancia los estudios de perfil emprendedor como este realizado con los egresados de la Universidad Industrial de Santander. Con base en los resultados obtenidos, los hombres presentan un porcentaje mayor entre los encuestados que han creado empresa. El rango de edad en el cual los egresados han creado empresa es de 26 a 30 años.

Esta investigación confirma que cuando existe algún miembro de la familia que sea emprendedor aumenta la probabilidad que una persona cree empresa. Además, que el realizar estudios de especialización y maestría influye positivamente.



Según los análisis realizados, no se encontró relación significativa entre el locus de control interno y la creación de empresa, así como tampoco que esta última se relacionara con la toma de riesgo. En comparación, el carácter innovador y la autoeficacia son características representativas del perfil emprendedor del egresado UIS.

6. RECOMENDACIONES

Con el ánimo de hacer seguimiento al impacto de la UIS en términos de la creación de empresas de sus egresados, vale la pena replicar el ejercicio en años posteriores y hacer análisis comparativos. Por otro lado, también se podría aplicar el mismo instrumento en otras universidades para hacer comparativos, por ejemplos por tipo de formación en pregrado. Finalmente, teniendo en cuenta que los instrumentos validados para evaluar las características psicológicas de los emprendedores son extensos, valdría la pena estudiar cada una de las características individualmente, con el fin de proporcionar mayor profundidad en la relación de cada una de ellas con la iniciativa empresarial.



7. REFERENCIAS

- BANDURA, A. (2001). Social cognitive theory: An argentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- BAUGHN, C. C.; CAO, J.S. R.; LE, L. T. M.; LIM, V. A.; NEUPERT, K. E. (2006): «Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam and the Philippines». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, nº 1, pp. 57-77.
- BECKER, M. C., & KNUDSEN, T. (2004, June). The role of entrepreneurship in economic and technological development: the contribution of Schumpeter to understanding entrepreneurship. In *DRUID Summer Conference* (pp. 14-16).
- CHEN, C. (1998). Does Entrepreneurial Self Efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers. *Journal of Business Venturing*, 295-316.
- GUPTA, Vishal K. y GOKTAN, Banu, GUNAY, Gonca. (2014). Gender differences in evaluation on of new business opportunity: A stereotype threat perspective. En: *Journal of Business Venturing*, vol. 29, no. 2 p. 273-288.
- HSU, David H. ROBERTS, Edward B. y EESLEY, Charles E. (June 2007). Entrepreneurs from technology-based universities: Evidence from MIT. En: *Research Policy*, vol. 36, no. 5, p. 768-788.



KANTIS, Hugo, POSTIGO, Sergio, FEDERICO, Juan y TAMBORINI, María Fernanda. El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿En qué se diferencian? evidencias empíricas para el caso de Argentina. Disponible en internet: <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2006-2003%20Kantis-Postigo-Federico-Tamborini.pdf>.

KLYVER, (2007). Shifting family involvement during the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13 (5) (2007), pp. 258–277

KOH (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: a study of Hong Kong MBA students *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3) pp. 12–25

KOLVEREID, L. (1996): “Prediction of employment status choice intentions”. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 21, n° 1, pp. 47-57.

LEVENT, Altinay, MADANOGLU, Melih, DANIELE, Roberto y LASHLEY, Conrad. (2012). The influence of family tradition and psychological traits on entrepreneurial intention. En: *International Journal of Hospitality Management*. p. 489-499.

MARTÍNEZ, Garazi Azanza y CAMPOS, José Antonio. (2014). La intención emprendedora en estudiantes universitarios: el caso de la Universidad de Deutro. [online] *Boletín de*



estudios económicos, col. LXIX, no. 211. p. 151-172. Disponible en internet:
<http://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2014/06/Campos-AZANZA.pdf>

McCLELLAND, (1961) *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, NJ (1961)

MORIANO, J. A.; PALACÍ, F. J. y MORALES, J. F. (2006): “El perfil psicosocial del emprendedor universitario”. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*. Vol. 22, nº 1, pp. 75-100.

MUELLER, Stephen L. y THOMAS, Anisya S. Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. En: *Journal of Business Venturing*, vol. 16, no. 1 (enero 2001), p. 51-75.

ROTTER, J. B. (1966, 1971). Generalized expectations for internal Vs. External Control of reinforcement. *Psychological monographs*, 80, N° 1 Whole Number 069

SHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Boston, 1934

SCHWARZER R, Gutiérrez-Doña B. *Health Psychology*. En: Pawlik K, Rosenzweig MR. *International Handbook of Psychology*. London: Sage Publications, 2000: 452-65.



ANEXO A. CUESTIONARIO FINAL
ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS Y ELABORACIÓN DEL PERFIL
EMPREDEDOR DEL EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE
SANTANDER

OBJETIVO

El objetivo de este cuestionario es investigar la relación entre los factores del entorno y los factores personales de los egresados de la Universidad Industrial de Santander y su intención de poner en marcha un negocio con el fin de identificar y estructurar el perfil emprendedor del Egresado UIS, para comprender el impacto de la universidad en la creación de empresas.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por favor lea el documento de consentimiento informado para decidir si acepta participar en esta investigación.

Una vez leído el documento de consentimiento informado para realizar encuestas y entrevistas dirigida a estudiantes y egresados de la Universidad Industrial de Santander, si usted acepta participar voluntariamente en la presente investigación, por favor seleccione la opción ACEPTO; en caso contrario seleccione NO ACEPTO.

ACEPTO _____ NO ACEPTO _____

Su opinión es de gran importancia para la realización de un diagnóstico acertado del perfil emprendedor del egresado UIS. Agradecemos su colaboración y objetividad en el diligenciamiento de la presente encuesta.

La información obtenida se mantendrá bajo estricta confidencialidad, los datos serán utilizados únicamente por el personal de investigación.



Si es de su interés, su respuesta le dará acceso a capacitaciones y otros beneficios por parte del Programa de Emprendimiento UIS-Emprende. También le haremos llegar los resultados de esta investigación.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

I. Género

Masculino Femenino

II. Edad

Seleccione el rango de edad al cual pertenece:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 21 a 25 años | <input type="checkbox"/> 46 a 50 años |
| <input type="checkbox"/> 26 a 30 años | <input type="checkbox"/> 51 a 55 años |
| <input type="checkbox"/> 31 a 35 años | <input type="checkbox"/> 56 a 60 años |
| <input type="checkbox"/> 36 a 40 años | <input type="checkbox"/> Mayor a 60 años |
| <input type="checkbox"/> 41 a 45 años | |

III. Programa Académico de Pregrado que cursó

IV. Grado

¿Cuál fue el año de graduación del programa de pregrado?

V. Nivel Académico

¿Cuál es el mayor nivel académico que ha cursado y recibido título?

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pregrado | <input type="checkbox"/> Doctorado |
| <input type="checkbox"/> Especialización | |
| <input type="checkbox"/> Maestría | |



VI. Experiencia laboral en pregrado

¿Trabajó en algún momento cuando realizaba sus estudios de pregrado?

Sí ___ No ___

CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL EMPRENDEDOR 1

Favor seleccionar la respuesta indicada de acuerdo a su personalidad.

	1 Incorrecto	2 Apenas cierto	3 Cierto	4 Muy cierto
1. Puede encontrar la manera de obtener lo que quiere aunque alguien se le oponga				
2. Puede resolver problemas difíciles si se esfuerza lo suficiente				
3. Le es fácil persistir en lo que se ha propuesto hasta llegar a alcanzarlo				
4. Tiene confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados				
5. Gracias a sus cualidades y recursos puede superar situaciones imprevistas				
6. Cuando se encuentra en dificultades puede permanecer tranquilo/a porque cuenta con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles				



7. Venga lo que venga, por lo general es capaz de manejarlo				
8. Puede resolver la mayoría de sus problemas si se esfuerza lo necesario				
9. Si se encuentra en una situación difícil, generalmente se le ocurre que debe hacer				
10. Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se le ocurren varias alternativas de cómo resolverlo				

CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL EMPRENDEDOR 2

Responda verdadero o falso a las siguientes afirmaciones de acuerdo a su personalidad:

1. Si la opinión pública me es contraria, generalmente pienso que estoy equivocado

Verdadero __ **Falso** __

2. Casi siempre acepto un reto

Verdadero __ **Falso** __

3. Me gustaría vagar libremente de país en país

Verdadero __ **Falso** __

4. Selecciono cuidadosamente las cosas que hago porque quiero tener una vida larga y saludable

Verdadero __ **Falso** __



5. Las aventuras en las que estoy solo me asustan un poco

Verdadero ___ **Falso** ___

6. Me divertiría hacer equilibrio en un alambre

Verdadero ___ **Falso** ___

7. A menudo sorprendo a la gente con mis ideas novedosas

Verdadero ___ **Falso** ___

8. Cuando era niño, tenía muchas ganas de ser independiente

Verdadero ___ **Falso** ___

9. Jamás se me ocurriría ser bombero

Verdadero ___ **Falso** ___

10. No me gusta separarme mucho de mi familia

Verdadero ___ **Falso** ___

11. Nunca dejaría de hacer algo que promete ser divertido por el sólo hecho de ser divertido

Verdadero ___ **Falso** ___

12. Mi mayor deseo es ser independiente y libre

Verdadero ___ **Falso** ___

13. La gente a menudo me pide ayuda en actividades creativas

Verdadero ___ **Falso** ___

14. No me puedo imaginar saltando de un aeroplano como los paracaidistas

Verdadero ___ **Falso** ___

15. Generalmente trato de compartir mis problemas con alguien que me pueda ayudar.

Verdadero ___ **Falso** ___

16. Creo que sería divertido y excitante sentir un terremoto

Verdadero ___ **Falso** ___



17. Me gustaría tener un trabajo donde no tuviera que darle cuenta a nadie

Verdadero ___ **Falso** ___

18. Evito algunos pasatiempos y deportes porque son peligrosos

Verdadero ___ **Falso** ___

19. Puedo obtener más satisfacción de dominar una habilidad que viene con una nueva idea

Verdadero ___ **Falso** ___

20. Muchas veces hago cosas sólo porque las costumbres sociales lo indican

Verdadero ___ **Falso** ___

21. Me gustaría sentir la sensación de subir en un elevador abierto hasta la punta de un rascacielos

Verdadero ___ **Falso** ___

22. Si tengo un problema prefiero resolverlo solo

Verdadero ___ **Falso** ___

23. Procuo evitar los trabajos que requieran maquinaria y herramientas peligrosas

Verdadero ___ **Falso** ___

24. Las responsabilidades familiares me hacen sentirme importante

Verdadero ___ **Falso** ___

25. Yo prefiero el trabajo que requiere el pensamiento original

Verdadero ___ **Falso** ___

26. No me molestaría nadar solo en un lugar desconocido

Verdadero ___ **Falso** ___

27. Me encanta sentirme sin lazos que me aten

Verdadero ___ **Falso** ___

28. Prefiero una vida calmada y segura a una vida llena de aventuras



Verdadero ___ **Falso** ___

29. Respeto las leyes porque yo me guío por ellas

Verdadero ___ **Falso** ___

30. Me parece una aventura maravillosa cruzar el océano en un bote de vela

Verdadero ___ **Falso** ___

31. Normalmente sigo haciendo un nuevo trabajo exactamente de la forma en que me enseñaron

Verdadero ___ **Falso** ___

32. Creo que puedo pensar mucho mejor sin tomarme la molestia de escuchar consejos

Verdadero ___ **Falso** ___

33. Nunca voy a las partes de la ciudad que considero peligrosas

Verdadero ___ **Falso** ___

34. He descubierto que en la mayoría de los trabajos, se logra más mediante el esfuerzo combinado de varias gentes, que el de una trabajando sola

Verdadero ___ **Falso** ___

35. Me gustaría explorar por la noche una casa vieja

Verdadero ___ **Falso** ___

36. No me molestaría vivir en un lugar muy solitario

Verdadero ___ **Falso** ___

37. Me gustaría un trabajo que requiere habilidad y práctica en lugar de la inventiva

Verdadero ___ **Falso** ___

38. Creo que sería peligroso jugar en un tobogán

Verdadero ___ **Falso** ___

39. El sentir que formo parte de algo, es muy importante para mi



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Verdadero __ **Falso** __

40. Me gustaría andar en motocicleta

Verdadero __ **Falso** __

41. El tener un hogar tiende a atar a las personas más de lo que a mí me gustaría

Verdadero __ **Falso** __

42. No me subiría a una escalera de mano si no estuviera alguien que la sostenga

Verdadero __ **Falso** __

43. Yo no soy una persona muy creativa

Verdadero __ **Falso** __

44. Puedo trabajar mucho mejor cuando recibo estímulos de los demás

Verdadero __ **Falso** __

45. Me encanta la sensación de la velocidad

Verdadero __ **Falso** __

46. Mi idea del matrimonio perfecto, es que ambos sigan teniendo la misma independencia que cuando eran solteros

Verdadero __ **Falso** __

47. Me parece tonto esquiar sabiendo que mucha gente se lastima

Verdadero __ **Falso** __

48. Me gusta experimentar con diferentes formas de hacer lo mismo

Verdadero __ **Falso** __

ENTORNO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS

VII. Familia



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

¿Existe algún miembro de su familia que ha creado empresa? indique el grado de consanguinidad. (Por favor señale todas las opciones que correspondan)

- Primer grado (Padres)
- Segundo grado (Hermanos y/o abuelos)
- Tercer grado (Tíos y/o bisabuelos)
- Cuarto grado (Primos)
- No tengo familiares que hayan creado empresa

VIII. Formación emprendedora

¿Qué tipo de formación emprendedora ha recibido? (Por favor señale todas las opciones que correspondan)

- Cursos de una duración menor o igual a 20 horas
- Cursos o diplomados de una duración entre 20 y 120 horas
- Cursos o diplomados de una duración igual o mayor a 120 horas
- Asignaturas o electivas de su plan de estudios
- No ha recibido formación emprendedora

IX. ¿Conoce alguna entidad que brinde apoyo para la creación de empresas?

- No
- Sí, ¿Cuál? _____

X. ¿Ha creado alguna vez una empresa de manera individual o con algún(os) socio(s)?

- No, no ha tenido la intención (**Pase a la pregunta a**)
- No, pero ha tenido la intención (**Pase a la pregunta b**)



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Sí (Pase a la pregunta c)

a) Si su respuesta es “No, no ha tenido la intención”, **¿cree que consideraría crear una empresa en el futuro?**

Sí No

Muchas gracias por diligenciar la encuesta. Por favor escriba su correo electrónico para hacerle llegar las invitaciones del Programa UIS- Emprende y los resultados de esta investigación:

b) Si su respuesta es “No, pero ha tenido la intención”, **enuncie la(s) razón(es) de por qué no ha creado la empresa**

Muchas gracias por diligenciar la encuesta. Por favor escriba su correo electrónico para hacerle llegar las invitaciones del Programa UIS- Emprende y los resultados de esta investigación:

c) Si su respuesta es Sí, por favor seguir diligenciando la parte B de la encuesta.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espiritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

UN ACERCAMIENTO A LAS ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN BUCARAMANGA, COLOMBIA

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA⁴

JENNY CAROLINA BETANCUR MARÍN⁵

DAYANNE ALEJANDRA ACOSTA SANTAMARÍA⁶

RESUMEN

El sector no lucrativo es un componente estratégico de empoderamiento social y construcción de comunidad, que se ha convertido en una fuerza económica a nivel nacional e internacional, representa el cumplimiento de los ideales de individuos altruistas que luchan por un interés particular que contribuye al desarrollo humano, sin propósitos lucrativos. Debido a la transformación y el crecimiento de la sociedad, las entidades sin ánimo de lucro se enfrentan a más y nuevas necesidades, lo que incrementa la complejidad para que sus líderes logren su sostenibilidad.

⁴ Aura Cecilia Pedraza Avella, Doctora en ciencias económicas, docente planta Universidad Industrial de Santander, acepedraza@gmail.com, +7 76344000 ext 1127, 317 516 64 39

⁵ Jenny Carolina Betancur Marín, Ingeniera Industrial, Profesional Administrativo Grupo de Investigación Finance & Management, Universidad Industrial de Santander, carolinahalcon@gmail.com, +7 76344000 ext 1425, 317 310 95 88

⁶ Dayanne Alejandra Acosta Santamaría, Ingeniera Industrial, Profesional Administrativo Vicerrectoría Académica, Universidad Industrial de Santander, disalejasantamaria@gmail.com, 310 280 91 36



Esta investigación se propone entender las estrategias de financiación de las organizaciones no lucrativas en Bucaramanga (Colombia) y analizar la situación actual del sector, comparando las entidades locales con organizaciones pares reconocidas a nivel internacional. Con este objetivo se realizan entrevistas a los líderes de las organizaciones locales y una investigación exploratoria de contenido web tanto de las organizaciones locales como de las exitosas a nivel mundial. Una vez identificadas las estrategias de financiación se realizó un comparativo de las prácticas utilizadas por las organizaciones locales y mundiales, estableciendo similitudes y diferencias entre ellas.

Se encontró que las organizaciones no lucrativas más destacadas en las áreas misionales seleccionadas son norteamericanas y que presentan prácticas de sostenibilidad financiera en común como la rendición de cuentas, la diversificación de ingresos no comerciales, el emprendimiento de actividades que generan ingresos comerciales y una reserva de capital que les garantiza suficiencia en momentos de crisis económica.

Sin desconocer que las entidades locales cumplen de alguna manera estos criterios básicos de sostenibilidad financiera, se observa que son organizaciones de corta trayectoria, en proceso de desarrollar estrategias que les garanticen la consecución de los recursos y de incorporar técnicas innovadoras de financiación. Son administradas de manera conservadora y su equipo administrativo no es consolidado, en dos de los tres casos estudiados las organizaciones son tan pequeñas que los ingresos no logran un funcionario que se ocupe de tiempo completo a la gestión y administración de la organización.



A partir de esta investigación surge la necesidad de formular otros proyectos que permitan caracterizar el sector no lucrativo en Santander, identificar casos de estudio que promuevan el espíritu emprendedor de ideas y entidades sin ánimo de lucro y fortalecer el tercer sector como medio de acción y empoderamiento social; se concluye que así como hay organizaciones financieramente sostenibles se presumen varias en condición de vulnerabilidad, para las cuales es necesario implementar prácticas que contribuyan al alcance de su misión social y de su sostenibilidad financiera.

PALABRAS CLAVES: Organizaciones no lucrativas, estrategias de financiación, buenas prácticas, sostenibilidad financiera.

ABSTRACT

The nonprofit sector is a strategic component of social empowerment and community building, which has become an economic force at national and international levels, it represents the fulfillment of ideals of altruistic individuals struggling for a particular interest that contributes to human development without lucrative purposes. Due to the transformation and growth of society, nonprofit entities face more and new needs, increasing the complexity of their leaders to achieve their sustainability.

The aim of this research is to understand the strategies of funding for nonprofits in Bucaramanga (Colombia) and analyze the current situation of the sector, comparing local organizations with peer organizations internationally recognized. For this purpose interviews



are conducted to leaders of local organizations and exploratory research of web content to both, local and successful organizations worldwide. Once identified funding strategies a comparative of practices by local and global organizations is performed, establishing similarities and differences between them.

It was found that the leading nonprofit organizations in the selected mission areas are American and they present financial sustainability practices in common as accountability, diversification of noncommercial income, entrepreneurship activities that generate commercial income and endowment that guarantees sufficiency in times of economic crisis.

Acknowledging that local entities somehow meet these basic criteria of financial sustainability, organizations are seen to be short path in the process of developing strategies that guarantee the achievement of resources and incorporate innovative financing techniques. Are managed conservatively and his management team is not consolidated, two out of three cases organizations are so small that revenues fail to hire staff full time for management and administration of the organization.

This research arises the need to develop other projects to characterize the nonprofit sector in Santander, identify case studies that promote entrepreneurship ideas and nonprofit entities and strengthen the third sector as a means of action and social empowerment; we conclude that there are financially sustainable organizations but we presumed several in vulnerable conditions for which it is necessary to implement practices that contribute to the extent of their social mission and financial sustainability.



KEYWORDS: nonprofit organizations, funding strategies, best practices, financial sustainability.

1. INTRODUCCIÓN

Dado el importante papel que el sector no lucrativo juega en las comunidades, la economía y la calidad de vida en general, se debe velar por la creación, crecimiento y permanencia de estas entidades que se enfrentan a más y nuevas necesidades, lo que incrementa la complejidad para que sus líderes logren su sostenibilidad.

En términos generales la sostenibilidad global de una empresa no lucrativa, debe entenderse como un desafío continuo para lograr la misión social eficiente y eficazmente, teniendo en cuenta el impacto social y ambiental de las actividades y cumpliendo continuamente aspectos críticos a su supervivencia. La sostenibilidad es determinada por factores numerosos dentro y fuera de la organización, como la viabilidad financiera que depende de la capacidad de obtener los fondos necesarios y utilizar los recursos financieros acertadamente (Bowman, 2011)

Los retos de establecer la capacidad financiera y la sostenibilidad financiera son fundamentales para el funcionamiento organizacional de una empresa sin ánimo de lucro (Bowman, 2011). Existe una tensión entre la capacidad de mantener la viabilidad financiera en el largo plazo y la persecución de la misión (Salamon, 2002; Anheier, H. y Seibel, W., 2001; Alexander, J., Nank, R., Stivers, C., 1999). Esta preocupación ejerce presión sobre las



operaciones del día a día y en la toma de decisiones y muy a menudo parece que se debe elegir a favor de una u otra (Miller, 2001).

Las empresas no lucrativas obtienen la mayoría de sus ingresos de contribuciones de caridad o créditos fiscales y miden la eficiencia y la efectividad de sus operaciones en el alcance de su misión social, que es su objetivo estratégico. Se enfrentan al desafío de equilibrar la necesidad de rentabilidad en el largo plazo, como un medio para apoyar sus programas y servicios, dando prioridad a su misión social y a los planes organizacionales que identifican oportunidades para gestionar el flujo financiero a corto plazo, mientras se avanza hacia el cumplimiento a largo plazo de los objetivos sociales (Sontag, L., Staplefoote, L., Gonzalez, K., 2012; Abraham, A., 2003; León, p., 2001).

Esta investigación se propone entender las estrategias de financiación de las organizaciones no lucrativas en Bucaramanga (Colombia) y analizar la situación actual del sector, comparando las entidades locales con organizaciones pares reconocidas a nivel internacional.

2. DESARROLLO METODOLÓGICO

Con la finalidad de ofrecer un acercamiento a la realidad financiera de las organizaciones sin ánimo de lucro locales, se seleccionaron tres entidades del área metropolitana de Bucaramanga que difirieran en su objeto social y estuvieran constituidas legalmente como Asociación, Corporación y Fundación, para enriquecer el estudio, el artículo “*Financial sustainability for nonprofit organizations*” (Sontag, 2012) presenta el marco teórico para elaborar un



instrumento de evaluación de prácticas financieras en este acercamiento a las organizaciones locales.

Dado que se observó que las organizaciones locales estudiadas mostraban prácticas tradicionales frente a las más prometedoras reportadas en la literatura, en términos de sostenibilidad financiera, se incluyó dentro de la metodología elegir tres organizaciones pares exitosas a nivel internacional para tener un referente de buenas estrategias de financiación. A partir de la lista presentada por el ranking del top 100 de entidades sin ánimo de lucro en el mundo, actualizado en el año 2014⁷ en el que se cita a las organizaciones exitosas que obtienen mayor tracción a nivel global⁸ y las mide⁹ según el tráfico de la página web, la opinión y el número de seguidores en redes sociales¹⁰, se seleccionaron tres organizaciones con objeto social afín al de las locales y se les evaluó mediante el instrumento elaborado a partir del artículo de Sontag (2012). Finalmente, se elaboró el comparativo de prácticas de financiación, que contiene similitudes y diferencias, entre las empresas locales y sus pares internacionales.

⁷ Top 100 Nonprofits on the web. [Available from internet]. <http://topnonprofits.com/lists/best-nonprofits-on-the-web/> [cited 05/05/2014].

⁸ Nota: Colegios, universidades e iglesias individuales no están incluidos en esta lista.

⁹ Los software utilizados para medir en este ranking fueron: Traffic – Alexa Rank (AR), Google’s Opinion – Google PageRank (PR), Buzz Depth – Moz’s Open Site Explorer Homepage Authority (HA), Buzz Scope – Moz’s Open Site Explorer Linking Root Domains (RD), Social – Twitter Followers

¹⁰ Si una organización es propietaria de varias cuentas en una sola red social, sólo se cuenta el más grande, esto elimina la inflación causada por los seguidores duplicados



Tabla 1. Instrumento de evaluación de prácticas financieras

CRITERIOS	PARÁMETROS A EVALUAR
1. EQUILIBRIO EN EL BALANCE Y RENDICIÓN DE CUENTAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización muestra evidencia de contabilidad y de que sus finanzas son bien gestionadas 2. Se compromete con la evaluación de su desempeño, las medidas utilizadas para evaluar son adecuadas y demuestran que el beneficio propuesto en la misión de la organización está siendo proveído a los beneficiarios. 3. Hay una relación lógica entre las actividades de la organización y los resultados que busca.
2. DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS NO COMERCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización ha diversificado sus fuentes de financiación y parecen viables en el futuro, provee suficiente información para transmitir los tipos de fondos que recibe 2. Demuestra una conexión lógica entre el trabajo que hace y como asegura el dinero para apoyar ese trabajo 3. Demuestra a los donantes que su apoyo es valioso y es capaz de cumplir con sus expectativas
3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provee suficiente información para expresar en que ha gastado su dinero 2. La organización combina los gastos en herramientas de recaudación con otras actividades de promoción 3. En el informe anual muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación 4. El personal clave, incluido el director ejecutivo se puede identificar en la página web con información acerca de su carrera profesional y/o características
4. MÁRGENES DE OPERACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los ingresos son iguales o mayores que sus gastos; la organización no está en déficit, para esta evaluación se necesita revisar el reporte anual. 2. Reporta los despilfarros y actividades que no dieron resultado durante el año para no caer en los mismos gastos innecesarios.
5. INGRESOS COMERCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización ha emprendido actividades comerciales 2. Las actividades comerciales de la organización son independientes de las misionales 3. La organización realiza eventos de los que obtiene ingresos por suscripciones y ventas
6. SUFICIENCIA DE CAPITAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrece una fuerte propuesta de valor para los inversionistas, articulando y haciendo atractivo su mensaje para el tipo de inversionista que busca 2. Los materiales comunican claramente la información y reportan a los inversionistas de la manera que ellos buscan ser informados

Fuente: elaboración propia



3. RESULTADOS

La Fundación Artemisia, la Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del GAS (CDT) y la Asociación Humanitaria de Rescate Animal (AHURA), fueron las empresas no lucrativas del área metropolitana de Bucaramanga que finalmente se eligieron para el estudio de este trabajo de investigación, pues además de cumplir con los criterios nombrados, sus líderes se mostraron atentos y abiertos a compartir su experiencia. Las organizaciones internacionales pares seleccionadas fueron, respectivamente, el Museo Metropolitano De Arte (MET), St. Jude Children’s Research Hospital (St. JUDE) y Best Friends Animal Society (BFAS).

A continuación se presenta el comparativo de estrategias financieras entre las utilizadas por organizaciones no lucrativas locales y las internacionales. Cada tabla muestra las similitudes y diferencias obtenidas del análisis y comparación de las prácticas de sostenibilidad financiera de cada organización objeto del estudio y su par internacional.

Tabla 2. Comparativo de estrategias financieras entre Asociación Humanitaria de Rescate Animal (AHURA) y Best Friends Animal Society (BFAS).

CRITERIOS	PARÁMETROS A EVALUAR	Similitudes AHURA - BFAS	Diferencias AHURA - BFAS
CRITERIO 1: EQUILIBRIO EN EL BALANCE Y RENDICIÓN DE CUENTAS	1. La organización muestra evidencia de contabilidad y de que sus finanzas son bien gestionadas	Registro organizado de la contabilidad de acuerdo a los principios generales.	AHURA a diferencia de BFAS no muestra su contabilidad públicamente en la página web.



	2. Se compromete con la evaluación de su desempeño, las medidas utilizadas para evaluar son adecuadas y demuestran que el beneficio propuesto en la misión de la organización está siendo proveído a los beneficiarios.	Miden sus resultados con el número de animales rescatados y atención veterinaria al año	La AHURA no muestra un reporte completo de gestión de listas de chequeo de inspección pública abierta que evalúan punto por punto la gestión de la organización. Tampoco evidencia un programa de evaluación de desempeño
	3. Hay una relación lógica entre las actividades de la organización y los resultados que busca.	Actividades y misión guardan estrecha relación y sus programas sensibilizan e invitan a tomar acción frente a la problemática	La diferencia está entre el número de actividades y el número de animales rescatados
CRITERIO 2: DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS NO COMERCIALES	1. La organización ha diversificado sus fuentes de financiación y parecen viables en el futuro, provee suficiente información para transmitir los tipos de fondos que recibe	Cuentan con diversas fuentes de financiación	El informe de estas fuentes no se muestra en un informe detallado en el caso de AHURA, no se conoce la frecuencia de las donaciones ni la cantidad a la que ascienden por tanto no hay programas para estimular su recurrencia
	2. Demuestra una conexión lógica entre el trabajo que hace y como asegura el	Establece redes con empresas que pueden ser afines a alguna de sus	Nuevamente la diferencia está en el número de socios e inversionistas. Y el sistema crowdfunding existente en



	dinero para apoyar ese trabajo	actividades y las actividades guardan relación con la misión	BFAS que no se ha implementado en AHURA.
	3. Demuestra a los donantes que su apoyo es valioso y es capaz de cumplir con sus expectativas	Reconoce que los donantes y socios son cruciales para ayudar a la organización en su esfuerzo para salvar todas las mascotas. Responde a las expectativas de los donantes cumpliendo la misión social	El reconocimiento online que hace BFAS beneficia a sus aliados y estimula su permanencia e incremento en donaciones. AHURA no realiza este reconocimiento online y tampoco demuestra el cumplimiento de la misión haciéndolo visible en los medios a través de cifras.
CRITERIO 3: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1. Provee suficiente información para expresar en que ha gastado su dinero	—	BFAS cuenta con un reporte oficial de "a dónde vá tu dinero" en el que describen el porcentaje de gastos operacionales y de recaudación en los que incurren
	2. La organización combina los gastos en herramientas de recaudación con otras actividades de promoción	Combinan el costo de recaudación de fondos con los gastos de gestión general	Diferencia en la calidad de los recursos invertidos para realizar esta recaudación. Además BFAS ofrece descargables para promocionar la organización
	3. En el informe anual muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y	Muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación	—



	recaudación		
	4. El personal clave, incluido el director ejecutivo se puede identificar en la página web con información acerca de su carrera profesional y/o características	—	BFAS muestra cada uno de los miembros de la junta directiva y ejecutivos pertenecientes a la organización, con su respectiva biografía
CRITERIO 4: MÁRGENES DE OPERACIÓN	1. Los ingresos son iguales o mayores que sus gastos; la organización no está en déficit, para esta evaluación se necesita revisar el reporte anual.	Reporta superávit	La diferencia está en los montos
	2. Reporta los despilfarros y actividades que no dieron resultado durante el año para no caer en los mismos gastos innecesarios.	—	A diferencia de BFAS, AHURA no muestra un reporte de despilfarros con lo que funcionó, lo que no funcionó.
CRITERIO 5: INGRESOS COMERCIALES	1. La organización ha emprendido actividades comerciales	Han emprendido actividades comerciales	BFAS cuenta con actividades comerciales como recorridos por el santuario de mascotas, seguro para mascotas, suscripción a la revista "best



			friends", pago por anuncios clasificados en la revista y kit de medios mientras AHURA cuenta con la veterinaria
	2. Las actividades comerciales de la organización son independientes de las misionales	Las actividades comerciales de la organización son independientes	El número de actividades
	3. La organización realiza eventos de los que obtiene ingresos por suscripciones y ventas	Realizan eventos de los que obtiene ingresos por suscripciones y ventas	El número de actividades
CRITERIO 6: SUFICIENCIA DE CAPITAL	1. Ofrece una fuerte propuesta de valor para los inversionistas, articulando y haciendo atractivo su mensaje para el tipo de inversionista que busca	Ofrecen una propuesta de valor para inversionistas y socios	BFAS ofrece múltiples oportunidades para hacer crecer la marca de las empresas inversionistas, presencia dentro del sector, exposición a la base de apasionados, donantes, voluntarios y asistentes a eventos, además tráfico web. El mensaje es altamente atractivo y explícito, mientras AHURA parece contar con una red de inversionistas amigos o clientes de la veterinaria muy familiar



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA NACER
ACOMPañAMIENTO
PARA CRECER

	<p>2. Los materiales comunican claramente la información y reportan a los inversionistas de la manera que ellos buscan ser informados</p>	—	<p>BFAS Informa de manera clara y amena a inversionistas y donantes con estados financieros, cifras de mascotas rescatadas, evidencias fotográficas, crónicas y un espacio que explica hacia dónde va el dinero. Mientras AHURA lleva un registro ordenado de cuentas pero no están abiertas al público general</p>
--	---	---	---

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Comparativo de estrategias financieras entre La Fundación Artemisia y Museo Metropolitano De Arte (MET)

CRITERIOS	PARÁMETROS A EVALUAR	Similitudes ARTEMISIA - MET	Diferencias ARTEMISIA - MET
<p>CRITERIO 1: EQUILIBRIO EN EL BALANCE Y RENDICIÓN DE CUENTAS</p>	<p>1. La organización muestra evidencia de contabilidad y de que sus finanzas son bien gestionadas</p>	—	<p>El MET Muestra evidencia de una gestión financiera organizada y bien registrada de acuerdo a los estándares de contabilidad mientras que los estados financieros de ARTEMISIA no demuestran un registro riguroso y periódico</p>



	<p>2. Se compromete con la evaluación de su desempeño, las medidas utilizadas para evaluar son adecuadas y demuestran que el beneficio propuesto en la misión de la organización está siendo proveído a los beneficiarios.</p>	<p>—</p>	<p>MET Muestra listas de chequeo de inspección pública abierta que evalúa punto por punto la gestión de la organización.</p>
	<p>3. Hay una relación lógica entre las actividades de la organización y los resultados que busca.</p>	<p>Actividades y misión guardan estrecha relación y muestran acogida por parte de la comunidad donde se encuentran</p>	<p>La diferencia está en el grado de respuesta de la comunidad a las actividades que se proponen dentro de los programas, la calidad de los programas que se ofrecen teniendo en cuenta el tamaño de las dos organizaciones y la trayectoria histórica.</p>
<p>CRITERIO 2: DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS NO COMERCIALES</p>	<p>1. La organización ha diversificado sus fuentes de financiación y parecen viables en el futuro, provee suficiente información para transmitir los tipos de fondos que recibe</p>	<p>—</p>	<p>MET Reporta públicamente una lista de sus múltiples fuentes de financiación incluyendo donantes, con suficiente información en cifras, nombres, servicios proveídos, beneficios obtenidos y es sostenible en el tiempo. Mientras que a nivel local la organización depende en un 90% de los recursos de sus socios fundadores.</p>



	<p>2. Demuestra una conexión lógica entre el trabajo que hace y como asegura el dinero para apoyar ese trabajo</p>	<p>Demuestran una conexión lógica entre misión y consecución de recursos</p>	<p>MET Presenta una forma organizada y efectiva para realizar sus labores, respaldada por la financiación de múltiples fuentes. Esto se debe a la diversidad de sus programas y al público que logra captar, ARTEMISIA es una fundación naciente que trabaja con coherencia pero aún está en proceso de desarrollar una estrategia que le garantice consecución de los recursos</p>
	<p>3. Demuestra a los donantes que su apoyo es valioso y es capaz de cumplir con sus expectativas</p>	<p>Responde a las expectativas de los usuarios cumpliendo la misión social</p>	<p>MET responde a un variado y alto número de usuarios mientras Artemisia aun esta cerrada a la posibilidad de donantes, inversionistas y por lo pronto responde a la comunidad que se ha desarrollado en torno a la organización a pequeña escala</p>
<p>CRITERIO 3: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</p>	<p>1. Provee suficiente información para expresar en que ha gastado su dinero</p>	<p>—</p>	<p>MET Detalla en los reportes anuales de manera clara los gastos administrativos, misionales o de prestación de servicios y gastos de colecciones en los que incurre</p>



	2. La organización combina los gastos en herramientas de recaudación con otras actividades de promoción	—	Combinan el costo de recaudación de fondos con los gastos de gestión general y lo explican.
	3. En el informe anual muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación	—	MET Muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación. ARTEMISIA presenta déficit en su contabilidad
	4. El personal clave, incluido el director ejecutivo se puede identificar en la página web con información acerca de su carrera profesional y/o características	muestran cada uno de los miembros de la junta directiva y ejecutivos pertenecientes a la organización	ARTEMISIA cita la respectiva biografía de cada uno de sus integrantes, MET los presenta sin detalle
CRITERIO 4: MÁRGENES DE OPERACIÓN	1. Los ingresos son iguales o mayores que sus gastos; la organización no está en déficit, para esta evaluación se necesita revisar el reporte anual.	Reportan déficit	Aunque el MET reporta un déficit de US 4,4 millones en el año 2013 sus activos crecieron por \$290 millones. ARTEMISIA no ha aumentado sus activos.
	2. Reporta los despilfarros y actividades que no dieron resultado durante el año para	No reportan	—



	no caer en los mismos gastos innecesarios.		
CRITERIO 5: INGRESOS COMERCIALES	1. La organización ha emprendido actividades comerciales	—	MET Tiene ingresos comerciales de múltiples fuentes, las cafeterías, bares, terrazas y cafés dentro del MET son unas de ellas, así como, los recorridos por el jardín, el internado de verano y por supuesto la tienda del MET, donde se venden joyas, relojes, bolsos, libros, obras decorativas; también existe la tienda MET <i>KIDS</i> , en la que se encuentran juegos, estructuras de arte, libros para niños y otros. ARTEMISIA tiene planes de iniciar actividades pero no las ha emprendido y a esto debe su vulnerabilidad financiera
	2. Las actividades comerciales de la organización son independientes de las misionales	No se muestra evidencia de que las actividades comerciales sean completamente independientes de la organización.	—



	3. La organización realiza eventos de los que obtiene ingresos por suscripciones y ventas	—	Eventos como Conferencias, Conversatorios de Galería, fiestas de noche y celebraciones de gala, se presentan en el MET regularmente, dejando ingresos significativos. Mientras que en ARTEMISIA los eventos similares que se realizan son gratuitos muy modestos y con una baja participación
CRITERIO 6: SUFICIENCIA DE CAPITAL	1. Ofrece una fuerte propuesta de valor para los inversionistas, articulando y haciendo atractivo su mensaje para el tipo de inversionista que busca	Ofrecen una propuesta de valor para inversionistas y socios	Mientras la propuesta del MET cuenta con numerosos círculos de inversionistas y donantes que encuentran beneficios como parte de su participación en el museo, ARTEMISIA no muestra interés en abrirse a otros socios e inversionistas.
	2. Los materiales comunican claramente la información y reportan a los inversionistas de la manera que ellos buscan ser informados	—	MET Informa de manera clara a los inversionistas y donantes el sin número de beneficios por afiliarse, estados financieros, fotografías y crónicas. ARTEMISIA no está abierto a inversionistas

Fuente: elaboración propia



Tabla 4. Comparativo de estrategias financieras entre Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico del GAS (CDT) y St. Jude Children’s Research Hospital, Memphis, Usa. (St. JUDE)

CRITERIOS	PARÁMETROS A EVALUAR	Similitudes CDT - St. JUDE	Diferencias CDT - St. JUDE
CRITERIO 1: EQUILIBRIO EN EL BALANCE Y RENDICIÓN DE CUENTAS	1. La organización muestra evidencia de contabilidad y de que sus finanzas son bien gestionadas	Registro organizado de la contabilidad de acuerdo a los principios generales.	CDT a diferencia de St. JUDE no muestra su contabilidad públicamente en la página web ni a través de un aplicativo
	2. Se compromete con la evaluación de su desempeño, las medidas utilizadas para evaluar son adecuadas y demuestran que el beneficio propuesto en la misión de la organización está siendo proveído a los beneficiarios.	Las actividades administrativas son supervisadas por la Junta Directiva de Administradores y Directores. El trabajo de investigación es revisado anualmente por el Comité de Asesores Científicos	—
	3. Hay una relación lógica entre las actividades de la organización y los resultados que busca.	Actividades y misión guardan estrecha relación y la investigación en ambos casos está orientada a la práctica y solución de los problemas del	—



		sector	
CRITERIO 2: DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS NO COMERCIALES	1. La organización ha diversificado sus fuentes de financiación y parecen viables en el futuro, provee suficiente información para transmitir los tipos de fondos que recibe	Cuentan con diversas fuentes de financiación y tienen una aposición de reconocimiento en su área	St. Jude notifica las donaciones que recibe en la sección de noticias, donde informa la financiación que recibe, mientras esta información es reservada en el CDT.
	2. Demuestra una conexión lógica entre el trabajo que hace y como asegura el dinero para apoyar ese trabajo	Establece redes con empresas que pueden ser afines a alguna de sus actividades y las actividades guardan relación con la misión	Nuevamente la diferencia está en el número de socios e inversionistas. Y el sistema crowdfunding existente en St. JUDE. Un elemento que marca una gran diferencia en este aspecto es la misión en si misma.
	3. Demuestra a los donantes que su apoyo es valioso y es capaz de cumplir con sus expectativas	Responde a las expectativas de los usuarios cumpliendo la misión social	St. Jude pone en conocimiento el fin de las donaciones y agradece a los simpatizantes, mientras que para el CDT de gas las relaciones son de carácter gana - gana en un sentido económico
CRITERIO 3: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1. Provee suficiente información para	—	St. Jude muestra los gastos en los que se incurre en cada uno de los procesos mientras



	expresar en que ha gastado su dinero		CDT no lo hace.
	2. La organización combina los gastos en herramientas de recaudación con otras actividades de promoción	—	St. Jude combina los gastos de recaudación con actividades promocionales. Mientras la promoción de CDT es de prestación de servicios
	3. En el informe anual muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación	Muestra gastos administrativos menores que los gastos de operación y recaudación	—
	4. El personal clave, incluido el director ejecutivo se puede identificar en la página web con información acerca de su carrera profesional y/o características	—	St. Jude muestra cada uno de los miembros de la junta directiva y ejecutivos pertenecientes a la organización, con su respectiva biografía.
CRITERIO 4: MÁGENES DE OPERACIÓN	1. Los ingresos son iguales o mayores que sus gastos; la organización no está en déficit, para esta evaluación se necesita revisar el reporte anual.	Reporta superávit	—



	2. Reporta los despilfarros y actividades que no dieron resultado durante el año para no caer en los mismos gastos innecesarios.	—	CDT realiza un informe anual reportando buenas prácticas
CRITERIO 5: INGRESOS COMERCIALES	1. La organización ha emprendido actividades comerciales	Han emprendido actividades comerciales	—
	2. Las actividades comerciales de la organización son independientes de las misionales	No se muestra evidencia de que las actividades comerciales sean completamente independientes de la organización.	—
	3. La organización realiza eventos de los que obtiene ingresos por suscripciones y ventas	—	Las galas, eventos y campañas, hacen parte de las actividades de St. Jude mientras que CDT no recurre a estas actividades
CRITERIO 6: SUFICIENCIA DE CAPITAL	1. Ofrece una fuerte propuesta de valor para los inversionistas, articulando y haciendo atractivo su mensaje para el tipo de inversionista que busca	Ofrecen una propuesta de valor para inversionistas y socios	—



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA NACER
ACOMPañAMIENTO
PARA CRECER

	<p>2. Los materiales comunican claramente la información y reportan a los inversionistas de la manera que ellos buscan ser informados</p>	<p>Comunican claramente su misión y sus servicios a todas las partes de interés en los resultados de la organización</p>	<p>—</p>
--	---	--	----------

Fuente: elaboración propia

4. CONCLUSIONES

El sector terciario es un componente estratégico para el Estado en el proceso de planeación urbana porque es una alternativa para proveer servicios de bienestar a la comunidad, estas organizaciones "cubren una brecha donde el Estado a veces no puede llegar y donde muchas empresas privadas no tienen intereses"¹¹.

Una organización sin ánimo de lucro es financieramente sostenible cuando a corto, mediano y largo plazo puede: mantener equilibrio en el balance haciendo rendición de cuentas, diversificar y distribuir las fuentes de ingresos, reducir gastos administrativos, obtener márgenes de operación altos, generar ingresos comerciales y mantener una base de capital suficiente.

¹¹ EL COLOMBIANO. (3 de Junio de 2013). *Entidades sin ánimo de lucro: gran impacto, a veces invisible.* (GARCÍA, T. Entrevistador).



Mantener una contabilidad confiable, utilizar un programa de evaluación para demostrar valor, utilizar los informes anuales para comunicar resultados, desarrollar un plan de recaudación de fondos coherente, incorporar técnicas innovadoras de recaudación de fondos, fomentar las relaciones con los donantes, incluir los gastos de recaudación en los gastos operacionales, combinar los gastos de recaudación con otras actividades, reducir los gastos administrativos, aumentar ingresos y reducir gastos operativos, emprender actividades comerciales en forma gradual, separar la actividad comercial de las operaciones del día a día, realizar grandes eventos, reinvertir y fortalecer las relaciones con los inversionistas, son las buenas prácticas encontradas en la literatura para que una organización sin ánimo de lucro sea sostenible financieramente en el tiempo.

Se concluye que existen organizaciones financieramente sostenibles pero se presumen varias en condición de vulnerabilidad, para las cuales es necesario implementar prácticas que contribuyan al alcance de su misión social y de su sostenibilidad financiera. Las entidades expuestas permiten ver dos realidades: el éxito y el fracaso financiero, aclarando que este último no ha repercutido en el cierre ni en el cese de las operaciones de las organizaciones estudiadas.

Sin desconocer que las entidades locales cumplen de alguna manera los criterios básicos de sostenibilidad financiera, se observa que son organizaciones de corta trayectoria, en proceso de desarrollar estrategias que les garanticen la consecución de los recursos y de incorporar técnicas innovadoras de financiación. Son administradas de manera conservadora y su equipo administrativo no es consolidado, en dos de los tres casos estudiados las organizaciones son



tan pequeñas que los ingresos no logran un funcionario que se ocupe de tiempo completo a la gestión y administración de la organización.

En general existen prácticas básicas que todas las organizaciones sin importar su tamaño deben cumplir, la diferencia radica en el impacto que logran las grandes organizaciones debido al número de interesados que afectan interna y externamente, por ejemplo: generando empleo, cambios sociales, grandes sumas de dinero y obteniendo recursos significativos para su fortalecimiento.

5. REFERENCIAS

ABRAHAM, A. Financial sustainability and accountability: a model for nonprofit organizations. AFAANZ CONFERENCE PROCEEDINGS, 2003. p. 26-46.

ALEXANDER, J., NANK, R., & STIVERS, C. Implications of welfare reform: Do nonprofit survival strategies threaten civil society. En: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1999. p. 452-475.

ANHEIER, H. K., & SEIBEL, W. The nonprofit sector in Germany. Between state, economy and society. Manchester: Manchester University Press. 2001.



BOWMAN, W. Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. En: Nonprofit management and leadership, 2011. p. 37-51.

EL COLOMBIANO. Entidades sin ánimo de lucro: gran impacto, a veces invisible. (GARCÍA, T. Entrevistador) [3 de Junio de 2013].

LEON, P. Four Pillars of Financial Sustainability. En: A Manual for Conservation Organizations in Latin, 2001. p. 1-29.

MILLER, C. Linking mission and money: An introduction to nonprofit capitalization. 2001.

SALAMON, L. M. The resilient sector: The state of nonprofit America. Washington: Brookings Institution Press. 2002.

SONTAG, L. M., STAPLEFOOTE, L., & GONZALEZ, K. (2012). Financial Sustainability for Nonprofit Organizations. RAND HEALTH and RAND EDUCATION, 1-32.



HERRAMIENTAS APROPIADAS PARA EL ACOMPAÑAMIENTO DE LOS EMPRENDEDORES DEL CDE DE LA UPB EN CADA UNA DE LAS ETAPAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA

ANA MARÍA HOLGUÍN MONTOYA¹²

RESUMEN

El Centro de Desarrollo Empresarial de la UPB, en el año 2014 se vio en la necesidad de fortalecer sus procesos con el objetivo de identificar las necesidades que tienen los emprendedores en temas de acompañamiento y finalmente diseñar estrategias ajustadas a las necesidades de cada uno de ellos.

La investigación tuvo 4 fases: la primera de actualización y depuración de la base de datos, la segunda de trabajo de campo con el fin de identificar como fortalecer, potenciar y escalar sus iniciativas, la tercera de diseño de herramientas y mapeo de oportunidades y la cuarta de validación de las herramientas.

PALABRAS CLAVE: Centro de Desarrollo, Acompañamiento, Emprendedor, fortalecimiento.

¹², Ms en Administración, Publicista, Coord. Acompañamiento CDE, UPB. Cq. 1 #70-01. E-mail: ana.holguin@upb.edu.co



ABSTRACT

During 2014, at UPB's Center for Entrepreneurial Development there was a need to strengthen its processes in order to identify the needs of entrepreneurs for accompaniment and the design of strategies according to individual necessities.

The research was accomplished in 4 phases: in the first one, we updated and deputed the database; secondly, in order to strengthen, augment the potential and escalate their initiatives, a fieldwork was done. Thirdly, we designed the tools and mapped the opportunities, and finally, in fourth place, those tools were validated.

KEY WORDS: Center for Development (Development Center), Accompaniment, Support, Entrepreneur, Strengthening.



1. ANTECEDENTES

A partir del año 2003 la Universidad Pontificia Bolivariana mediante resolución Rectoral N° 13 de abril 23, promueve el Emprendimiento en ese momento como parte de Proyecto Educativo Institucional orientado en su misión a fomentar en sus estudiantes, la cultura emprendedora y el espíritu empresarial para la creación de empresas a través del Programa Emprenderismo UPB (denominación dada inicialmente al Centro de Desarrollo Empresarial), los dos primeros años son de planeación y en año 2004 inicia sus labores con tres personas adscritas la directora, una comunicadora Social y un administrador de empresas.

En ese entonces se tenían tres líneas de trabajo

- Formación
- Fomento
- Acompañamiento (en ese momento solo se hacían asesorías para la elaboración del plan de negocios).

Con estrategias como:

- Cursos de formación empresarial para el pregrado
- Modalidad de práctica empresarial
- Modalidad de trabajo de grado
- Investigación y semillero
- Foros con empresarios
- Visitas Empresariales
- Charlas con entidades de apoyo al emprendimiento



La primera investigación para identificar herramientas apropiadas para el acompañamiento se da en el año 2012 cuando a través de un proyecto académico se buscó integrar las bases de datos de Centro de Desarrollo en una sola para poder identificar el estado de las iniciativas y poder diseñar apropiadamente las estrategias.

El proyecto en su momento tenía como objetivo la identificación de las necesidades de acompañamiento de los emprendedores para poder identificar los recursos necesarios para iniciar un crecimiento análogo al desarrollo que se estaba dando en la ciudad.

La encuesta tenía preguntas orientadas a hacer un mapeo de las iniciativas adscritas al centro tales como: datos generales de las iniciativas y sus emprendedores, concursos en los que ha participado, servicios que ha utilizado del Centro y de otras instituciones pertenecientes al ecosistema de la ciudad. Sin embargo aunque fue de gran utilidad para la consolidación de la base de datos y la visualización del estado real de las iniciativas, en ningún momento se les pidió información de cuáles son las debilidades o necesidades que tienen para poder diseñar unas estrategias cercanas a su realidad.

En este mismo año se toma la decisión de fortalecer temas de fomento y diseñar una estructura que soporte todos los públicos de la universidad, paralelo a todo el andamiaje de ciudad en temas de emprendimiento que lo dinamizan, generando nuevas oportunidades para la creación de empresas, lo que hace que no solo haya una decisión del Centro de fortalecerse, sino las condiciones apropiadas para iniciar una nueva etapa. Los últimos 3 años del Centro han sido de crecimiento acelerado en cuanto a número de emprendedores que transitan por los diferentes servicios prestados.

Después de pasar por un proceso de construcción y depuración de los procesos que cada día realiza el centro, el programa de acompañamiento se concentra en cuatro momentos de la

cadena de valor del emprendimiento: sensibilización, identificación, formulación y puesta en marcha.

Basados en la experiencia que tiene el Centro y los lineamientos de la Universidad se empiezan a diseñar estrategias de acompañamiento de las iniciativas y se toma la decisión diseñar el programa con dos frentes como veremos en el gráfico #1.

Gráfico 1. Programa acompañamiento



Fuente: elaboración propia

Una primera línea de ideas de negocios derivadas de la producción científica de los grupos de investigación cuya propiedad patrimonial pertenece a la universidad, labor articulada al CIDI a través del programa de emprendimiento de base de conocimiento.



Una segunda línea de iniciativas de negocio que provienen de estudiantes de pregrado y postgrado, egresados, docentes y administrativos de la comunidad universitaria, cuya idea de negocios es propiedad patrimonial de cada emprendedor.

En ambas líneas se apoya desde la idea hasta la gestión del nuevo negocio pero con actividades diferentes.

El crecimiento acelerado de las iniciativas que se acercan al Centro de Desarrollo en busca de acompañamiento en sus diferentes etapas conlleva a la necesidad de realizar una investigación que permita identificar no solo en qué momento de la iniciativa, está sino también las necesidades de acompañamiento que tienen teniendo en cuenta que su día a día es frente al mercado y el desarrollo de su iniciativa y planear sin conocer las verdaderas necesidades no tiene sentido, por lo tanto los resultados de la investigación nos permitirán satisfacer de manera eficiente sus necesidades.

2. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Pensando en realizar un proceso de planeación asertivo del programa de acompañamiento a emprendedores del Centro de Desarrollo Empresarial y diseñar las herramientas apropiadas y ajustadas a las necesidades de los emprendedores adscritos al Centro, se inicia una investigación con el fin de conocer de primera mano sus necesidades basando la herramienta en las inquietudes más frecuentes que le manifiestan a los asesores.

Debido al crecimiento acelerado de emprendedores solicitando los diferentes servicios del Centro se busca mejorar las herramientas y actividades de acompañamiento con el fin de poder



potencializar y dinamizar los emprendimientos que provienen de nuestro público: estudiantes de pregrado y postgrado, egresados, docentes y administrativos de la comunidad universitaria. Por lo tanto con el objetivo de identificar necesidades de los emprendedores UPB para el mejorar el programa de acompañamiento del CDE.

Se diseñaron los objetivos específicos orientados a:

- Conocer el tiempo que los emprendedores llevan con sus iniciativas y el estado en que se encuentran
- Medir principales falencias de los emprendimientos
- Clasificar los vacíos de formación para el diseño de talleres especializados
- Identificar el canal de comunicación adecuado para informarse de los programas del centro.
- Medir de algunas metodologías actuales y unas nuevas que se plantean cual consideran más apropiada.

3. MARCO CONCEPTUAL

Se presentan brevemente tres conceptos básicos, para dar claridad a las referencias que se hacen a lo largo del documento, uno de ellos es que es un ecosistema y cuáles son los actores del mismo, cual es la cadena de valor del emprendimiento para entender cuáles son las fases o etapas por las cuales transita el emprendedor y que se entiende por la palabra acompañamiento. Adicionalmente se tomarán como referentes algunos modelos de



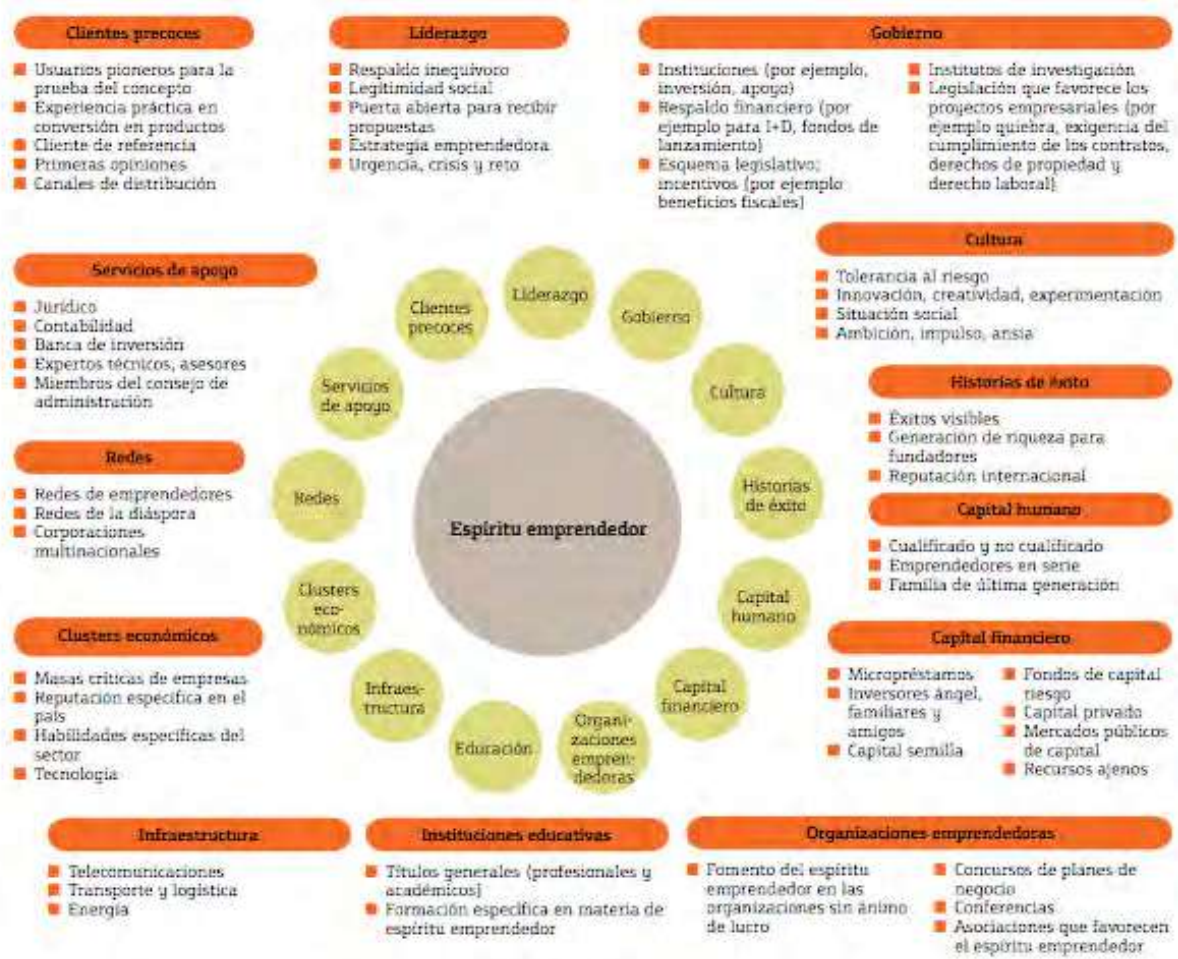
acompañamiento en otras instituciones con el fin de referenciar los procesos en algunas instituciones.

3.1 Ecosistema

El ecosistema entendido como todas aquellas entidades, acciones, relaciones que se generan alrededor del emprendedor y con el fin de fortalecer y potencializar las iniciativas que se van generando en cada una de las regiones.

En la siguiente gráfica podemos ver cada uno de los actores que según Daniel Isenberg, (2009) componen el Ecosistema Emprendedor, en el cual la academia juega un papel importante no solo como formador sino como articulador del mismo ecosistema.

Gráfico 2. Ecosistema emprendedor según Daniel Isenberg



Fuente: elaboración propia

3.2. Cadena de valor del emprendimiento

Según el ministerio de comercio, Industria y Turismo está conformada por cinco etapas:

1. Sensibilización: Proceso de fomento y desarrollo de la cultura emprendedora, permite que el sujeto se reconozca como emprendedor.



2. Identificación: paso de la idea a la oportunidad de negocio, se genera valor, se crea el producto mínimo viable para ser validado con el mercado.
3. Formulación: en esta etapa se da la pre incubación y se formula el plan de negocios para reconocer si es un producto o servicio viable técnica, comercial y financieramente
4. Puesta en marcha: en esta etapa se da la incubación, el inicio de la labor comercial que permite hacer ajustes de acuerdo a las necesidades del mercado y se busca la sostenibilidad de la empresa.
5. Aceleración: en esta etapa se dan la post incubación y el fortalecimiento, etapas en las cuales se da el proceso de escalamiento y expansión, requiere de procesos permanentes de innovación.

3.3.Acompañamiento

Partiendo de la definición que da el diccionario de la real academia de la lengua acerca de la palabra acompañamiento: *estar o ir en compañía de otras personas*, se hará referencia a la palabra acompañamiento en el aspecto relacional, partiendo de la premisa de que una institución educativa tiene el compromiso de acompañar a sus estudiantes y egresados en sus procesos de crecimiento personal, laboral y profesional, (incluyendo el empresarial en el desarrollo profesional)

Al mismo tiempo semánticamente la palabra acompañar se refiere a compartir, agregar valor y alude al efecto de estar con el otro para ayudarlo a mejorar, lo que supondría que la razón de ser de un Centro de Desarrollo Empresarial es acompañar a los emprendedores que se acercan a ella.



3.4.Referentes Internacionales

Se hace la revisión de algunos Centros de Desarrollo Empresarial o unidades de acompañamiento de diferentes Universidades en España, México, Estados Unidos y Colombia con el fin de revisar cómo trabaja cada una de ellas, que procesos tienen y cuáles son sus líneas de trabajo y estrategias para acompañar a los emprendedores, a continuación se presentan algunas de ellas las cuales en sus líneas de trabajo conforman toda la cadena de valor del emprendimiento.

3.4.1. España

3.4.1.1.Universidad Santiago de Compostela:

Se encuentra el Centro de Desarrollo: UNIEMPRENDE; el cual se encarga de agrupar todas las actividades relacionadas con la creación de empresas en la Universidad, con programas de fomento de la cultura emprendedora, la recepción y formación de emprendedores y asesoría y financiación de proyectos empresariales de la comunidad universitaria. Los acompañan en toda la cadena de valor del emprendimiento

Con estrategias como:

- Incubadora de empresas de base tecnológica (UNINOVA), la cual se encarga de las spin off.
- Actividades de Sensibilización
- Seminarios de Difusión de la Cultura Innovadora:
- Concurso de Ideas y de Proyectos empresariales
- Escuela de Negocios UNIEMPRENDE (ENU)
- Y otras actividades como:
 - Plan de formación para Spin-off



- Talleres de Generación y Maduración de Ideas Empresariales
- Seminarios de Planificación Empresarial
- Cátedra UNESCO sobre innovación y gestión de la cultura emprendedora.
- Cursos de Gestión Empresarial.

3.4.1.2. La Universidad Politécnica de Valencia:

Cuenta con el Programa de Iniciativas para el Desarrollo de Nuevas Empresas (IDEAS), el cual busca fomentar y dinamizar las empresas innovadoras y de base tecnológica de la comunidad Universitaria. Los apoyan en toda la cadena de valor.

Con estrategias como:

- Fomento y desarrollo de la Cultura emprendedora
- Formación específica
- Talleres prácticos para emprendedores
- Programa “Formando emprendedores” con formación específica y a la carta para emprendedores y empresarios
- Participación y colaboración en formación: Másteres y títulos de Especialista universitario
- Taller de generación de ideas de negocio
- Curso online
- Instituto de Gestión e Innovación del Conocimiento (INGENIO)

3.4.2. México



3.4.2.1. Tecnológico de Monterrey:

Con el programa Emprendedor promueve el espíritu emprendedor de la Comunidad del Tecnológico de Monterrey, acompañándolos en los diferentes eslabones de la cadena de valor.

Con estrategias como:

- Cursos
- Maestrías
- Asesoramiento sobre Programas de Creación de Empresas y Apoyo a los Nuevos Emprendimientos (diseño, implementación y evaluación).
- Diseño y realización de Talleres para el Desarrollo de Capacidades Emprendedoras.
- Talleres de Formación de Promotores Institucionales para la mejorar el Ecosistema emprendedor
- Capacitación de investigadores y docentes.
- Formación de formadores.
- Diseño de cursos y materiales de apoyo docente.
- Realización de estudios e investigaciones.
- Incubadora virtual
- Red de incubadoras
- Red de centros de familias emprendedoras

3.4.3. Estados Unidos

3.4.3.1. Instituto Tecnológico de Massachusetts - Mit

Comienza en el año 1952, con el tema del espíritu empresarial al cual denominaron "Nuevas Empresas". Luego en los 90 se crea el Programa MIT- Espíritu Empresarial.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Con estrategias como:

- Asociación de Empresas de Estudiantes de Ingeniería de Stanford
- Centro para estudios de emprendimiento de la Escuela de Negocios.
- Club Negocios de Emprendimiento
- Oficina de Licencias de Tecnología
- Proyecto de redes de Silicon Valley
- Programa de Empresas de Tecnología
- "El espíritu empresarial de laboratorio" o E-Lab
- Pasantías de verano
- Centro de innovación tecnológica
- Empresariado MIT
- "Empresas de Energía"
- Volver atrás (empresarios y estudiantes)
- MIT Sloan MBA Emprendimiento e Innovación- Programa Empresas Guías
- Oficina de patentes
- Portales de Recursos empresariales
- Servicios Profesionales
- Servicios de financiación
- Jurídico y Gobierno de Servicios



3.4.3.2.HARVARD

Nombre del Programa: “The Arthur Rock Center for Entrepreneurship” apoya la misión de Harvard Business School que es “educar líderes que hacen una diferencia en el mundo” inculcando su liderazgo con un punto de vista emprendedor. Fundada en 2003 por una donación que hizo un pionero capitalista Arthur Rock.

El Centro ayuda a los estudiantes a establecer con la comunidad local de emprendedores una relación, de esta manera apoyan los emprendimientos que surgen ya sea como empresarios, capitalistas o ángeles inversionistas.

Con estrategias como:

- Cursos, seminarios y talleres de formación
- Emprendedor en Residencia
- Experiencias de Inmersión
- Concurso anual de Plan de Negocio
- Cursos MBA
- Venture Capital y Private Equity
- Editorial Harvard Business
- Revista Harvard Business
- HBS Conocimiento Aplicado
- Educación Ejecutiva
- Baker Library | Bloomberg Center



3.4.3.3. Babson College (Babson College Entrepreneurship)

Hay dos centros en Babson dedicados a avanzar continuamente trabajos de la institución en el ámbito empresarial:

- El Center for Entrepreneurship en Babson, establecido por primera vez en una institución académica, proporciona recursos para alumnos y ex alumnos, y comparte la pedagogía y la investigación aplicada con el mundo.
- El Instituto de Lewis promueve el liderazgo en el espíritu empresarial social, examina y resuelve los problemas mundiales a través de la iniciativa empresarial.

Babson fue la primera institución académica en el mundo en ofrecer un curso en el espíritu empresarial. Desde entonces, han sido reconocidos internacionalmente como líder en la educación empresarial.

El espíritu empresarial no es sólo una disciplina académica en Babson. Es una forma de vida. Los profesores y personal reconocen el valor interdisciplinario de la iniciativa empresarial y tejido a lo largo de los programas curriculares y de cooperación. Las habilidades aprendidas a través de los programas de la iniciativa empresarial son vitales para el éxito de cualquier negocio - grandes o pequeñas, públicas o privadas, empresas o sin fines de lucro, locales o globales.

- Venture Capital y Crecimiento
- Prácticas de familia emprendedora
- Espíritu empresarial: El Real-Time Estudio de Caso
- El reto del espíritu empresarial Ultimate
- Comercialización para los empresarios
- MBA
- Franquicias



- Venture Capital
- Raising Money-VC, Ángeles inversionistas
- Incubadoras
- Concesión de licencias

4. DESARROLLO METODOLÓGICO

La investigación contó con 4 fases: la primera de actualización y depuración de la base de datos con un registro inicial de 503 emprendedores provenientes de las diferentes bases de datos, prácticas, trabajo de grado, emprendedores formados, egresados y emprendedores que han sido acompañados en la formulación del plan de negocios y presentación a concursos. Una segunda fase de trabajo de campo con un total de registros de 238 emprendedores y finalmente 150 iniciativas encuestadas, de las cuales el acercamiento con el emprendedor permitió conocer de primera mano cuáles son sus debilidades y necesidades en los que el Centro de Desarrollo Empresarial de la Universidad puede ayudarles, con el fin de fortalecer, potenciar y escalar sus iniciativas.

La tercera fase de diseño de herramientas y mapeo de oportunidades en la cual se hizo un rastreo de las oportunidades que ofrecen diferentes entidades públicas y privadas con el fin de remitir apropiadamente al emprendedor a cada una de ellas. La cuarta y última fase de validación de las herramientas, proceso realizado con 252 emprendedores.

Los resultados obtenidos fueron de doble vía, primero le permitieron al CDE tener un acompañamiento a los emprendedores más asertivo y a los emprendedores les permitió



encontrar servicios en el Centro más afines a sus necesidades, lo que permitió suplir las necesidades e identificar nuevas oportunidades.

5. DISEÑO DEL ESTUDIO

Se buscó una herramienta que permitiera identificar las debilidades y necesidades de los emprendedores, pero como no se podía partir de un supuesto de necesidades que el centro considerada como opciones para elegir, se llegó a la decisión de que aunque fuera mucho más dispendioso el análisis de la información, se pondrían algunas alternativas de respuesta pero con algunas preguntas con la opción de una respuesta abierta.

Ver encuesta en anexo 1.

El trabajo de campo es realizado por los asesores del Centro con el fin de obtener de primera mano la retroalimentación a cualquier duda que puedan tener los emprendedores frente a la encuesta y la posibilidad de tener un acercamiento directo con ellos.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el análisis de los resultados, se omiten las dos primeras preguntas teniendo en cuenta que su información solo le aporta a los procesos del Centro como medio para identificar quienes contestaron y cuál es el estado particular de cada uno de los emprendimientos.



A continuación se presenta el análisis de cada una de las preguntas:

6.1. Pregunta 1. Integrantes en los equipos de trabajo (La suma de los socios y empleados)

Se evidencia que a pesar de las permanentes charlas y sugerencias hechas a los emprendedores sobre la importancia de trabajar en equipo y contar con un soporte que le permita distribución de funciones y responsabilidades, aún continua siendo muy alto el porcentaje de iniciativas con una sola persona y más preocupante aun cuando el 9% de ese 20 son empresas que llevan entre uno y tres años operando.

Sin embargo es importante resaltar que aunque no es requisito del Centro contar equipo de trabajo mínimo de 2 personas, el 80% de las iniciativas cuentan con dos emprendedores o más, lo que facilita la presentación a fuentes de financiación y organismos de apoyo diferentes al CDE, ya que todos estos exigen que haya un equipo de trabajo conformado soportando cada una de las iniciativas.

El aspecto preocupante es que el 87% de las empresas que cuentan con 2 o más integrantes en el equipo contestaron que no cuentan con acuerdo privado de socios lo que los lleva tomar un riesgo frente a las circunstancias negativas que puedan afectar la continuidad de la empresa en un momento determinado.

6.2. Pregunta 2. Hace cuanto comenzó con su idea/iniciativa

Se encontró que hay un alto porcentaje de la población con iniciativas en su fase inicial equivalente al 63%, lo que nos lleva a diseñar estrategias y herramientas pensadas para empresas en etapa temprana.



Sin embargo el 37% de las iniciativas ya llevan un tiempo superior a un año y cuentan inclusive todas con validación comercial, pero cuando se les pregunta por la debilidad sienten que hay falencias en temas de mercadeo y finanzas, lo que llevaría a cuestionar ¿si el diseño de estrategias que le apunten a mejorar los temas de mercadeo y ventas dinamizaran las empresas? y como están elaborando sus costos y presupuestos teniendo en cuenta que también se sienten débiles en temas financieros? Entre tanto se evidencia un primer llamado de atención a diseñar herramientas que apunten desde el inicio a fortalecer a los emprendedores en las áreas de mercadeo y finanzas.

Por otro lado esas falencias podrían apuntar a que un alto porcentaje de los emprendedores que se acercan al Centro tienen disciplinas que les permiten ser muy hábiles en el aspecto técnico pero que no han recibido formación en estos dos temas álgidos para el emprendedor.

6.3. Pregunta 3. Estado de la iniciativa

El 40% de quienes contestaron que están en estado de iniciativa llevan relativamente poco tiempo en acompañamiento con el centro, vienen remitidos por los docentes del área de formación empresarial y/o gracias a los programas de fomento que se han desarrollado.

Quienes ya tienen validación comercial han desarrollado intuitivamente su empresa y se acercan al Centro en busca de estructuración de la misma, no necesariamente llevan mucho tiempo con la empresa el 48% de quienes tienen validación comercial llevan de 0 a 6 meses trabajando con ella.

Llama la atención que del porcentaje de empresas validadas comercialmente 86% de ellas contestó cuentan con equipos de trabajo superior a 2 personas.



6.4. Pregunta 4. Cuenta con imagen corporativa

El 67% de las empresas encuestadas tienen imagen corporativa y el 33% no cuentan con ella, ahora bien quienes contestaron que no tienen imagen corporativa coinciden en no tener acuerdo privado de socios, ni modelo de negocios diseñado y aunque algunos no llevan poco tiempo con la empresa ninguno tiene validación comercial lo que presupone una pregunta: ¿será que la falta de estructura los lleva a retrasar la validación comercial, debido a la informalidad en la cual trabajan?

6.5. Pregunta 5. Cuenta con acuerdo privado de socios

El acuerdo privado de socios se puede elaborar en cualquier momento que se encuentre la empresa, la recomendación del CDE es que se realice en etapa temprana de la sociedad para que queden claros algunos aspectos básicos de la relación de los socios, como funciones, dedicación, porcentaje de participación, causales de terminación, procesos de liquidación entre otros.

El 73% de los encuestados contestaron que no cuentan con un acuerdo privado de socios, aspecto preocupante teniendo en cuenta que algunos de ellos ya llevan más de un año en el mercado y están facturando en este momento.

6.6. Pregunta 6. Cuenta con modelo de negocios diseñado

Coincide con que ese 64% de quienes contestan que si tienen diseñado su modelo de negocios ya validaron su producto comercialmente y con el mercado o han estado en el nuevo diseño del taller de acompañamiento y llevan poco tiempo con la iniciativa.



6.7. Pregunta 7. Debilidad en las diferentes áreas

El 40% de los emprendedores consideran que tienen debilidades en temas de mercadeo y ventas lo que coincide con los requerimientos de asesoría que hacen permanentemente en el centro. Este tema no se incluyó en el primer piloto de forma independiente, se abarcaba desde el lean start up con la identificación del mercado y la validación del mismo, pero los emprendedores manifiestan necesitar la formación en diseño de estrategias de mercadeo y ventas para poder dinamizar sus empresas.

Particularmente quienes están sin equipo de trabajo y solo hay un integrante fueron quienes manifestaron debilidad en temas financieros, lo que evidencia que se tiene conocimiento desde lo técnico pero no de lo financiero para realizar presupuestos ni identificar los costos de la empresa.

6.8. Pregunta 8. Canal de información preferido

El 96% de los emprendedores encuestados manifestaron que su canal de comunicación preferido es el correo electrónico lo que permite identificar que el emprendedor no se desplaza a la Universidad para charlas informativas, lo hace para la realización de talleres y otras actividades pero para una jornada de 1 o 2 horas no lo considera necesario y solo el 2% de los emprendedores revisan la página web en busca de información.

6.9. Pregunta 9. Metodología que prefieren para el acompañamiento

Esta pregunta tenía una sola opción como respuesta lo que no nos permite identificar si hay una o varias metodologías preferidas, solo podemos observar cual tienen en orden de prioridad y encontramos que el 33% de los emprendedores valoran mucho el proceso de mentorías, por el acompañamiento y el aporte que los empresarios pueden darle a sus empresas, valoran la



experiencia que tienen en el medio aquellos empresarios que les acompañan y el imaginario de unos resultados positivos que pueden generar este tipo de acompañamiento.

En segundo lugar se encuentran los talleres sea de formación general o en temas específicos, los emprendedores buscan capacitarse en los temas que consideran tienen debilidad. Y el 22% busca asesorías personalizadas, pero contrario a la hipótesis de que quienes piden asesoría están solos en sus iniciativas, estas respuestas son de empresas con equipo de trabajo conformado y las empresas con un solo emprendedor prefieren la experiencia de un mentor al trabajo colaborativo que pueda generarse en el aula de clase.

El networking, la red de emprendedores y el directorio fueron las de menor porcentaje, habría que entrar a evaluar qué pasó con estas alternativas, porque particularmente son algunas de las nuevas estrategias planteadas para el 2015, así que puede ser el desconocimiento porque no se han socializado con ellos o simplemente no les interesan.

6.10. Pregunta 10. Requerimiento en talleres especializados

Es coherente que el 60% de los emprendedores soliciten talleres en temas especializados como mercadeo y ventas y el 21% en costos y presupuestos, teniendo en cuenta que en la pregunta de cuáles son las debilidades estas dos áreas son las de mayor representatividad.

7. CONCLUSIONES

- El diseño de las herramientas de acompañamiento deben estar cimentadas en las necesidades reales del emprendedor por lo tanto escuchar directamente de ellos



cuáles son sus necesidades permite un diseño ajustado a la realidad del mercado y no a la capacidad institucional.

- Se debe fomentar con mayor rigurosidad la conformación de equipos de trabajo, teniendo en cuenta que los diferentes programas de acompañamiento del ecosistema y las fuentes de financiación a las cuales accederán exigen que haya un equipo de trabajo conformado.
- Los talleres de formación del programa de acompañamiento hasta mediados del 2014 estaban basados en la formulación del plan de negocios y sus 5 módulos, el estado de las empresas que llegan al Centro de Desarrollo requieren una estructura más de cara al mercado por lo tanto el lean Start up es una metodología apropiada para esta primera validación.
- El correo electrónico es la herramienta preferida de los emprendedores sin embargo se debe pensar en una estrategia que permita evidenciar que si les están llegando y están leyendo los correos electrónicos.
- Los porcentajes de la pregunta que se refiere a la metodología apropiada llaman la atención en cuanto a la posibilidad de hacer programas de networking, teniendo en cuenta que el relacionamiento es uno de los ejes fundamentales en el emprendedor, queda la inquietud de si desconocen la palabra, la metodología o que no les llama la atención referente a este proceso.
- Los emprendedores encuestados no reconocen aún la importancia de contar con un acuerdo privado de socios que les permita prevenir posibles conflictos a futuro, tarea en la cual el Centro debe iniciar un trabajo de concientización de su importancia.



- Si se pretende que todas las iniciativas inicien su proceso de validación comercial, la imagen corporativa debe convertirse en prioridad ya que le permite generar confianza en el cliente, teniendo en cuenta que la percepción y construcción de una marca en el imaginario de un cliente es el camino a una venta exitosa.

8. MECANISMOS Y HERRAMIENTAS DE APOYO

- Etapa de nacimiento: evaluación y clasificación de iniciativas, orientación de ideas, talleres de lean start up, modelo de negocios, costos y presupuestos y preparación para el pitch
- Etapa de consolidación: mentoría, talleres especializados, presentación a fuentes de financiación como convocatorias y concursos.
- Etapa de crecimiento: talleres de fortalecimiento, presentación a inversionistas

9. REFERENCIAS

DOLABELA, Fernando. *El taller del emprendedor*, Editorial Universidad Nacional de Rosario - HOMO SAPIENS EDICIONES, Rosario, 2005

HERVAS-OLIVER, J.L., y DALMAU-PORTA, J.I., (2007): *Which IC components explain national IC stocks?*. Journal of Intellectual Capital, nº 5 (3), pp. 444-469.



KANTIS, Hugo. *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*, B.I.D., 2004

NÉRICI, Imídeo. *Metodología de la enseñanza*, Kapeluz, Buenos Aires, 1982.

UNESCO, *Declaración mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI: visión y acción*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París: 5-9 de octubre de 1998.

VARELA, Rodrigo. *Innovación empresarial*. Prentice Hall, Colombia, 2001

Portal emprendetec.

http://prod44db.itesm.mx:7778/portal/page?_pageid=93,1&_dad=portal&_schema=P

ORTAL. Recuperado el 18 octubre de 2014

Portal Babson College.

<http://www.babson.edu/executive-education/custom->

[programs/entrepreneurship/Pages/entrepreneurship-ecosystem.aspx](http://www.babson.edu/executive-education/custom-programs/entrepreneurship/Pages/entrepreneurship-ecosystem.aspx) recuperado 19

octubre de 2014



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

ANEXO A. ENCUESTA APLICADA

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE LOS EMPRENDEDORES UPB-CDE

Esta encuesta se realiza con el objetivo de conocer de primera mano las necesidades que tienen los emprendedores adscritos al CDE. Durante el proceso de planeación buscamos ser muy asertivos con las herramientas que el centro les puede brindar.

Nombre del emprendedor _____

Nombre de la Iniciativa _____

1. Cuantas personas conforman el equipo de trabajo (La suma de los socios y empleados)

___ 1

___ 2

___ 3

___ 4

___ 5

___ 6

___ 7

___ 8

___ 9

___ 10 o más

2. Hace cuanto comenzó con su idea/iniciativa

___ 0 a 1 año

___ 1 a 2 años

___ 2 a 3 años



3 años en adelante

3. Estado de la iniciativa

Iniciativa (idea estructurada).

Validado con el mercado (Su mercado objetivo ha demostrado interés en su producto/servicio)

Validado comercialmente (ya ha generado ventas)

4. Tiene imagen corporativa (Logo, slogan, tarjetas personales, plegables,)

Si

No

5. Cuenta con un acuerdo privado de socios

Si

No

6. Tiene diseñado su modelo de negocio (Modelo Canvas)

Si

No

7. Cuál de los siguientes temas identifica como una debilidad en su iniciativa

Financiera

Mercadeo

Administrativo

Legal



Comercial

Otra cual: _____

8. Cuál sería el medio apropiado para informarle de los servicios del CDE y de las convocatorias abiertas

Correo electrónico

Charlas

Informativas

Redes Sociales

En la página web del CDE

Otro cual _____

9. Cual sería en su concepto la metodología apropiada para el acompañamiento

Talleres

Mentoría

Networking

Red Emprendedores UPB

Directorio Emprendedores UPB

Asesorías en temas específicos

Otra, Cual _____

10. Si pudiera elegir un (1) taller especializado con un experto que elegiría



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

**ESTUDIO PILOTO PARA MEDIR EL IMPACTO DE LAS ACCIONES DE
FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO EN LOS ESTUDIANTES DE UNA
UNIVERSIDAD PÚBLICA¹³**

SILVIA TERESA MORALES GUALDRÓN¹⁴

ORFI NELLY ALZATE MONTOYA¹⁵

STEPHANIE BARRERA SIERRA¹⁶

SANDRA CAROLINA BETANCUR QUINTERO¹⁷

REYLEN JULIÁN QUINTANA GAMBA¹⁸

¹³ Este trabajo hace parte de los resultados preliminares del proyecto BUPPE 15310113: OBSERVATORIO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA –PRIMERA FASE, financiado por la Vicerrectoría de Extensión de la Universidad de Antioquia.

¹⁴ Silvia Teresa Morales Gualdrón, Profesora, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia; Coordinadora Grupo de Investigación en Emprendimiento, Finanzas y Gestión Organizacional- GESTA. Correo electrónico: silvia.morales@udea.edu.co

¹⁵ Orfi Nelly Alzate Montoya, Profesora, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia; Investigadora del Grupo de Investigación en Emprendimiento, Finanzas y Gestión Organizacional- GESTA. Correo electrónico: orfinelly@gmail.com

¹⁶ Stephanie Barrera Sierra, Estudiante de Ingeniería Industrial, Asistente de Investigación Grupo de Investigación en Emprendimiento, Finanzas y Gestión Organizacional- GESTA. Correo electrónico: stef0914@gmail.com

¹⁷ Sandra Carolina Betancur Quintero, Estudiante de Ingeniería Industrial, Asistente de Investigación Grupo de Investigación en Emprendimiento, Finanzas y Gestión Organizacional- GESTA. Correo electrónico: carolinabequin@gmail.com

¹⁸ Reylen Julian Quintana Gamba, Estudiante de Ingeniería Industrial, Asistente de Investigación Grupo de Investigación en Emprendimiento, Finanzas y Gestión Organizacional- GESTA. Correo electrónico: rjulianq87@gmail.com



RESUMEN

En el marco del proyecto “Observatorio del espíritu emprendedor de los estudiantes de la Universidad de Antioquia (Medellín, Colombia)” se desarrolló la propuesta de un sistema de información que permitiera la medición periódica de la evolución de la intención de emprender y la actividad emprendedora de sus estudiantes y, a su vez, el impacto de las actividades de fomento desarrolladas desde la Universidad. Este trabajo presenta los resultados de la prueba piloto realizada en la Facultad de Ingeniería de la institución, permitiendo hacer recomendaciones sobre el direccionamiento de las políticas universitarias para el fomento del emprendimiento en la comunidad universitaria.

PALABRAS CLAVES: emprendimiento, universidades, intención de emprender, impacto.

ABSTRACT

In the project "Observatory of entrepreneurial spirit of students at the University of Antioquia (Medellin, Colombia)", it was developed a proposal of an information system to allow periodic measurement of the evolution of entrepreneurial intention and entrepreneurial activity of the students and measure the impact of activities developed by the University for fostering entrepreneurship. This paper presents the results of the pilot test conducted at the Faculty of Engineering of the institution, allowing make recommendations about university policies for the promotion of entrepreneurship in the university community.

KEY WORDS: entrepreneurship, universities, entrepreneurial intention, impact.



1. INTRODUCCIÓN

La formación universitaria es un proceso que conlleva el desarrollo de competencias técnicas y generales para enfrentar las alternativas de vida profesional, dentro de las cuales se encuentra la creación de empresas. Por ello, las universidades han asumido el reto de incidir en las actitudes y comportamientos de sus estudiantes para generar más empresarios y han estructurado, en muchas de ellas, programas para el fomento de la cultura y el desarrollo empresarial.

No obstante, en los modelos tradicionales de formación universitaria no se realizan diagnósticos que permitan medir la actitud hacia el emprendimiento, la intención de emprender o la actividad emprendedora. Se actúa entonces bajo el supuesto de que es necesario crear cultura y desarrollar estas habilidades. Sin embargo, ¿qué pasaría si las personas que finalmente crean empresa durante su carrera universitaria y/o posteriormente, son aquellas que tienen “sembrada” la semilla del emprendimiento por su historia de vida cuando ingresan a la universidad? ¿Sería posible que las actividades desarrolladas para el fomento del emprendimiento no sean las más adecuadas, o incluso, sean innecesarias?

Pensando en este reto, en la Universidad de Antioquia –U. de A.- se desarrolló en el año 2014 un proyecto para proponer un modelo de un Observatorio del espíritu emprendedor de los estudiantes y realizar su prueba piloto. El Observatorio se plantea como un sistema de información que le permitiría a la Universidad medir periódicamente la evolución de la intención de emprender y la actividad emprendedora de sus estudiantes, establecer un inventario de las acciones que desde su interior se desarrollan para el fomento del emprendimiento; y analizar el impacto de dichas actividades en los estudiantes.



Este trabajo presenta de forma general el modelo del observatorio y los resultados de su aplicación en una dependencia académica de la Universidad de Antioquia: la Facultad de Ingeniería. La Facultad de Ingeniería fue fundada en el año 1943 y se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín (Antioquia, Colombia). Es una de las Facultades más grandes de la Universidad y cuenta con 13 programas de pregrado, 10 especializaciones, 7 programas de maestría y 4 de doctorado, en los cuales se encuentran matriculados 8.279 estudiantes de pregrado y 382 estudiantes de postgrado. También ofrece cuatro de sus programas a través de la plataforma virtual Ude@. La Facultad cuenta con una planta de 140 profesores vinculados, 60 profesores ocasionales y alrededor de 450 profesores de cátedra.

Este documento se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se presenta el modelo conceptual propuesto para el observatorio de manera resumida. En segundo lugar, se describe brevemente la Facultad de Ingeniería, como contexto en el cual se desarrolló la prueba piloto. En tercer lugar, se muestra el inventario de las actividades realizadas por las dependencias académicas y administrativas, incluyendo la metodología e instrumentos aplicados y se exponen los resultados asociados a la intención de emprender, la actividad emprendedora y los factores que en ellas inciden. Finalmente, se presenta una sección de conclusiones y recomendaciones.

2. MODELO CONCEPTUAL

El Observatorio del Espíritu emprendedor de los estudiantes de la Universidad de Antioquia toma como referentes: el modelo de comportamiento planificado de Ajzen (Ajzen, 1991),



junto con los aportes de autores reconocidos en el área del emprendimiento (Gnyawali & Fogel, 1994; Krueger & Brazeal, 1994; Morales Gualdrón, 2008; Shapero, 1984; Urbano, 2003; Veciana, 1988); los factores reportados por la literatura que inciden en la intención de emprender y la actividad emprendedora; y las acciones que pueden realizar las universidades para fomentar el emprendimiento.

En el Observatorio se considera que la creación de una empresa es un comportamiento planificado, por lo que previamente debe generarse la intención de emprender en el individuo. La intención de emprender, a su vez, se produce como resultado de la existencia de una predisposición personal hacia este tipo de comportamiento emprendedor o predisposición a actuar y de la credibilidad de la creación de empresas como alternativa de vida. La “predisposición a actuar” se refiere a la disposición para llevar a cabo las decisiones que toma un individuo y se encuentra relacionada con características psicológicas y de comportamiento. La “credibilidad” de la creación de una empresa se conforma cuando un individuo percibe que esta opción de vida es viable y deseable.

La *percepción de viabilidad* (PV) está relacionada con dos aspectos fundamentales: (1) el grado en que una persona se cree capaz de iniciar un negocio, el cual está estrechamente relacionado con la percepción de “*autoeficacia*”, es decir, la percepción de poseer la habilidad para realizar un trabajo específico o algunas tareas en particular (Bandura, 1986; Krueger & Brazeal, 1994); y, (2) con la existencia de condiciones favorables para el desarrollo de proyectos empresariales en el entorno, como pueden ser: financiación, equipos, herramientas, materias primas y recursos humanos capacitados, asesoría, entre otros. Es importante señalar que la percepción de *autoeficacia* está influida por el *know-how* adquirido por un individuo



por medio de su experiencia profesional o de su proceso de formación y por la existencia de modelos de rol en su entorno social.

La *percepción de deseabilidad* (PD) se refiere a la medida en que un individuo considera deseable o no llegar a ser empresario, y puede verse afectada por la existencia de una imagen favorable del empresario en la región de donde proviene o reside el individuo o la existencia de modelos de rol empresariales en el entorno familiar, entre otros.

Por otra parte, en el Observatorio también se evalúa la actividad emprendedora. Para ello, se considera que una vez un individuo tiene intención de emprender es necesario que surja el “*suceso disparador*” que lo obligue a plantearse un cambio de camino de vida (Shapero, 1984). Este “*suceso disparador*” puede ser ocasionado por fuerzas negativas como la pérdida del empleo, inmigración, sentimiento de frustración en el trabajo actual, etc., o por la detección de una oportunidad de negocios atractiva (Veciana, 1988).

Las oportunidades constituyen el último elemento para que se produzca la decisión de crear empresa. Una oportunidad se define como aquella situación en la que nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización pueden ser introducidos y vendidos en el mercado por un valor mayor que su costo de producción (Casson, 1982). (Kirzner, 1972) planteaba que solamente algunos grupos de la población descubrirán una oportunidad dada; de tal suerte que únicamente aquellas personas con la información y las propiedades cognitivas adecuadas podrán identificar una oportunidad (Shane & Venkataraman, 2000).

En consecuencia, la intención de emprender y la actividad emprendedora son fenómenos afectados por múltiples factores. El Observatorio parte del supuesto que el estudiante cuando

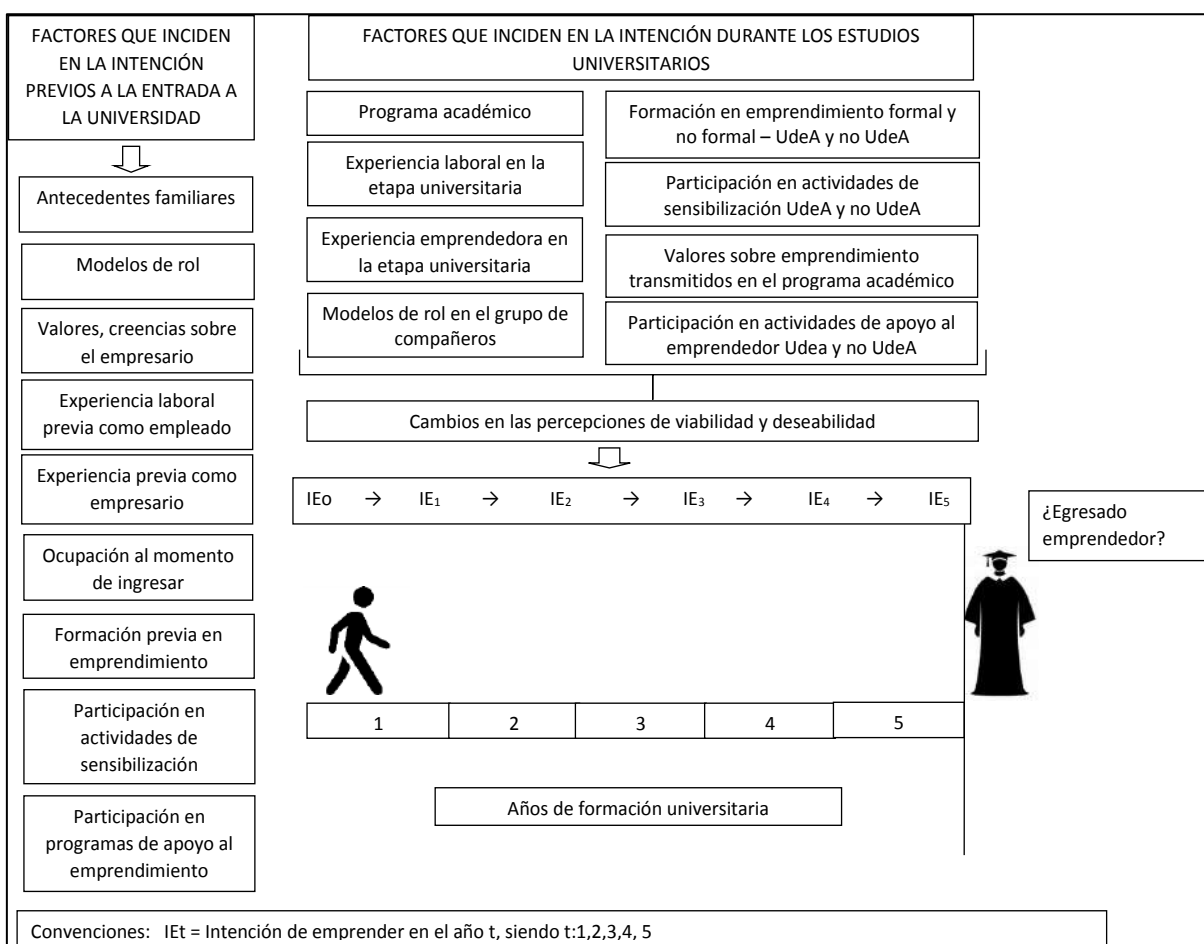


ingresa a la Universidad tiene un nivel de intención de emprendedora e, incluso, puede haber creado empresa anteriormente. Esto supondría que los factores que han sido determinantes en ese nivel de intención se han presentado previamente a dicho ingreso. Una vez el estudiante ingresa, intervienen nuevos factores que van a incidir en la variación del nivel de intención a través del tiempo. Dentro de éstos últimos se encuentran las actividades que desde la universidad se ejecutan para el fomento del emprendimiento y la creación de empresas.

Al aplicar periódicamente los instrumentos planteados, se podrá establecer el impacto de las actividades realizadas en el año inmediatamente anterior, sobre la intención de emprender global de los estudiantes. El modelo propuesto para el análisis se presenta en la Figura 1.



Figura 1. Modelo de análisis del observatorio



Fuente: elaboración propia



3. METODOLOGÍA

Para la realización de la prueba piloto se realizaron dos diseños metodológicos. El primero, permitió la realización del inventario de las diferentes actividades realizadas por la Facultad y por otras unidades externas de apoyo al emprendimiento; y el segundo, la recolección de información sobre la intención de emprender, la actividad emprendedora en los estudiantes y los factores en inciden en ella.

a. Inventario de las actividades realizadas por las dependencias académicas y administrativas.

Este inventario se realizó aplicando una encuesta que cuenta con tres secciones. La primera sección permite recolectar los datos de contacto de quién diligencia la encuesta; la segunda sección contiene preguntas referentes a la oferta de cursos ofrecidos por las dependencias sobre las temáticas de emprendimiento en el año inmediatamente anterior y sus características; y la tercera sección incluye cuestionamientos sobre las demás actividades que se pueden realizar desde la universidad para el fomento del emprendimiento.

La encuesta fue aplicada a los jefes de Departamento, Escuela o programa de la Facultad de Ingeniería y a las unidades del nivel central de la Universidad dedicadas al fomento del emprendimiento, a saber: Departamento de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Ingeniería de Materiales, Ingeniería Química, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones, Escuela Ambiental (Ingeniería Civil, Ingeniería Sanitaria e Ingeniería ambiental), Programa de Bioingeniería, Unidad de Emprendimiento Empresarial – UEE - del Programa de Gestión Tecnológica –PGT, por ser la dependencia a nivel de la administración central responsable del fomento de la cultura de emprendimiento en



la Universidad y el Parque del Emprendimiento- Parque E, en donde se concentran las actividades de incubación de empresas de alto potencial de innovación y crecimiento.

Las encuestas fueron realizadas durante los meses de septiembre y octubre de 2014 de forma presencial. Posteriormente, se procedió a la sistematización y análisis de la información recolectada.

b. Medición de la intención de emprender, la actividad emprendedora y los factores que éstas inciden.

Para la recolección de información sobre estos aspectos se aplicó una encuesta a estudiantes de la Facultad de Ingeniería, de primer y segundo semestre, por una parte, y de últimos semestres (7, 8, 9 y 10). En adelante, nos referiremos a *estudiantes noveles* para aquellos que están iniciando su formación académica y *estudiantes avanzados* para quienes ya se encuentran en los niveles superiores.

La encuesta estaba dividida en cinco secciones. La sección A permite la caracterización general de los estudiantes con preguntas como el género, la edad, el estado civil, la carrera, entre otros; la sección B incluye preguntas sobre la experiencia laboral y emprendedora; las secciones C y D, tienen el objetivo reunir información sobre la proyección laboral y el nivel de la intención emprendedora de los estudiantes; la sección E incluye preguntas relativas a las percepciones de viabilidad y deseabilidad hacia la creación de empresas. Finalmente, en la sección F se pregunta sobre la participación de los estudiantes en actividades para el fomento del emprendimiento y la actividad emprendedora tanto antes de ingresar a la Universidad como después y, además se evalúa el conocimiento de las instancias de apoyo universitario y sus expectativas en cuanto al portafolio de la universidad en estos temas. El proceso de recolección de información se llevó a cabo entre los meses de septiembre y octubre de 2014.



El tamaño de la muestra tanto para estudiantes noveles como avanzados se calculó mediante la ecuación 1 (Pérez, 2005).

$$Ecuación 1 \quad n = \frac{\left(\sum_{h=1}^L N_h z_h \right)^2}{N^2 \frac{B^2}{k^2} + \sum_{h=1}^L N_h z_h^2}$$

El error máximo (B) asumido fue de un 20%, para ambas categorías de tamaño de muestra; y el nivel de confiabilidad para la distribución normal se determinó en el 95% para los estudiantes noveles y de un 80% para los estudiantes avanzados fue de 1,96 y 1,3 respectivamente. Cabe resaltar que se permitió una confiabilidad menor en los cálculos para los estudiantes de últimos semestres debido a la dificultad de la recolección de los mismos. De esta forma se estableció que el tamaño mínimo para el caso de los estudiantes noveles era de 313 encuestados, en tanto que, para los estudiantes avanzados fue de 143 estudiantes, los cuales representan un 12% y un 10% del total de estudiantes.

4. RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO

Actividades de educación formal – programas académicos.

El primer aspecto analizado en este inventario fueron las actividades que se realizaron en el marco de los programas de educación formal¹⁹ para el fomento del emprendimiento (entendido

¹⁹ Ley 115 de 1994, Ley General de Educación de la República de Colombia, sobre educación formal, educación para el trabajo y el desarrollo humano, y educación informal, en su artículo 10 define la educación formal como “aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos,



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

como el desarrollo de una actitud favorable hacia la generación de nuevos proyectos empresariales o personales) y la creación de empresas (entendido como el desarrollo de habilidades o competencias para la creación de nuevas organizaciones y/o el trabajo independiente o por cuenta propia).

En lo referente a la oferta de cursos electivos y/o obligatorios en los planes de estudio, se encontró que el 44% de las dependencias entrevistadas ofrecieron en el año 2013 cursos para el fomento del emprendimiento y el 33% ofrecieron cursos relativos a la creación de empresas. Los programas que ejecutaron estos cursos son los programas de Ingeniería Industrial, Ingeniería de Electrónica y de Telecomunicaciones, Ingeniería de Sistemas y los programas adscritos a la Escuela ambiental (Ingeniería Civil, Ambiental y Sanitaria).

Con excepción del Departamento de Ingeniería Industrial, la oferta de este tipo de cursos por parte de los departamentos es bastante limitada. Adicionalmente, al ser, en su mayoría, cursos electivos el número de estudiantes matriculados en los mismos es bastante bajo. Es también importante destacar, que el 66% de los programas son ofrecidos por profesores ocasionales o de cátedra.

Otro aspecto evaluado dentro de las actividades de educación formal fueron las prácticas o trabajos de grado ofrecidas en la Facultad. En el marco de los programas de formación profesional generalmente es necesaria la realización de un trabajo de grado, una práctica social o una práctica empresarial para obtener el título. En este estudio se preguntó si los estudiantes

con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos.” Los niveles de educación formal en Colombia establecidos por la Ley son: preescolar, educación básica (9 niveles), educación media. En cuanto a la educación superior, reglamentada específicamente por la Ley 30 de 1992, la Ley 749 de 2002, la Ley 1188 de 2008 y diversos decretos reglamentarios, es preciso tener en cuenta que dentro de ella se encuentran los programas de pregrado y de postgrado. Los programas de pregrado se clasifican en el nivel técnico profesional, tecnológico y profesional universitario. A su vez, entre los programas de postgrado se encuentran las especializaciones, las maestrías, los doctorados y los post doctorados



podían desarrollar trabajos relacionados con el tema de emprendimiento. Se encontró que en la Facultad de Ingeniería se ofrece la modalidad de empresarismo, en la cual, los estudiantes que tengan deseo de convertirse en empresarios realizan el ejercicio de elaborar el plan de negocio de su idea durante un semestre académico. A pesar de que esta opción existe desde el año 2006 (Acuerdo de Facultad 073 del 2006), son pocos los estudiantes que optan por esta alternativa. De hecho, en el año 2013 solamente 15 estudiantes optaron por esta alternativa, en tanto que el 2014 se presentó un descenso y solamente 7 estudiantes eligieron esta opción.

Finalmente, con el fin de explorar la orientación dada en los cursos de carrera a los estudiantes sobre sus opciones profesionales al terminar los estudios, se preguntó a los entrevistados con qué frecuencia consideraba que las metodologías y ejemplos aplicados por los profesores de su dependencia, contribuían a direccionar al estudiante hacia alguna de las siguientes opciones profesionales: trabajar en una empresa, gestionar una empresa propia o ser trabajador independiente. Los resultados indican que se tiene la percepción de que casi en la mayoría de ocasiones los ejemplos se direccionan hacia el trabajo en una empresa y muy esporádicamente a la gestión de una empresa propia o a ser trabajador independiente.

Otras actividades – programas académicos.

En lo referente a la realización de otras actividades para el fomento del emprendimiento y la creación de empresas por parte de las dependencias académicas, el 55% de las unidades participantes realizaron en el año 2013 conferencias, foros, conversatorios o seminarios, con una participación relativamente baja de los estudiantes si se considera el número total de matriculados en el programa.

Al preguntar por qué no se realizan otro tipo de actividades, los directivos señalan que se considera que éste tipo de labores es el quehacer de otras dependencias de la Universidad; por



otra parte, en algunos departamentos en donde no se realiza ninguna actividad se considera que no se tienen profesores que lideren la planeación y ejecución de este tipo de actividades y que éstas deben ser jalonadas por los docentes o por grupos de investigación.

Actividades realizadas por el nivel central de la universidad.

En este estudio se aplicaron encuestas a las dos Dependencias de la U. de A. que tienen como misión el fomento del emprendimiento en la Universidad: La UEE y el Parque E.

La UEE es una Unidad del Programa de Gestión Tecnológica creada mediante Acuerdo Superior 218 de abril 1 de 2002 con el objetivo de “fortalecer la cultura emprendedora y la creación de empresas”. Por su parte, Parque E surge en el año 2005 como producto de una alianza entre la Alcaldía de Medellín y la Universidad de Antioquia para masificar la cultura del emprendimiento entre los estudiantes universitarios de la ciudad.

Actualmente, la UEE se encarga de los procesos de sensibilización y formación orientados hacia la comunidad académica de la Universidad y el Parque E se concentra en brindar servicios de incubación a emprendedores con iniciativas empresariales o con empresas de alto potencial y crecimiento provenientes de todas las Universidades de la ciudad de Medellín.

Actividades ejecutadas por la Unidad Emprendimiento Empresarial.

En total se realizaron 12 cursos de diferentes intensidades a los cuales asistieron 372 personas. El 50% de los cursos ejecutados estuvieron dirigidos a estudiantes de la Universidad y un 25% a docentes. En este sentido, se puede decir que la oferta de este tipo de cursos por parte de la UEE es bastante limitada, considerando que se tienen alrededor de 36.200 estudiantes. No obstante, es de resaltar las actividades que se realizan con los docentes, donde participaron 75 profesores de la Universidad en 2013, los cuales pueden generar un impacto significativo



siempre y cuando se incorporen los conceptos y conocimientos adquiridos de estos procesos de formación en las aulas de clase.

Adicionalmente, la UEE organizó en 2013 de forma periódica actividades como conferencias y talleres, en las cuales participa un número importante de personas de la comunidad universitaria, incluyendo egresados. También organizó ferias y/o semanas de emprendimiento y congresos y ofreció charlas a grupos de profesores y directivos. Igualmente, organizaron Concursos de planes de negocio para la Comunidad universitaria.

Actividades realizadas por el Parque E.

Como se mencionó anteriormente el Parque E se encuentra direccionado a actividades de incubación. Allí de forma permanente se reciben solicitudes de acompañamiento a emprendedores de distintas universidades de la ciudad, dado que son una “organización” cofinanciada por la Alcaldía de Medellín.

Es así como las actividades reportadas son dirigidas a los emprendedores que están desarrollando su proyecto empresarial o ya han creado su empresa. De tal forma, ofrecen entrenamiento personalizado, a través de 6 ciclos trimestrales de asesoría al equipo de emprendedores de las empresas que están siendo incubadas en el Parque. Adicionalmente, como parte de su estrategia de acompañamiento, el Parque E también ayuda a los emprendedores con el relacionamiento con entidades de apoyo del Ecosistema de Emprendimiento de la ciudad, inversionistas y clientes potenciales.

Intención de emprender, actividad emprendedora y factores que en ellas inciden.

En total se aplicaron 743 encuestas a los estudiantes y una vez realizada la depuración de la información, eliminando los registros incompletos o que no cumplieran con los requisitos del



semestre académico se obtuvieron finalmente **501 encuestas** útiles, de las cuales 349 correspondieron a estudiantes noveles y 152 a estudiantes avanzados.

El 66,7% de los encuestados son hombres; en lo referente a la edad, el 58,2% del total de encuestados está en dos rangos de edad: entre 18 y 20 años (30,1%) y, entre 15 y 17 (28,1%) respectivamente. Por otra parte, el 48% de los participantes son oriundos de la ciudad de Medellín, el 30% de otros municipios antioqueños y el 22% de otros lugares del país. Adicionalmente, el 80% de los entrevistados provienen de estratos 2 y 3.

Actividad emprendedora.

Al evaluar la actividad emprendedora de los participantes, a través de la pregunta si alguna vez habían creado una empresa o negocio, se encontró que el 11% de los estudiantes reportan ser emprendedores. Al revisar las diferencias entre los estudiantes noveles y avanzados, los estudiantes avanzados reportan una mayor actividad empresarial con un 15%, en tanto que los estudiantes noveles reportan sólo un 9%.

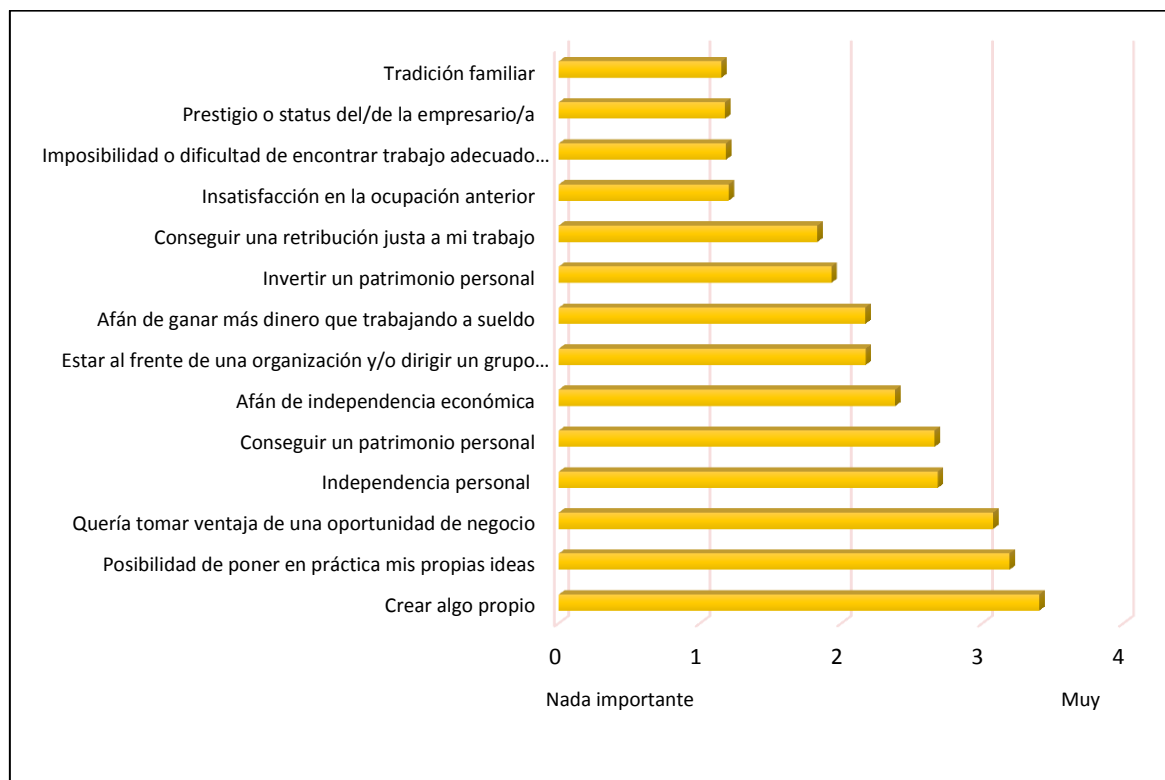
En referencia a las motivaciones para emprender, en el estudio se preguntó acerca de la importancia de distintos tipos de motivaciones en el momento en que se creó la empresa y se encontró que las motivaciones más importantes han sido: el deseo de crear algo propio, poner en práctica sus propias ideas y tomar ventaja de una oportunidad de negocio (Figura 2).

Con respecto a la actitud de la familia cuando el individuo decide crear empresa, se encontró que el 68% de los emprendedores contó con una actitud favorable por parte de su círculo familiar y que sólo un 4% se enfrentaron a una actitud negativa por parte de dicho colectivo. Lo anterior también puede ser un indicio sobre la percepción favorable que tiene la sociedad



colombiana acerca del emprendimiento según lo reportado por el Global Entrepreneurship Monitor (Varela, Gómez, Vesga, & Pereira, 2014).

Figura 2. Motivaciones para crear empresa



Fuente: elaboración propia

Intención de emprender.

Se procedió a establecer la intención de emprender en aquellos estudiantes que aún no han materializado un comportamiento emprendedor a través de la creación de una empresa o negocio. Se encontró que el 68% del total de los participantes tienen la intención de crear



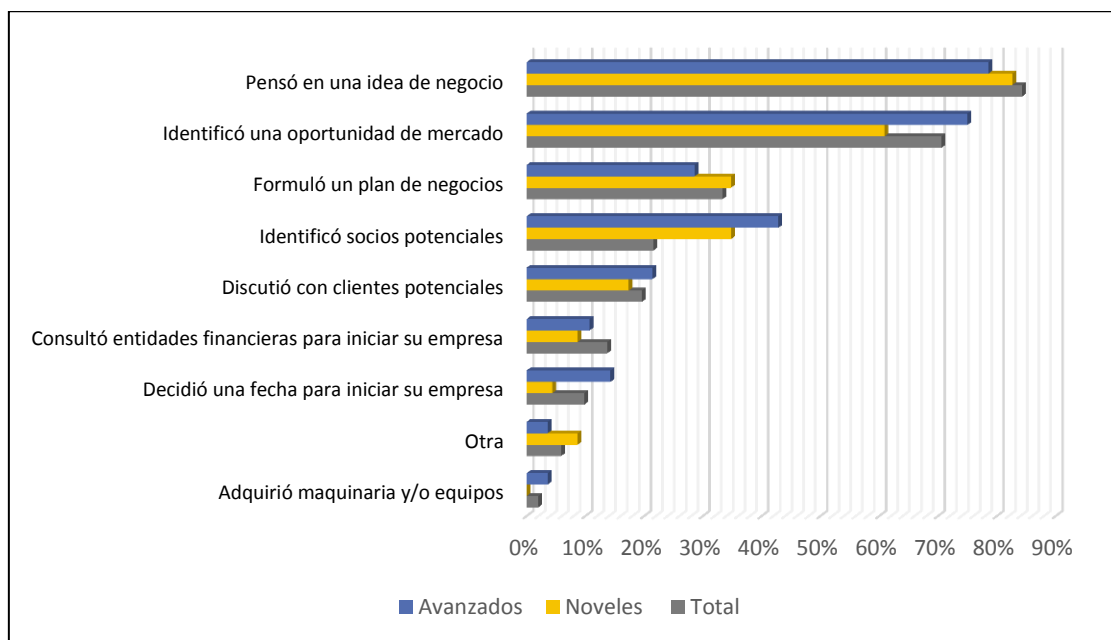
empresa. Este porcentaje es superior para los estudiantes noveles (73%) que para los estudiantes avanzados (57%). Lo anterior plantea cuestionamientos interesantes sobre la incidencia de la formación recibida en la intención de emprender. No obstante, esta influencia sólo podría confirmarse con un estudio de tipo longitudinal.

En lo referente a la intención de emprender por género, se encontró que no hay mayor diferencia entre hombres y mujeres, dado que se reporta un porcentaje de intención de emprender del 68,4% en el género masculino y un 68,1% para el género femenino.

Acciones para poner en marcha la idea de negocio.

Para generar una empresa, es necesario pasar de la intención a la acción. Por tal motivo, se preguntó a los estudiantes si estaban realizando alguna acción para concretar su idea empresarial. De los 322 estudiantes que manifestaron tener la intención de emprender, sólo el 16% señaló haber efectuado alguna acción para poder en marcha su idea de negocio.

Figura 3. Acciones desarrollada durante los últimos 12 meses para crear empresa



Fuente: elaboración propia

Tal como se puede observar en la Figura 3, las acciones que se han realizado, en la mayoría de los casos, se encuentran en el marco de la generación de ideas de negocio o en la identificación de una oportunidad de mercado (84% y 71%, respectivamente). El 33% de los encuestados que han realizado alguna acción, han avanzado a una fase de formulación de plan de negocio, el 22% ha identificado socios potenciales y un 20% ha empezado a discutir su proyecto con clientes potenciales.



Proyección laboral.

En este estudio se analizó la proyección laboral de los estudiantes inmediatamente terminen su formación universitaria y cinco años después. Siguiendo el planteamiento del Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey del proyecto GUESS (Sieger, Fueglistaller, & Zellweger, 2014) se clasificó a los estudiantes como empleados, fundadores, sucesores u otras opciones de carrera. Los empleados son aquellos cuya proyección es trabajar en una empresa pública o privada; los fundadores son aquellos que tienen la proyección de crear una empresa bien sea nueva o bajo la figura de franquicia, comprar una empresa existente o trabajar como independientes; los sucesores, son aquellos que heredarán la empresa familiar y se dedicarán a su gestión y otros, los que piensan incluso no ejercer la carrera y dedicarse a otro tipo de actividades.

Se encontró que el 34% de los estudiantes se proyecta como fundadores inmediatamente terminen sus estudios, porcentaje que se incrementa al 37% cinco años después de terminar. Adicionalmente, el 11% de los estudiantes se visualizan gestionando la empresa familiar inmediatamente terminen sus estudios, porcentaje que se incrementa cinco años después al 13%. Esta medida de la proyección de carrera es inferior a la respuesta relativa a la intención de emprender, posiblemente porque algunos no han decidido aún su proyección profesional definitiva. Un mayor porcentaje de estudiantes noveles se visualiza como emprendedores tanto inmediatamente finalicen sus estudios como cinco años después, 34% y 37%, respectivamente. Los estudiantes de niveles avanzados se visualizan como empleados y cinco años después de graduarse sólo el 25% se proyecta como empresario. En definitiva, cuando los estudiantes se acercan a la culminación de carrera su preocupación principal es conseguir un trabajo y no crear empresa.



Percepción de deseabilidad y viabilidad.

La credibilidad de la creación de empresas, elemento fundamental para que se genere la intención de emprender, es producto de la existencia en un individuo de la percepción de que crear empresa es viable y deseable.

En el caso del Observatorio se analizó la viabilidad tanto desde la percepción de autoeficacia, como desde la percepción de las condiciones del entorno para la creación de empresas. En relación a la autoeficacia se preguntó a los estudiantes si tenían las capacidades y conocimientos para crear una empresa. Con referencia al primer aspecto, el 37% de los participantes considera tener las capacidades para crear empresa; no obstante, existe una gran diferencia en este aspecto entre los estudiantes noveles y los estudiantes avanzados, dado que mientras el 17% de los noveles dice tener estas capacidades, el 82% de los avanzados contestaron afirmativamente. Lo anterior puede ser producto de la formación académica recibida por los estudiantes. Por su parte, en relación a los conocimientos específicos para crear empresa, sólo el 37% del total de encuestados considera tener los conocimientos para crear empresa. Al igual que en el caso de las capacidades, el porcentaje de estudiantes avanzados que consideran tener este tipo de conocimientos (47%) es mayor que el de estudiantes noveles (32%); aunque la diferencia en este caso solamente es de 15 puntos porcentuales.

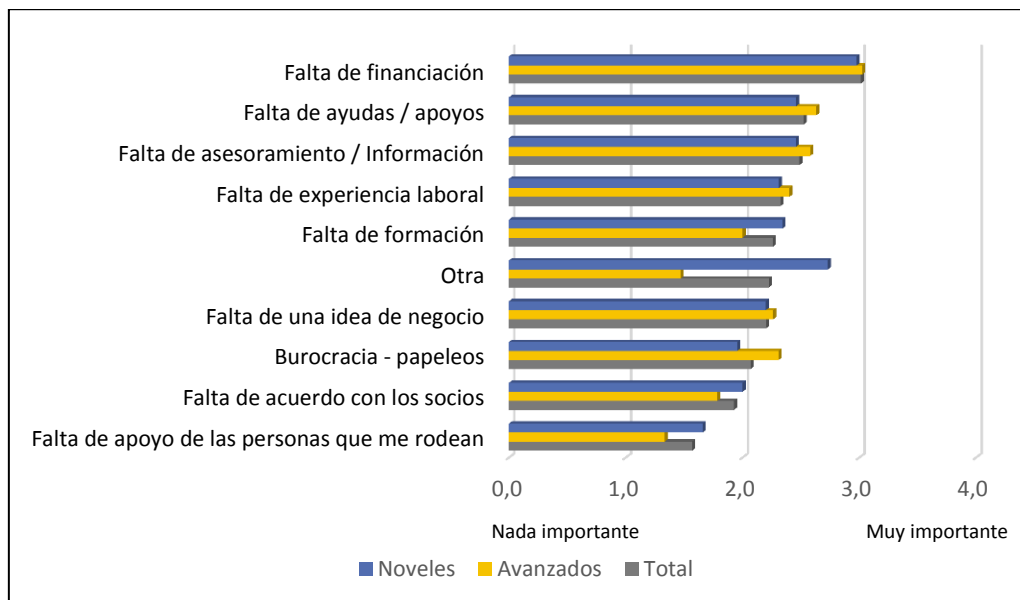
La percepción de deseabilidad se midió preguntando a los estudiantes si consideraban deseable o atractivo el crear o fundar una empresa propia. El 87% del total de estudiantes encuestados considera deseable crear una empresa; no obstante, este porcentaje es inferior en el caso de los estudiantes avanzados en comparación con los estudiantes noveles, con una diferencia de cinco puntos porcentuales.



Los obstáculos para emprender.

Al evaluar los obstáculos que perciben los estudiantes para crear una empresa, se encuentra que los más importantes son la falta de financiación, la falta de ayudas o apoyo y la falta de asesoramiento e información, como se puede observar en la Figura 4. La tendencia encontrada es similar al comparar los resultados de los estudiantes noveles y avanzados.

Figura 4. Obstáculos o barreras para crear empresa



Fuente: elaboración propia

Factores que inciden en la intención y actividad emprendedora de los estudiantes.

Son múltiples los factores que pueden tener incidencia en la intención de emprender. En secciones anteriores, se ha iniciado la exploración de factores como el género y el nivel de avance en el programa. A continuación se presentan otros factores que son recurrentes en la



literatura, dando especial importancia a aquellos aspectos que tienen que ver con la Universidad y las actividades que organiza y ofrece a sus estudiantes.

Modelos de rol familiares.

Uno de los factores que más se analiza cuando se estudia la intención de emprender es la existencia de modelos de rol en el entorno familiar. Al evaluar este aspecto en los estudiantes participantes, se encuentran que el 62% colectivo de estudiantes que no tienen modelos de rol empresariales en su entorno familiar tienen intención de emprender. Situación que se presenta tanto en el colectivo de estudiantes noveles como avanzados (Tabla 1).

Tabla 1. Intención de emprender vs. Modelos de rol

Grupo	Existencia de Modelos de rol	Tiene intención de crear empresa	
		Sí	No
Noveles	Sí	77%	23%
	No	70%	30%
Avanzados	Sí	60%	40%
	No	54%	46%
Total	Sí	69%	31%
	No	62%	38%

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, al explorar la existencia de modelos de rol en su círculo de amigos cercanos se encontró que el 73% de los estudiantes manifestaron conocer algunas personas que han creado empresa. Esta relación es más alta en el caso de los estudiantes que están iniciando su formación universitaria (92%) que en los estudiantes avanzados (53%). La existencia de modelos de rol en el entorno cercano aunque no sean familiares puede contribuir a explicar el



alto nivel de intención, dado que los estudiantes conocen la experiencia de sus pares, lo cual puede ser más motivador que los roles familiares existentes.

Experiencia laboral.

La experiencia laboral es otro factor frecuentemente evaluado en la literatura del emprendimiento. De hecho, no sólo se considera importante en la creación de una nueva empresa, sino también en su supervivencia y crecimiento. En el caso de los estudiantes de la Facultad de Ingeniería participantes, se encontró que el 68% de estudiantes que reportan tener experiencia laboral previa tienen intención de crear empresa. No obstante, es de resaltar que en el grupo de estudiantes noveles se observa un alto porcentaje de personas que no cuentan con experiencia laboral y tienen intención de crear empresa (Tabla 2). Lo anterior, podría deberse a que los estudiantes de primeros semestres, en su mayoría pueden carecer de dicho tipo de experiencia debido a su corta edad.

Tabla 2. Intención de emprender vs. Experiencia laboral

Grupo	Experiencia laboral	Tiene intención de crear empresa	
		Sí	No
Noveles	Sí	74%	26%
	No	71%	29%
Avanzados	Sí	60%	40%
	No	38%	63%
Total	Si	68%	32%
	No	69%	31%

Fuente: elaboración propia



Formación en emprendimiento.

Una de las premisas del observatorio es que los estudiantes cuando ingresan a la Universidad pueden tener unos antecedentes emprendedores que expliquen su nivel de emprender. Por ello, se le preguntó a los estudiantes si en su educación previa a su entrada a la Universidad (en el nivel de primaria o secundaria) habían recibido formación (cursos, talleres, seminarios) relativos al tema del emprendimiento y la creación de empresas. Tal como se puede observar en la Tabla 3, el 67% de los estudiantes que señalan tener intención de emprender recibieron formación previa a su entrada a la Universidad. Igualmente, se puede observar que los estudiantes noveles reportan un mayor porcentaje de formación en estos temas tanto si tienen o no intención de emprender, que en el caso de los estudiantes avanzados. Lo anterior puede ser un reflejo de la exigencia normativa en la Ley 1014 del 26 de enero del 2006, la cual consiste en la incorporación tanto a nivel primario y secundario de formación en estos temas.

Tabla 3. Intención de emprender vs. Formación en emprendimiento antes de la Universidad

Grupo	Formación de emprender (antes de la U)	Tiene intención de crear empresa	
		Sí (%)	No (%)
Noveles	Sí	73%	27%
	No	71%	29%
Avanzados	Sí	61%	39%
	No	54%	46%
Total	Sí	67%	33%
	No	63%	37%

Fuente: elaboración propia



Por otra parte, también se cuestionó sobre la participación en cursos electivos u obligatorios en temas relacionados con el emprendimiento en el semestre inmediatamente anterior. El 27% de los estudiantes manifestaron haber tomado un curso asociado a temas de emprendimiento en la Universidad. Como es natural, los estudiantes avanzados mostraron una mayor participación en este tipo de cursos que los estudiantes noveles (Tabla 4, Número de observaciones: 152).

Tabla 4. Intención de emprender vs. Formación después de la Universidad

Grupo	Formación de emprender (antes de la U)	Tiene intención de crear empresa	
		Sí (%)	No (%)
Noveles	Sí	80%	20%
	No	76%	24%
Avanzados	Sí	56%	44%
	No	49%	51%
Total	Sí	68%	32%
	No	63%	37%

Fuente: elaboración propia

Finalmente, como un elemento adicional se cuestionó a los estudiantes si en los cursos que han tomado dentro del plan de estudios se realizan actividades que fomenten el desarrollo de las ideas innovadoras y creativas. Se encontró que sólo el 17% de los estudiantes consideran que siempre o casi siempre se desarrollan este tipo de actividades. Lo anterior plantea la necesidad de ahondar en el estudio de las prácticas docentes actuales y buscar las causas que generan esta percepción en el estudiantado, dado que la creatividad y la innovación son competencias claves no sólo para procesos de emprendimiento empresarial sino también para generar

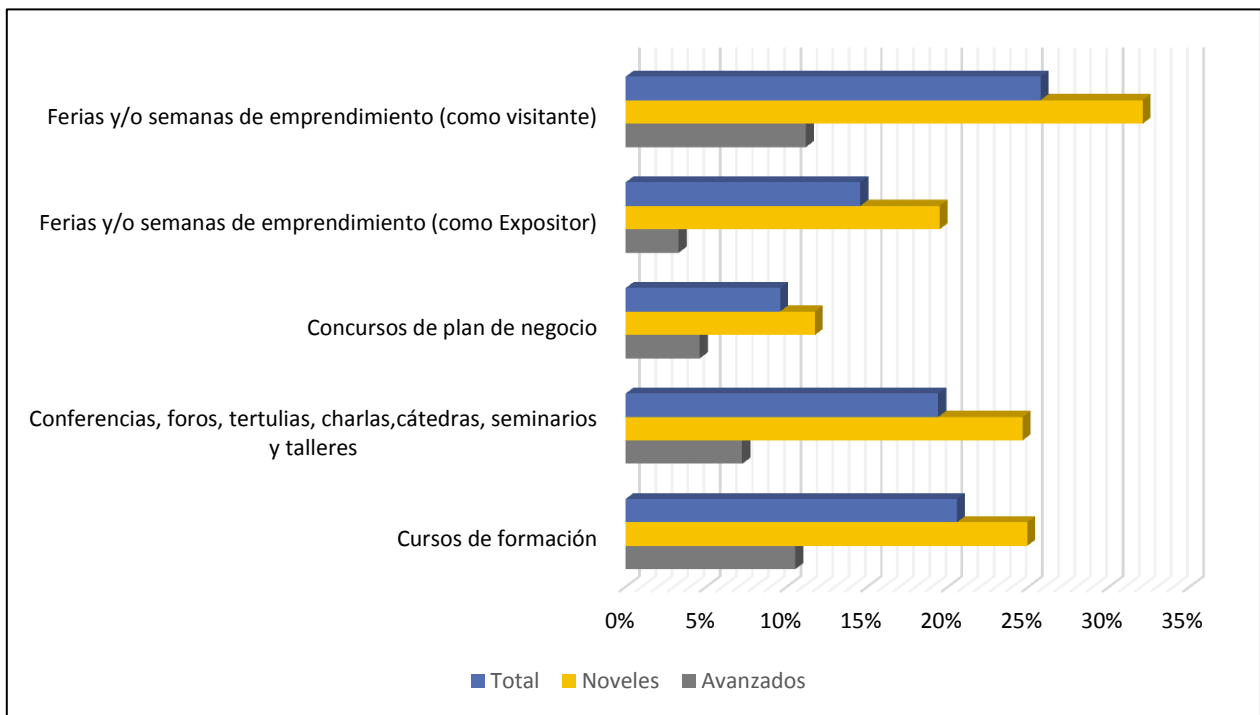


intraemprendimientos y para tener un buen desempeño profesional en una carrera de ingeniería.

Participación en otras actividades.

Con referencia a la participación de los estudiantes en las otras actividades organizadas por las dependencias universitarias se encontró que el 26% señaló participar en ferias de emprendimiento como visitante, un 21% en cursos de formación y un 19% en conferencias, charlas, tertulias o conversatorios relativos al emprendimiento. Como emprendedores, se identifica que un 15% ha participado en ferias de emprendimiento como expositor y un 10% en concursos de planes de negocio. Tal como se puede observar en la Figura 5, el nivel de participación de los estudiantes noveles en todas las actividades registradas es superior en todos los casos en comparación con los estudiantes avanzados.

Figura 5. Estudiantes que participan en otras actividades de fomento al emprendimiento



Fuente: elaboración propia

Conocimiento de la oferta institucional.

Con relación al conocimiento de las dos Dependencias con los cuales cuenta la Universidad para el fomento del emprendimiento y la creación de empresas a nivel central: UEE y Parque E. En referencia a la UEE, sólo un 19% de los estudiantes conoce esta dependencia, un 5% conoce su portafolio de servicios y un 1% ha utilizado sus servicios. Lo anterior muestra que es necesario reforzar las actividades de difusión sobre la existencia y el portafolio de servicios de esta dependencia universitaria, la cual es clave en el fomento de la cultura emprendedora y el apoyo a los emprendedores. Con respecto al Parque E, esta dependencia es conocida por el 62% de los estudiantes y, no obstante, el nivel de conocimiento del portafolio de servicios de

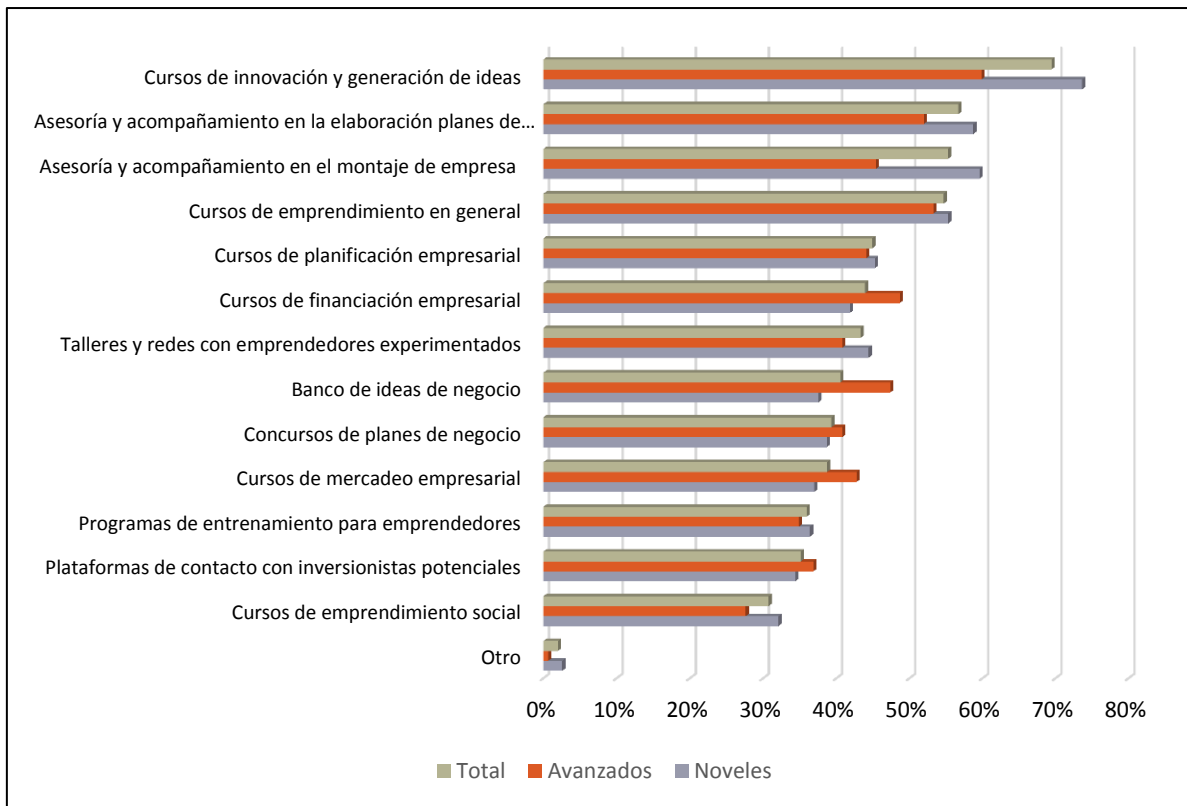


esta dependencia es de tan solo el 16%, lo cual limita el uso de los servicios ofertados por esta incubadora.

Actividades demandadas por los estudiantes.

Un último aspecto evaluado en el estudio fue la demanda de actividades para fomentar el emprendimiento y la innovación por parte de los estudiantes participantes. Tal como se puede observar en la figura 6, Las actividades de mayor demanda son los cursos de innovación y generación de ideas y asesoría y acompañamiento en la elaboración de planes de negocio, seguida muy de cerca por la asesoría y acompañamiento en el montaje de empresa.

Figura 6.2 Actividades demandadas por los estudiantes



Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Observatorio del espíritu emprendedor de los estudiantes de la Universidad de Antioquia para monitorear el fenómeno del emprendimiento en el seno de la universidad.



Este primer ejercicio nos permite caracterizar el fenómeno del emprendimiento en la Facultad de Ingeniería, de los cuales resaltamos los siguientes aspectos:

- El 44% de los programas académicos de la Facultad de Ingeniería tiene incluida en su oferta de formación cursos asociados al fomento del emprendimiento y la creación de empresas. Igualmente se reconoce la importancia de estas temáticas en aquellos programas en donde no hay oferta, aunque por limitaciones de créditos académicos se le ha dado prioridad a la formación propia de ingeniería.
- El desarrollo de otro tipo de actividades para el fomento del emprendimiento es escaso en los Departamentos; en donde se desarrollan charlas, conferencias o foros con emprendedores exitosos o sobre temas de emprendimiento de forma esporádica.
- La Unidad Emprendimiento Empresarial asume las actividades de fomento de cultura en la universidad. Se destaca el trabajo realizado con docentes para permear estos temas dentro del currículo. No obstante, tienen una limitación de recursos que no les permite que sus actividades lleguen a toda la comunidad estudiantil de la Universidad.
- El Parque E ofrece servicios de incubación a la comunidad universitaria tanto de la Universidad de Antioquia como de otras universidades de la ciudad. Sus servicios son orientados principalmente a los emprendedores que allí se alojan.
- El 68% de los estudiantes de la Facultad de Ingeniería participantes tienen la intención de emprender, es decir de crear una empresa o negocio, y un 11% ha creado empresa, lo cual muestra que existe una actitud general favorable hacia el emprendimiento, especialmente en los estudiantes de primer semestre.
- La comparación de la intención de emprender entre estudiantes de primeros y últimos niveles genera un cuestionamiento sobre el impacto del proceso de formación, el cual, aparentemente, genera una disminución en la intención de emprender. Esto es coherente



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

con la existencia de una oferta limitada de cursos relacionados con estas temáticas en los planes de estudios y la percepción de que en los cursos de carrera se centran en los aspectos técnicos propios de cada área, dejando de lado, la orientación hacia el ejercicio profesional.

- Para fortalecer los procesos de emprendimiento empresarial es necesario reforzar las percepciones de viabilidad, especialmente en lo referido a la “autoeficacia”, es decir a la percepción de los individuos que tienen las capacidades y los conocimientos necesarios para la generación de nuevas empresas. Dado que los estudiantes en su mayoría perciben que no tienen los conocimientos necesarios para crear empresa, se sugiere fortalecer la oferta de formación incrementando los cursos de formación asociados en los programas académicos u ofreciendo opciones extracurriculares que permitan preparar a los jóvenes para hacer frente al mundo empresarial.
- Se recomienda generar estrategias orientadas a desarrollar las habilidades para la generación de ideas y la detección de oportunidades de negocio, dado que se detectó que estos aspectos son una de las principales barreras para emprender.
- Por otra parte, es necesario mejorar los procesos de difusión y posicionar la Unidad Emprendimiento Empresarial, dado que el colectivo estudiantil no percibe su existencia y el portafolio de servicios ofrecidos, pero por otra parte, requieren de información y asesoría en el proceso de creación de empresas.
- Otra barrera importante para los emprendedores potenciales es la falta de financiación. Dado que cada día es mayor la oferta de financiación en los ecosistemas de emprendimiento de la ciudad y del país, es necesario realizar una difusión de las posibilidades existentes, tarea en la cual pueden coadyudar tanto la UEE como las dependencias académicas.



- Se recomienda fortalecer los procesos de acompañamiento a los estudiantes que trascienden la etapa de intención, y deciden crear su empresa. En ese sentido se pueden realizar alianzas con las entidades del ecosistema de emprendimiento de la ciudad y el país para consolidar las iniciativas empresariales.
- Finalmente, es necesario seguir fortaleciendo el trabajo con el cuerpo docente universitario, de tal forma que los profesores se conviertan en generadores de estudiantes con habilidades para el emprendimiento, como son la creatividad y la innovación, en sus aulas de clase. Y, adicionalmente, es importante cuestionar al estudiante sobre su futuro profesional de tal forma que se muestre cómo el conocimiento adquirido puede ayudarlos a enfrentar la realidad laboral cuando finalicen sus estudios.

Estos resultados permiten concluir que el modelo planteado en el Observatorio del Espíritu emprendedor de los estudiantes de la Universidad de Antioquia puede consolidarse como una herramienta para la toma de decisiones, siempre y cuando, se logre su implementación. Finalmente, es necesario señalar que en el diseño del modelo del Observatorio se limitó la definición de emprendimiento, a la creación de empresas y/o el trabajo independiente. No obstante, la complejidad del fenómeno de emprendimiento y los objetivos institucionales que plantea la Universidad puede generar que, en el mediano y largo plazo, se incorpore la evaluación de otros aspectos interesantes como podrían ser las características del perfil psicológico del estudiante, la realización de proyectos innovadores en organizaciones existentes o el emprendimiento solidario.



6. REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Bandura, A. (1986). *The Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Totowa, New Jersey.: Barnes and Noble Books.
- Gnyawali, D., & Fogel, D. (1994). Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43–62.
- Kirzner, I. (1972). *Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 91–104.
- Morales Gualdrón, S. T. (2008). *El emprendedor académico y la decisión de crear spin-off*. Universidad de Valencia, Valencia, España.



- Pérez, C. (2005). *Muestreo estadístico: conceptos y problemas resueltos* (p. 147). Madrid: Pearson educación.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217. doi:10.2307/259271
- Shapero, A. (1984). The entrepreneurial Event. In C. Kent (Ed.), *The Environment for entrepreneurship* (pp. 21–40). Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2014). *Student Entrepreneurship Across the Globe : A Look at Intentions and Activities. International report of the GUESSS Project 2013/2014* (p. 61). St. Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG).
- Urbano, D. (2003). *Factores condicionantes de la Creación de empresas en Catalunya: un enfoque institucional*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Varela, R., Gómez, L., Vesga, R., & Pereira, F. (2014). *Dinámica empresarial colombiana 2013* (p. 104). Colombia.
- Veciana, J. M. (1988). Empresari i procés de creació d'empreses". *Revista Econòmica de Catalunya*, (8), 53–67.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

DESAFÍOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL MERCADO DE INVERSIÓN ÁNGEL EN COLOMBIA

IZAIAS MARTINS²⁰

GIANNI ROMANÍ²¹

MIGUEL ATIENZA²²

RESUMEN

Colombia es uno de los países en América Latina que está atrayendo más atención por la relevancia que el emprendimiento y la innovación han adquirido en sus recientes políticas. Según estudios del *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM, Colombia es uno de los países que en los últimos seis años ha mantenido una tasa de actividad emprendedora en etapas iniciales igual o superior al 20%, alcanzando el 23,7% en 2013. Pese a ello, el acceso al financiamiento es uno de los principales problemas que enfrentan los emprendedores, debido a que las fuentes formales de financiación difícilmente otorgan crédito a los negocios en etapas tempranas. En ese contexto, la inversión ángel como una alternativa primordial para el

²⁰ Izaias Martins, Ph.D. en Entrepreneurship and Business Management por la Universidad Autónoma de Barcelona – España. Profesor e investigador en la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT – Medellín. Teléfono (57 4) 261 9500 ext. 9451. E-mail: imartins@eafit.edu.co

²¹ Gianni Romani, Ph.D. en Administración de Empresas-Finanzas, Universidade de Sao Paulo - Brasil. Académica investigadora del Centro de Emprendimiento y de la Pyme de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile. Teléfono: 56-55-2355769. E-mail: gachocce@ucn.cl

²² Miguel Atienza, Ph.D. en Economía, Universidad Autónoma de Madrid – España. Académico e Investigador del Departamento de Economía, IDEAR, Facultad de Economía y Administración, Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile. Teléfono: 56-552355790. Email: miatien@ucn.cl



financiamiento del *early stage*, se vuelve un imperativo. Existen redes de inversionistas ángeles en Colombia, pero se sabe muy poco al respecto. Por lo tanto, este artículo tiene como objetivo visibilizar la actividad ángel en Colombia, su evolución y los principales desafíos que enfrenta este mercado camino a su consolidación. Este es un estudio de caso basado en una exhaustiva revisión bibliográfica y entrevistas con informantes clave, especialmente los gestores de las redes. Los hallazgos apuntan que el mercado ángel en Colombia es bastante reciente, pero tiene mucho potencial para consolidarse en el tiempo. Los principales desafíos están relacionados con la falta de incentivos fiscales y de una cultura de capital de riesgo, entre otros.

Finalmente, este es un estudio pionero en su área que pondrá en evidencia la situación del mercado ángel en Colombia, totalmente desconocido a la fecha. Así, este estudio permitirá a la comunidad académica conocer la situación del mercado ángel en un país emergente, y sentará la base para futuras investigaciones en esta línea. Igualmente, el estudio será un insumo más para que los responsables de las políticas públicas elaboren alternativas de fomento al financiamiento de negocios en etapa temprana.

PALABRAS CLAVE: Inversión ángel, Red de ángeles inversionistas.



ABSTRACT

Colombia is one of the Latin American countries that has drawn more attention for the relevance that entrepreneurship and innovation have acquired in recent years. According to the Global Entrepreneurship Monitor Report, Colombia is one of the countries that in the last six years has maintained a rate of early stage entrepreneurial activity of equal to or greater than 20%, reaching 23.7% in 2013. Despite that, access to financing is one of the principal problems faced by entrepreneurs, since banks will hardly grant credit to entrepreneurs. In that context, the angel investment, as an alternative for early stage financing, becomes an imperative. There are angel investor networks in Colombia, but little is known about them. So the objective of this paper is to make visible the angel activity in Colombia, its evolution, and the principal challenges that this market faces in order to become consolidated. This is a case study based on an exhaustive bibliographical review and interviews with key informants, especially the managers of the networks. The main results pointed that the angel market in Colombia is quite recent, but has much potential to become consolidated over time. The main challenges are linked to the lack of fiscal incentives and a venture capital culture, among others.

This is a pioneering study in its area that will evidence the status of the angel market in Colombia, completely unknown up to now. Thus, this study will enable the academic community to understand the status of the angel market in an emerging country and to set the base for future research along this line. The study will also be another input for policy makers to prepare public policies to encourage early stage financing.

KEY WORDS: Angel Investment, Business Angels Network.



1. INTRODUCCIÓN

El inversionista ángel es una persona con mucho dinero, experiencia y redes de contacto que aporta capital inteligente a personas con las cuales no tienen ningún vínculo (Politis, 2008, Mason y Harrison, 1997). Estos inversionistas actúan solos o en grupos formando sindicatos, clubes o redes de inversionistas ángeles (Mason y Harrison, 1997).

Cuantificar la cantidad de inversionistas ángeles en una región o país es casi imposible, porque estos, generalmente, prefieren el anonimato (Avdeitchikova, Landström y Månsson, 2008). Una forma de hacer visible su actividad es a partir de la formación de grupos ya sean Clubs, sindicatos o redes.

Una forma más común de organizarse en América Latina es a través de redes, se sabe que existen aproximadamente 22 redes de inversionistas ángeles en la región. Sin embargo poco se conoce sobre la actividad de estas redes en los países donde actúan. Hay estudios en Chile que muestran la existencia de redes de inversionistas fomentados por el gobierno (Amorós, Atienza y Romaní, 2008; Romaní, Atienza y Amorós, 2009; 2013), también hay estudios en Argentina donde muestran la existencia de un *boom* de inversionistas ángeles a finales de los 90 (Jacobsohn, 2012; Jacobsohn y Cochello, 2002), sin embargo poco se sabe del resto de países de América Latina, más específicamente de Colombia.

Colombia, es un país interesante de estudiar por el crecimiento que ha tenido en los últimos años, así como por la estabilidad macroeconómica en años recientes, el fuerte impulso que está dando el gobierno al emprendimiento y la innovación, y la creación de redes de inversionistas en diferentes regiones del país.



En ese contexto nuestra pregunta de investigación es ¿Cómo es el desarrollo de la actividad ángel en Colombia? ¿Existe un mercado consolidado de inversionistas ángeles? ¿Qué estaría faltando para su consolidación? Estas son las preguntas que se trata de responder en este artículo.

Este estudio tiene un enfoque cualitativo y se ha entrevistado a los gerentes de las tres redes de inversionistas ángeles existentes en el país, y otras personas vinculadas a la actividad, a fin de saber sobre sus inicios, la forma operacional y los principales desafíos que están enfrentando estas redes.

Los resultados muestran que el país tiene mucho potencial para desarrollar un mercado robusto de capital de riesgo informal en el mediano plazo. Actualmente, le falta el desarrollo de una cultura de capital de riesgo en los emprendedores e inversionistas así como la profesionalización de los mismos, y un marco legal que regule esta actividad, entre otros.

El artículo está dividido en cinco partes: en la primera se describe un breve marco teórico que incorpora aspectos como el mercado de inversión ángel y su importancia en países en desarrollo; la segunda parte trata del caso de Colombia, el acceso al financiamiento, el ecosistema del emprendimiento y la innovación y el desarrollo del mercado de capital de riesgo formal e informal; en la tercera parte se describe la metodología del estudio de caso; en la cuarta parte se presentan los principales resultados y en la quinta parte se discuten esos resultados y finalmente se levantan algunas conclusiones y recomendaciones.



2. MARCO TEÓRICO

2.1. La inversión ángel, una aproximación internacional

El inversionista ángel es una persona con mucho dinero, experiencia en algún sector de la industria y redes de contacto, dispuesto a aportar capital al emprendimiento o proyecto con el cual no tiene ningún vínculo (Mason y Harrison, 1997). Este inversionista al invertir en proyectos de terceros no solo aporta su capital, sino también su experiencia y sus redes de contacto, por lo que también se le denomina capital inteligente, porque se espera que agregue valor al nuevo negocio (*start up*).

Estos inversionistas actúan solos o en grupos formando redes, clubs o sindicatos. Cuando estos inversionistas actúan solos es más difícil localizarlos, generalmente estas personas buscan el anonimato por lo que es casi imposible su cuantificación en el mercado (Avdeitchikova et al., 2008; Mason y Harrison, 1996). Sin embargo al pertenecer a un grupo, ya sea formando una red, un club o siendo parte de un sindicato, estos grupos tienen más visibilidad aunque continúan manteniendo a sus miembros en el anonimato, pero al menos permite saber cuántos miembros tiene la red, cuánto invierten en promedio y lo más importante a dónde dirigirse cuando uno tiene un proyecto innovador, porque generalmente estas agrupaciones se encuentran al alero de Universidades, Parques Científicos, etc., y la mayoría de ellas posee un sitio web o es parte de una red nacional de inversionistas ángeles.

El hecho de ser parte de un grupo de inversión ángel, tiene muchas ventajas frente al actuar solo como inversionista ángel. Entre esas ventajas destacan:

- Diversifican la cartera de riesgo de los inversionistas, al invertir dos o más ángeles en un proyecto están diversificando su riesgo por un lado y por otro pueden aportar montos mayores de inversión de lo que un solo inversionista podría aportar.



- Incrementa el poder de negociación de los ángeles, no es lo mismo negociar una persona con el emprendedor que dos o más inversionistas con el emprendedor, pueden obtener mayores beneficios en términos de participación y acceso a la información.
- Incrementa la inversión potencial, como anteriormente fue mencionado, un solo inversionista puede aportar determinada cantidad de dinero, pero entre dos ó más, el monto total a invertir se incrementa, lo que beneficia al emprendedor que está buscando financiamiento y al mismo tiempo diversifica el riesgo de los inversionistas.
- Reúne a inversionistas con diferentes trayectorias y especializaciones, al invertir en grupo, están aportando experiencias distintas y diferentes redes de contacto por lo que esto también beneficia a los emprendedores.
- Atrae otras fuentes de financiamiento, el hecho de que un proyecto haya sido financiado por un ángel o varios ángeles, es como una carta de presentación para postular a otras alternativas de financiamiento, como Fondos de inversión u otros (EBAN, 2009).

Estas ventajas de actuar en grupos han permitido la formación de diversas agrupaciones de inversionistas ángeles, entre los que se destacan las redes, los clubs y sindicatos, entre otros. Solo para tener una idea, en Estados Unidos, donde esta actividad tuvo sus inicios, existen alrededor de 340 redes de inversionistas. En 2009 estas redes invirtieron 469 millones de dólares en 2,160 nuevos negocios. En Europa en este mismo período se identificaron alrededor de 400 redes de inversionistas que invirtieron 383 millones de dólares en 1500 nuevos emprendimientos (OCDE, 2011). En contraste en América Latina y el Caribe, se cuantificaron aproximadamente 28 redes de inversionistas de las cuales solo 20 están operando. Estas redes invirtieron en 99 proyectos entre 2005 y 2011 cuyo volumen de inversión alcanza a 26 millones de dólares (FOMIN/BID, 2013). Esta primera aproximación al número de redes existentes en los diferentes continentes nos da una idea de la dimensión de las



mismas y se puede percibir que en América Latina y el Caribe, existen muy pocas redes activas lo que permite inferir que esta actividad es bastante reciente e incipiente en estos países.

Es importante señalar que el número de inversionistas vinculados a las redes identificadas no recoge el total de inversionistas ángeles existentes. Según la OCDE (2011), las redes de ángeles representan apenas el 3% de la inversión ángel en Estados Unidos, el 7% en la Unión Europea y el 12% en el Reino Unido.

Una aproximación al total de inversionistas ángeles en los Estados Unidos, es la proporcionada por el Center for Venture Research de la University of New Hampshire, que muestra que el número de inversionistas ángeles activos fue de 298,800 en 2013, un 11,4% más comparado con el año 2012. Estos invirtieron USD 24.8 billones en 70,730 proyectos empresariales, es decir, USD 350,629 en promedio (Sohl, 2014). Lamentablemente, no se dispone de información sobre las cifras recientes del total de inversión ángel ni en Europa ni en América Latina, solo de sus redes (OCDE, 2011).

2.2. La importancia de la inversión ángel en países en desarrollo

Este tipo de inversión es importante no solo en los países desarrollados sino también en aquellos en desarrollo donde el acceso al financiamiento es uno de los principales problemas, como es el caso de los países latinoamericanos, particularmente Colombia.

Generalmente, en los países latinoamericanos la principal fuente tradicional de acceso a financiamiento es el Banco, que exige garantías reales y otorga préstamos a empresas que tienen capacidad de pago, como es el caso de las medianas y grandes empresas. Las pequeñas empresas o los proyectos de los emprendedores, generalmente no poseen las garantías reales que exigen los bancos y muchos no tienen los estados financieros porque recién están



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

partiendo, por lo que carecen de alternativas adicionales. En este contexto, la inversión ángel cobra especial importancia porque se trata de capital inteligente (Aernoudt, 2005), el inversionista ángel no solo aporta capital, sino también su experiencia y pone a disposición sus redes de contacto, que es lo que no tienen los emprendedores en sus primeras etapas (Ramadani, 2009). Estos emprendedores están partiendo con sus nuevos negocios, por lo que todavía no han generado una buena red de contactos, en ese sentido la inversión ángel, juega un rol preponderante en el emprendimiento del emprendedor, al aportar conocimientos y redes que la banca no aporta, de allí su importancia.

Esta alternativa de financiamiento/inversión también es importante porque está orientado al *early stage*, es decir, a las primeras etapas del ciclo de vida de una empresa. La mayoría de los *start up* se inician con los ahorros del propio emprendedor, el apoyo de la familia y amigos, más conocido como las 3F's (del inglés *founders, friends and family*), posteriormente algunos pueden optar a los subsidios de los gobiernos, a través de los diferentes programas de apoyo que existe en cada país. Sin embargo, estos recursos son limitados y no todos pueden acceder a ellos. En paralelo, los bancos, como se mencionó anteriormente, no prestan a los emprendedores porque generalmente, estos no tienen garantías reales que ofrecer y para los bancos constituye una inversión muy riesgosa por lo que no les concede el préstamo. Igualmente, los fondos de capital de riesgo generalmente no invierten en el *early stage*, estos fondos, en su mayoría invierten en etapas posteriores debido a los altos costos de transacción al invertir pequeñas cantidades (Mason y Harrison 1999). Por lo tanto se genera una brecha en el financiamiento conocida como "equity gap", que estaría entre los USD 25,000 a los USD 500,000 y que no es financiada más que por los inversionistas ángeles o las redes de ángeles (Amorós et al., 2008).



Una tercera razón por la que esta alternativa de financiamiento es importante en países en desarrollo es porque hay evidencia empírica de que la inversión ángel contribuye a la creación de nuevos puestos de trabajo. Sohl (2014) ha mostrado que en Estados Unidos, por cada inversión ángel realizada se crearon en promedio 4.1 puestos de trabajo, totalizando 290,020 nuevos empleos en 2013.

Finalmente, es importante destacar que los inversionistas generalmente invierten en zonas cercanas al lugar donde residen y en muchos de esos lugares no hay un sistema de capital de riesgo, por lo que estos inversionistas estarían cubriendo esas áreas geográficas proporcionando un mayor desarrollo regional (Bygrave, Hay, Ng y Reynolds, 2003; Lipper y Sommer, 2002).

3. EL CASO DE COLOMBIA

Colombia es un país que amerita estudiarse por diferentes motivos entre los que destacan: es la cuarta economía más importante de América Latina (Banco Mundial, 2014) y la tercera en población después de Brasil y México, con 48,581 millones de habitantes (DANE, 2010). En 2013 la economía Colombiana creció en un 4,3% y se ha consolidado entre los países de ingreso medio-alto (Banco de la República de Colombia, 2014).

Sus perspectivas para los años que siguen son bastante favorables, se proyecta un crecimiento del 4,5%, por encima de América Latina que es del 3,9% y del mundo que es del 4% (Banco Mundial, 2014). El PIB per cápita ha presentado un sustancial crecimiento en los últimos años, pasando de niveles aproximados de USD 5116 por persona a finales de 2009, a USD 9192



dólares por persona a finales de 2012, habiendo alcanzado un nivel máximo en 2011, con USD 9345 dólares por persona (Banco Mundial, 2014).

La inflación en Colombia en los últimos cinco años ha permanecido casi constante, disminuyendo ligeramente de un 2% en 2009 a un 1,94% en 2013, lo cual apunta que la estabilización de precios en Colombia ha sido uno de los temas de principal manejo en la política monetaria por parte del Banco de la República de Colombia.

Colombia tiene una economía diversificada con posibilidades de inversión en diferentes sectores. Su tejido productivo empresarial está conformado fundamentalmente por Pequeñas y Medianas Empresas, que son las que emplean al mayor porcentaje de trabajadores. A modo de ejemplo, en el Distrito Capital de Bogotá, se encuentran el 40.2% de las personas empleadas por estas empresas, en Medellín se encuentran el 19.7% y, en Cali se encuentran el 11.5%, por lo que Bogotá, Medellín y Cali, son las tres ciudades más importantes de Colombia y emplean al 71.4% del personal ocupado en el país, indicando una alta concentración urbana de la mano de obra empleada.

Por otro lado, según los informes que miden el clima de inversión en fondos de capital privado en la región, Colombia ha mejorado considerablemente su *overall score* pasando del puesto seis entre 13 países latinoamericanos en el 2008 para ocupar el puesto cuatro en el 2013 (LAVCA, 2013). Esta misma clasificación se ratifica en el Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index donde Colombia se encuentra apenas por detrás de Chile, Brasil y México en la región. Además, Colombia ha pasado del puesto 47 en 2009 para ocupar el puesto 39 en 2013 entre 118 países evaluados en cuanto aspectos como: actividad económica, el alcance del mercado de capitales, la fiscalidad, protección al inversor y gobierno corporativo, entorno humano y social, cultura emprendedora y oportunidades de negocio (Groh, Liechtenstein y Lieser, 2013). Resultado alcanzado a través de la promoción activa de



la actividad emprendedora, el incentivo a la creación de pequeñas y medianas empresas y los avances en el marco de los fondos de capital privado y capital de riesgo. En la actualidad los principales retos en el entorno de inversión en Colombia son reducir la percepción de corrupción, hacer frente a un entorno fiscal complejo y aplicar las normas internacionales de contabilidad.

Sus continuos esfuerzos por mejorar el entorno para los negocios han hecho posible la firma de más de 20 tratados de libre comercio suscritos por el país. Entre los más representativos están la Alianza del Pacífico con Chile, México y Perú y el tratado que firmó en el 2012 con Estados Unidos, el cual actualmente es su principal socio comercial. Como resultado del buen momento macroeconómico de Colombia, desde el año 2013 el país fue invitado oficialmente para convertirse en miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, entidad que afirma que el país sigue teniendo unas perspectivas sólidas de crecimiento a corto plazo gracias a sus políticas macroeconómicas, al apogeo de los productos básicos y a las mejoras en temas de seguridad (OCDE, 2013).

3.1. El Acceso al financiamiento: un desafío en Colombia

En Colombia como muchos otros países de América Latina, la fuente de financiamiento más conocida por las empresas es el sistema financiero bancario. De acuerdo al Doing Business (2013), Colombia pasó del lugar 84 entre 178 países en 2008 al puesto 70 entre 185 países el año 2012 en lo que se refiere a la facilidad de obtención de crédito para la pequeña y mediana empresa (Pyme). Sin embargo, a pesar del avance en los últimos cinco años en el acceso al crédito, éste sigue siendo uno de los retos más importantes para el gobierno de ese país.



En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mpyme) representan el 99% de las empresas, el 80% del empleo en el sector privado y el 35% del PIB del país, sin embargo el indicador de la Mpyme / total de créditos en Colombia es alrededor del 14% del total de créditos. Este porcentaje, aunque es un poco más alto que el promedio de América Latina, está por debajo de otras regiones del mundo como Europa y Asia (OCDE, 2013), lo que demuestra la dificultad de acceso al crédito por parte de las empresas colombianas, sobre todo las de menor tamaño.

Por otro lado, una encuesta reciente sobre políticas de emprendimiento (Monitor Group, 2011), muestra que un porcentaje considerable de los emprendedores colombianos consideran insuficientes las fuentes de financiación disponibles para la actividad emprendedora. Cuando se les preguntó sobre la disponibilidad de fondos para crear nuevas empresas, el 60% de los encuestados estaban en desacuerdo con la oferta actual. Este porcentaje aumenta cuando los emprendedores responden sobre la disponibilidad de capital de riesgo y de fuentes de capital semilla para la creación de nuevas empresas de alto riesgo, llegando a niveles del 70% y el 73%, respectivamente. La encuesta también revela un desconocimiento por parte de los emprendedores de los inversionistas ángeles. Un 68% de los emprendedores han afirmado no conocer y/o tener contacto personal con inversionistas ángeles. Este estudio sin duda refleja que el tema de los inversionistas ángeles es poco conocido en este país, así como su importancia para el financiamiento del *early stage*. A pesar que fuentes del Gobierno declaran que se ha proporcionado acceso al crédito a más de 600,000 emprendedores en los últimos tres años (Ministerio de Hacienda, 2014), este tema sigue siendo uno de los principales desafíos para Colombia.



3.2. El ecosistema del emprendimiento y la innovación en Colombia

Colombia es uno de los países de América Latina que posee una de las tasas más altas de actividad emprendedora en etapas iniciales de acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor de Colombia (Varela, Moreno y Soler, 2013), sus niveles en los últimos cinco años han sido iguales o superiores al 20% motivados fundamentalmente por necesidad más que oportunidad. En 2013, esta tasa alcanzó un nivel de 23,7% (Amorós y Bosma, 2014). Pese a ello, su actividad emprendedora presenta ciertas debilidades que dificultan el crecimiento y sostenimiento de las empresas en ese país. Una debilidad importante es precisamente la falta de innovación (Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini, 2014).

De acuerdo a la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2011), la tasa de emprendimientos de alto impacto, es decir de aquellos que incorporan la innovación en sus procesos, servicios o modelos de negocio, es solo de 5%, por lo que el incentivo a la generación de emprendimientos innovadores es un reto para el país que está buscando crear condiciones para la financiación de dichos emprendimientos.

La situación cambia cuando se trata de emprendimientos de alto impacto social. En ese sentido, Colombia ha demostrado poseer regiones como Bogotá y Medellín, comprometidos con el desarrollo de proyectos de inclusión social basados en la innovación y ha entrado en la escena mundial en los últimos años obteniendo diferentes distinciones. Una de ellas es la recibida por parte del The Wall Street Journal y el Citi Group por la ciudad de Medellín, la cual fue galardonada como la “Ciudad Innovadora del Año” en el 2012, luego de haber sido comparada con 200 ciudades competidoras, por sus soluciones a la movilidad y la sostenibilidad ambiental, así como la proliferación de museos, centros culturales, bibliotecas y escuelas.



Aún a nivel regional, es de destacar la existencia de diferentes instituciones como *Bogotá Emprende* (Bogotá, D.C.), *Cultura E* (Medellín, Antioquia), *Interactuar* (Departamento de Antioquia) y *Ruta N* (Medellín, Antioquia), todas estas regiones con programas para el fomento de la actividad emprendedora, especialmente emprendimientos innovadores. Entre los principales roles de estas instituciones públicas sin ánimo de lucro, está destinar recursos para promover negocios de base tecnológica que incremente la competitividad de la región y consecuentemente del país. Pese a ello, fomentar emprendimientos innovadores y de base tecnológica continua siendo un reto en Colombia.

En los últimos dos años fueron activadas líneas de financiación específicas donde se inyectaron directamente USD 80 millones en créditos destinados a la innovación (Bancoldex, 2014). De acuerdo a Wadsworth (2013), estos recursos son insuficientes y el país requiere incrementar los recursos financieros destinado a inversión en R&D que actualmente no llega al 0,5% de su PIB y está muy por debajo del 1,34% que invierten países de la región como Brasil.

3.3. El desarrollo del mercado de capital de riesgo formal e Informal en Colombia

El mercado de capital de riesgo formal e informal en Colombia es bastante reciente.

El marco legal y regulatorio de la actividad de los Fondos de Capital Privado (FCP) data del año 2005 con la resolución 470 de la Superintendencia Financiera que permite el establecimiento de los fondos de capital privado y capital de riesgo. Posteriormente, en el año 2007, se regula la administración y gestión de carteras colectivas de los Fondos de Capital Privado a través del Decreto 2175. Sin embargo, es el Decreto 2555 de 2010 en la Parte 3 “Fondos de Inversión Colectiva”, que regula la formación y gestión de los FCP como una cartera con autonomía y con patrimonio separado de los de su gerente, garantizando mayor



seguridad jurídica al inversionista. La evolución y la actualización de los marcos regulatorios en los últimos años indican la preocupación y el compromiso de diferentes gobiernos con el fomento la industria de capital privado en Colombia y con la generación de un clima estable para la inversión. Más recientemente, se presentaron mejoras significativas como una mayor simplificación del proceso para la incorporación y mayor transparencia en la administración y gestión de los fondos (Decreto 1242 de 2013). De acuerdo con Latin American Private & Venture Capital Association – LAVCA (2013), una de las fortalezas de Colombia es precisamente su atractivo marco regulatorio para la formación y administración de los FCP.

La inversión de capital privado y capital de riesgo en Colombia se ha incrementado significativamente en los últimos seis años, pasando de 0.04% del PIB en 2008 a 0.11% en 2013, posicionándose entre los países con porcentajes más elevados en la región como Chile, Panamá y Perú, pero aún muy por debajo comparado con economías en las que la inversión de capital privado representa hasta el 0,25% del PIB, como es el caso de Brasil (LAVCA, 2013).

El desarrollo del mercado ángel en Colombia es mucho más reciente todavía. Esta actividad se visibiliza en el mercado colombiano en 2010 a través del programa de apoyo a la creación y sostenimiento de redes de inversionistas ángeles en América Latina y el Caribe con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). A través de este programa se crearon dos redes de inversionistas ángeles en el país y a junio de 2014 existen tres grupos activos de ángeles.

4. METODOLOGÍA

Este es un estudio de caso con un enfoque cualitativo donde la unidad de análisis es un país: Colombia y en particular se analiza la evolución de las redes de inversionistas ángeles en este país. Para ello se ha entrevistado a los gerentes/fundadores de las tres redes de ángeles



existentes en el país así como a personas vinculadas con la actividad de capital de riesgo. Las entrevistas se han realizado por Skype y cara a cara con cuestionario semiestructurado de preguntas abiertas sobre el surgimiento de la red, la forma operacional y los principales desafíos que están enfrentando estas redes de cara a su sustentabilidad. Las entrevistas se analizaron usando la técnica de análisis de contenido por categorías temáticas a fin de identificar las características de las redes y su evolución.

5. PRESENTACIÓN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS

En este apartado se presentan los principales resultados de las entrevistas realizadas a los gerentes de las tres redes activas de inversionistas ángeles en Colombia.

5.1. Surgimiento de las Redes

“Angeles Inversionistas de Capitalia Colombia” es la primera red de inversionistas creada en Colombia a finales del 2010, con soporte del BID en el marco de su programa de apoyo a la creación y sostenimiento de redes de inversionistas ángeles en América Latina y el Caribe. Nace de la incubadora “Créame” de Medellín. Es administrada por Capitalia Colombia²³ y está localizada en la segunda ciudad más grande de Colombia, Medellín. El BID apalancó esta red hasta el año 2013, actualmente cuenta con el apoyo de RUTA N, una corporación creada por la alcaldía de Medellín, UNE y EPM, que facilita la evolución económica de la ciudad hacia negocios intensivos en ciencia, tecnología e innovación, de forma incluyente y sostenible.

²³ Capitalia Colombia es una firma de soluciones y servicios financieros, especializada en la nueva, pequeña y mediana empresa. Además de la red de ángeles inversionistas administra un fondo de capital de riesgo para etapas tempranas.



“Angeles Inversionistas Bavaria” es la segunda red de inversionistas ángeles en Colombia creada también con aportes del BID en el año 2011, en el marco del mismo programa y cuenta además con aportes de la Fundación Bavaria y recientemente del gobierno a través de su programa “Innpulsa Colombia”²⁴. Los aportes del BID vencieron en Agosto de 2014 e “Innpulsa Colombia” siguió apalancando la red hasta el enero de 2015.

“Angeles Inversionistas Hubbog” nace en 2012 al alero de Hubbog, un espacio de *co-working* de más de 600 m²., donde funciona una academia especializada para emprendedores del rubro de las Tecnologías de la Información (TICs), una red de mentoría especializada donde muchos de sus miembros forman parte de la red de inversionistas.

5.2. Forma Operacional de las redes

La red “Capitalia Colombia” tiene aproximadamente 20 miembros y ha invertido un monto de USD 1.650.000 en 11 proyectos, es decir, un promedio de USD 150.000 dólares por cada inversión. Los montos de inversión varían entre USD 50.000 y USD 400.000. A la fecha, las inversiones se han realizado en forma individual, todavía no se ha realizado ninguna inversión con dos o más inversionistas.

Su modelo operacional es la de una red de segunda generación, es decir, además de realizar el *matching* entre emprendedores e inversionistas también ofrece diversos servicios tanto a emprendedores como a sus inversionistas y al propio ecosistema del emprendimiento. Para apalancar sus costos operacionales cobra una cuota de 3 salarios mínimos anuales equivalente a aproximadamente USD mil dólares anuales y además de una comisión equivalente a un 3% del monto invertido. Estos ingresos apenas le cubren una parte reducida de sus costos

²⁴ Es una institución del Gobierno Nacional, creada en febrero de 2012, para apoyar y promover las iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenida. Ver más detalles www.innpulsacolombia.com



operativos. Para apalancar sus costos operacionales están evaluando la posibilidad de crear un fondo de co-inversión para que inviertan en conjunto con los inversionistas ángeles y así reducir sus costos operacionales.

Un aspecto importante a mencionar es que los inversionistas de esta red solo invierten en compañías ya formadas, no invierten en ideas o planes de negocio.

Su rango operacional es solo el departamento de Antioquia. Invierten en ciencias de la salud, biotecnología, medio ambiente, ingeniería aplicada, TICs y tecnología de alimentos. Para la búsqueda de proyectos, lo hacen a través de amigos, centros de emprendimiento, Ruta N y también a través de su propia plataforma. Esa plataforma les ayuda a realizar el primer filtro antes de acercar la empresa a los inversionistas.

La red “Angeles Inversionistas de Bavaria”, tienen aproximadamente 20 miembros y ha invertido en total USD 450.000 dólares en tres proyectos, un promedio de USD 150.000 por inversión. Los montos de inversión establecidos por la red varían entre USD 25.000 y USD 2 millones.

Actualmente, su modelo operacional es la de una red de primera generación, pero están evaluando nuevos modelos de negocios que incorporen servicios tanto a los emprendedores como a los inversionistas.

Esta red no cobra ninguna membresía a sus miembros, por lo que sus inversionistas entran y salen de la red pero en promedio se mantiene alrededor de 20 miembros. Su área geográfica de operaciones es todo el país, y han realizado alianzas estratégicas con Universidades en Barranquilla y Cali, donde tienen una representación. Invierten en todos los sectores.

“Angeles Inversionistas Hubbog”, todavía no ha invertido en ningún proyecto. Sus miembros pagan una membresía por pertenecer a la red y pueden invertir montos desde USD 20.000 hasta USD 2 millones de dólares dependiendo del caso. Tienen la intención de invertir de



manera individual y no en grupo. Esta red opera en Bogotá y solo financia proyectos o empresas orientadas al rubro tecnológico. Sus miembros están conformados tanto por inversionistas individuales como por *family offices*.

Esta red también opera como una red de primera generación, es decir hacer el *matching* entre emprendedores e inversionistas a través de una rueda de negocios. Como está inserta en Hubbog, que es un espacio de *co-working*, su sostenibilidad depende de los servicios que se ofrezcan en este espacio, que tiene como principal ingreso los recursos captados de la Academia para emprendedores, de las mentorías especializadas y del arriendo de su espacio físico. Hubbog ofrece diversos servicios especializados a los emprendedores, como talleres de preparación de planes de negocio, presentaciones efectivas, entre otros, por cada uno de estos servicios cobra una tasa, que le permite su sostenibilidad en el tiempo.

5.3. Principales desafíos

Para “Capitalia Colombia”, uno de los principales desafíos es la sostenibilidad y rentabilidad de la red. De acuerdo al entrevistado, esta red hoy es deficitaria, pero tiene el apoyo de RUTA N²⁵, corporación que le cubre hasta el 80% de sus costos operacionales, su expectativa es llegar a tener un superávit en el futuro. Actualmente, están evaluando algunas opciones como crear un fondo de co-inversión. Esta modalidad les ayudaría mucho a reducir sus costos operacionales. Otro de los desafíos de la red, según el entrevistado, es la identificación de los mejores proyectos para invertir y la falta de conocimiento de los inversionistas sobre las especificidades del capital de riesgo.

²⁵ Ruta N es una corporación creada por la alcaldía de Medellín, UNE y EPM, que facilita la evolución económica de la ciudad hacia negocios intensivos en ciencia, tecnología e innovación, de forma incluyente y sostenible. Su principal objetivo al año 2021, es posicionar a Medellín como la ciudad más innovadora de América Latina.



Para “Angeles Inversionistas Bavaria” uno de los principales desafíos es la creación de una cultura de capital de riesgo, sobre todo en los inversionistas. De acuerdo al administrador de esta red, a sus miembros solo les interesa ganar pero no asumir riesgo, no están dispuestos a perder. Igualmente, es un tema cultural el hecho de pagar alguna membresía, sus inversionistas no están dispuestos a pagar ninguna tasa, todavía ellos no son conscientes de la importancia de esta actividad en el financiamiento de las primeras etapas por lo que es importante hacer el trabajo previo, es decir, generar conciencia en los inversionistas y una cultura de capital de riesgo, donde el riesgo esté incorporado. Otro gran desafío de esta red es también su sostenibilidad en el tiempo, por lo que la red está buscando nuevos mecanismos que le permitan su sustentabilidad en el tiempo. Igualmente, un desafío adicional de esta red es la cobertura a nivel nacional. Esta red se adjudicó un proyecto del gobierno para poner en marcha redes de inversionistas en todo el país, formaron alianzas con la Universidad del Norte de Barranquilla, con la Universidad Javeriana de Cali y con la Fundación Bolívar Davivienda que es uno de los grupos financieros más grandes del país en Bogotá, y entre todos están organizando una red nacional con presencia en Bogotá, Cali y Barranquilla inicialmente.

“Angeles Inversionistas Hubbog” considera que uno de sus principales desafíos es la profesionalización de los emprendedores e inversionistas. De acuerdo a su gerente, el tema del capital de riesgo, todavía no está instalado ni en los emprendedores ni los inversionistas, por lo que estos necesitan profesionalizarse en este tema. Para este gerente, uno de los desafíos para todas las redes en Colombia es construir un modelo de capital de riesgo informal acorde a la realidad y cultura del país. Con reglas y estándares propios. Otro desafío que señala, es el actual marco legal: Falta desarrollo en los marcos societarios, gobierno corporativo, estos temas están muy pocos desarrollados desde su perspectiva.



Un resumen de los principales resultados de cada una de las redes respecto a los tópicos: surgimiento de la red, forma operacional y principales desafíos, se pueden observar en el Cuadro 1.

6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Con respecto al surgimiento de la redes en Colombia, los resultados muestran que la actividad ángel es bastante reciente en el país e impulsada en dos de los tres casos por organismos multilaterales como es el caso de BID, es importante destacar también que estas redes, no solo cuentan con el apoyo de organismos multilaterales sino también tienen un respaldo financiero importante como son fundaciones o las instituciones financieras (la banca Capitalia en el caso de la red “Capitalia Colombia” y la fundación Bavaria en el caso de la red “Bavaria”) además del apoyo de diferentes instituciones del gobierno como es el caso de Ruta N que apoya a “Capitalia Colombia” e Innpulsa Colombia que apoya a la red “Bavaria”. La otra red solo cuenta con el aporte de sus miembros que son inversionistas o *family offices*. En relación a la forma operacional, ninguna de las redes tiene un modelo de negocio definido. Solamente la red más antigua, “Capitalia Colombia”, está operando como red de segunda generación, es decir ofreciendo más servicios a sus miembros que solamente el *matching* entre emprendedores e inversionistas. Sin embargo, todas las redes están buscando modelos de negocios que les permita la sostenibilidad en el tiempo.



Cuadro 1: Resumen de los principales resultados de cada una de las redes

Resultados	CAPITALIA COLOMBIA	BAVARIA	HUBBOG
Surgimiento			
Año de creación	2010	2011	2012
Apoyo Financiero inicial	BID	BID	Privado
Otros soportes y apoyo financiero	Capitalia Colombia, Ruta N, Incubadora Créame.	Fundación Bavaria e Innpulsa Colombia	-
Forma Operacional			
Sectores	Ciencias de la salud, biotecnología, medio ambiente, ingeniería aplicada, TICs y tecnología de alimentos	Todos los sectores	TIC
Alcance Geográfico	Departamento de Antioquia	Todo el país	Bogotá
Monto que invierten	USD 50.000 a USD 400.000	USD 25.000 a USD 2 million	USD 20.000 a USD 2million
Pago de membresía de sus miembros	3 salarios mínimos + 3% monto invertido	No	Sí
Servicios que ofrece	<i>Matching</i> entre Emprendedores e Inversionistas y servicios para emprendedores, inversionistas y el ecosistema del emprendimiento.	<i>Matching</i> entre emprendedores e Inversionistas	Academia para Emprendedores, Espacio de <i>co-working</i> y mentorías



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espiritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Número de proyectos financiados	11	3	En evaluación
Monto total invertido	USD 1.650.000	USD 450.000	-
Forma de inversión	Individual	Individual	Individual o persona jurídica
Número de miembros	20 Aprox.	20 Aprox.	+ 10
Principales Desafíos	Sostenibilidad y rentabilidad de la red. Cultura de Capital de Riesgo Empresas invertibles	Cultura de Capital de Riesgo Sostenibilidad de la red Cobertura a nivel nacional Capacitación de Inversionistas	Profesionalización de los emprendedores e inversionistas Cultura de Capital de Riesgo Marco Legal Construcción de un modelo de capital de riesgo informal acorde a la realidad y cultura del país.

Fuente: elaboración propia



Tanto la red “Capitalia Colombia” como “Hubbog” tienen sus sectores de inversión bien definidos, mientras que la red “Bavaria” no tiene definido un sector en particular, le interesan los buenos proyectos que agreguen valor independiente del sector. La red “Capitalia Colombia” no invierte en planes de negocio sino en empresas que están en sus primeras etapas y que tengan su producto o servicio ya probado en el mercado, las otras dos redes no tienen esa restricción. En cuanto al alcance geográfico, las redes “Capitalia Colombia” y “Hubbog” invierten en sus respectivas regiones, la primera solo en el departamento de Antioquía, mientras que la segunda en Bogotá, mientras que la red “Bavaria” invierte en proyectos de cualquier lugar del país. Esto se explica porque tiene representaciones en las principales ciudades de Colombia, como son Barranquilla y Cali debido al proyecto de formar una red nacional de inversionistas ángeles que tienen.

Los rangos de inversión que tienen van desde los USD 20.000 dólares hasta USD 2 millones dependiendo del caso. A la fecha sus inversiones en promedio han sido menores a los USD 200.000 dólares.

Un aspecto importante a mencionar tiene que ver con la membresía que pagan los miembros. En dos de las tres redes los miembros de la red tienen que pagar una tasa de membresía anual, mientras que en la otra red no cobran ninguna tasa debido a que los inversionistas se niegan a pagar monto alguno por pertenecer a la red, al parecer por un tema cultural. Los inversionistas no tienen conciencia de las ventajas que tiene el pertenecer a una red de inversionistas en lugar de actuar solos. Esto dificulta a la red porque sus miembros entran y salen de la red, solo un grupo reducido es constante.

En cuanto al número de proyectos invertidos, es importante destacar, que la red “Capitalia Colombia” financió once proyectos, porque anterior a su creación había un fondo de inversión en etapas tempranas, y este fondo sí invertía en proyectos, por lo que algunas de las empresas financiadas por esta red venían con un financiamiento previo del fondo de



inversión. La red “Bavaria” tiene tres proyectos financiados y la red “Hubbog” está evaluando un proyecto.

Respecto a los principales desafíos, uno transversal a todas las redes es la falta de una cultura de capital de riesgo tanto en los emprendedores como en los inversionistas. Como el tema es bastante reciente, y pese a los esfuerzos realizados por las instituciones de gobierno tanto a nivel nacional, como es el caso de “Innpulsa Colombia”, como a nivel regional como es el caso de Ruta N, todavía no está instalada una cultura de capital de riesgo en Colombia. Y este aspecto es clave para la consolidación de un mercado de capital de riesgo informal.

Otro aspecto mencionado por dos de las tres redes, como otro de sus desafíos, es la sostenibilidad y rentabilidad de la red. Actualmente ambas redes todavía no son rentables, cuentan con apoyos financieros importantes de fundaciones e instituciones financieras y el gobierno tanto a nivel nacional como regional, sin embargo, las redes quieren ser autosustentables en el tiempo, cuando las instituciones dejen de apoyarlas y este es un gran desafío que están enfrentando no solo las redes en Colombia, también en Chile y otros países en Europa (Romaní et al., 2013, San José, 2007).

La capacitación de emprendedores e inversionistas también es mencionado como otro de los desafíos para las redes. Este tema no solo es característico de Colombia, también se da en otros países de América Latina como es el caso de Chile (Romaní et al., 2013), debido fundamentalmente a que en estos países la actividad tiene menos de una década, por lo que todavía se encuentra en la parte inicial de la curva de aprendizaje a diferencia de Europa y Estados Unidos donde existe todo un aprendizaje sobre este tema y se ha desarrollado una cultura de riesgo que todavía es muy débil en América Latina. En este sentido existen programas en Europa y Estados Unidos que preparan tanto a los emprendedores como inversionistas en los diferentes aspectos del capital de riesgo, denominados Investment



Readiness, Ready for Equity, o Academia de Inversionistas Ángeles en España (San José, Roure y Aernoudt, 2005, San José, 2007).

El marco regulatorio, también fue mencionado por una de las redes, como un desafío. En este sentido vale destacar que Colombia solo empezó a regular el tema del capital de riesgo hace menos de una década, en el año 2005, con el decreto para la creación de fondos de capital privado y capital de riesgo. Pese a que se ha incorporado más reformas en los últimos años todavía no se conoce ninguna regulación o decreto orientado al capital de riesgo informal. Se sabe que se está estudiando algunos incentivos fiscales para inversionistas privados, pero todavía no hay nada en concreto.

La construcción de un modelo de capital de riesgo informal, también fue mencionado por una de las redes, aludiendo que a diferencia de Estados Unidos y Europa donde esta actividad está más desarrollada en América Latina todavía es un tema emergente, y con países con realidades diferentes por lo que un modelo acorde a las especificidades regionales y en particular de Colombia es otro desafío pendiente.

7. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En Colombia la actividad ángel es todavía bastante reciente por lo que es pronto para hablar de un mercado de inversionistas ángeles sólido en el país. Sin embargo, el país presenta un gran potencial para el desarrollo de la actividad en el corto plazo y consolidar este mercado en un mediano plazo.

Entre los aspectos que hacen que este país tenga un gran potencial para el desarrollo de la actividad, se encuentra en primer lugar la toma de conciencia de parte del gobierno sobre la importancia de desarrollar una cultura del emprendimiento y la innovación. Esto se puede



observar en la creación el año 2012 de “Innpulsa Colombia”, una institución del gobierno orientada al apoyo y promoción de iniciativas que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenida. Con ese objetivo orientó recursos hacia tres ejes de trabajo: la promoción de un cambio de mentalidad, para superar las barreras de su forma de pensar; corregir las fallas de mercado inyectando recursos donde hagan falta así como conectar y activar la oferta y demanda; fortalecer a los actores en las regiones de Colombia para promover el crecimiento rápido de las empresas en sus territorios. Esto último se puede corroborar con la creación de Ruta N por la Alcaldía de Medellín en la región de Antioquia, una corporación que tiene entre sus lineamientos, el desarrollo de una cultura de la innovación, la gestión del conocimiento, gestión de redes, acceso a mercados, acceso a capital e innovación empresarial. Esta corporación apoya al mercado de capital privado y de capital de riesgo informal a través de diversos programas, como el de coinversión estructurada a través de una convocatoria para seleccionar un fondo de capital privado para administrar recursos con énfasis en el financiamiento de proyectos de alto impacto tecnológico y también es sponsor de la red “Capitalia Colombia”. Se espera que todos estos esfuerzos realizados por el gobierno nacional y regional repercutan en una formación de una cultura del emprendimiento y la innovación en sus habitantes.

Otro aspecto a destacar en el país, son las diversas reformas introducidas por el gobierno, recientemente, en materia de capital de riesgo formal, específicamente el decreto 1242 de 2013 donde se simplifica el proceso para la incorporación mayor transparencia en la administración de fondos de capital privado y se espera que también lo haga para el capital de riesgo informal.

Destaca también las reformas introducidas en materia de creación de empresas, a pesar que la apertura todavía tiene un costo de 8,8% del ingreso per cápita, está muy por debajo del promedio de América Latina (34,5% del ingreso per cápita) y 11 días para abrir un negocio, lo que es considerado relativamente poco comparado con el promedio de América



Latina que son 71 días, situándose por encima de Argentina y Perú pero debajo de Chile y México donde se demora apenas 8 días para abrir una empresa. De cualquier forma ha mejorado en el ranking pasando de la posición 83 en 2007 al puesto 43 en 2014 (Doing Business, 2014).

La estabilidad macroeconómica que ha tenido el país en los últimos años. Esto se puede observar en los diferentes indicadores como crecimiento del PIB, inflación controlada, bajo índice de desempleo, acuerdos de libre comercio, etc., mencionados anteriormente, que hace de Colombia un país atractivo para inversiones.

Sus indicadores de actividad emprendedora también son bastante alentadores, y con toda la promoción al emprendimiento innovador, también se espera que en el corto y mediano plazo hayan emprendimientos de alto potencial de crecimiento que requieran inversión ángel para lograr su desarrollo y sostenibilidad.

Un aspecto, no menor que quedaría pendiente como principal desafío orientado a la formación y consolidación del mercado de inversión ángel es la creación de una cultura de capital de riesgo en el país. Como fue mencionado en los apartados anteriores, el tema de la inversión ángel es bastante reciente en el país por lo que la mayoría de sectores todavía no ha internalizado este tema, y entre esos sectores se encuentra el gran tejido empresarial de pequeñas y medianas empresas que todavía piensa en la banca como la única fuente de financiamiento existente en el país, pese a sus altas tasas de interés y la exigencia de garantías reales, que no tienen la mayoría de los emprendedores y empresarios de Mpymes, por lo que es importante la visibilidad de las redes de inversionistas ángeles en el país y la creación de más redes en las principales regiones del país. Colombia a diferencia de otros países como Chile, que centraliza y concentra sus actividades en la región de Santiago, es un país más descentralizado, donde sus regiones cuentan con gobiernos autónomos que manejan recursos propios, esto sin duda contribuirá al surgimiento de más redes en las regiones donde todavía no existen. La organización de seminarios sobre



inversionistas ángeles como el organizado en la ciudad de Medellín el año 2011, es importante y necesario para posicionar el tema en el país.

Igualmente, la creación de programas de capacitación y entrenamiento a inversionistas y emprendedores, como los existentes en Europa y Estados Unidos es un imperativo para generar cultura de riesgo y que se conozca en profundidad las especificidades de este tipo de actividad como es capital de riesgo informal.

Finalmente, este estudio ha permitido conocer más de cerca la actividad de capital de riesgo informal, muy poco estudiada hasta hoy en algunos países de América Latina como es el caso de Colombia. Se hace un llamado a la comunidad académica a continuar estudiando y profundizando en estos temas, a través de estudios de casos, seguimiento de la actividad, etc. no solo de Colombia sino del resto de países de América Latina, ya que se sabe o conoce muy poco acerca de lo que está ocurriendo en esos países.

8. REFERENCIAS

- Aernoudt, R. (2005). Business Angels: The Smartest Money for Starters? Plea for a Renewed Policy Focus on Business Angels. *International Journal of Business* 10 (3): 271–284
- Amorós, J.E. y Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report*. Santiago de Chile: Universidad del Desarrollo, Babson College, Universiti Tun Abdul Razak, London Business School.
- Amorós, J.E., Atienza, M. y Romaní, G. (2008). Formal and Informal Equity Funding in Chile. *Estudios de Economía*. Vol.35 (2) pp. 179-194.



Avdeitchikova, S., Landström, H., y Månsson, N. (2008), “What do we mean when we talk about business angels?” Some reflections on definitions and sampling. *Venture Capital*, Vol. 10, pp. 371-394.

Banco de la República de Colombia. (2014). *Informe del Banco de la Republica al Congreso de Colombia Marzo 2014*. Available at: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_mar_2014_resumen.pdf Accessed May 5, 2014.

Bancoldex (2014). *Boletín Innpulsa avanza edición 2008: Dos años activando el crecimiento empresarial extraordinario*. Bancoldex, Bogotá, DC. Available at: <http://www.innulsacolombia.com/es/documentos-set-innpulsa-avanza-0> Accessed May 7, 2014.

Banco Mundial (2014). *Datos por países – Colombia*. Available at: http://datos.bancomundial.org/pais/colombia#cp_wdi Accessed May 10, 2014.

Bygrave, W., Hay, M., Ng, E., y Reynolds, P. (2003), “Executive forum: a study of informal investing in 29 nations composing the Global Entrepreneurship Monitor” *Venture Capital*, Vo. 5, pp. 101-116.

Confecámaras (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio) (2011). *The Breakthrough: Escalando el emprendimiento en Colombia*. Confecámaras, Cartagena, Colombia. Available at: http://www.confecamaras.org.co/Documentos/Asambleas/Memorias_asamblea_48/7V_Estudio_Escalando_el_Emprendimiento_en_Colombia.pdf. Accessed June 13, 2014.



DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) (2010). *Boletín Censo General 2005: Perfil Colombia*. Available at: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/boletin.pdf>. Accessed May 7, 2014.

Doing Business (2013). *Doing Business 2013: Regulaciones inteligentes para las pequeñas y medianas empresas*. The World Bank, Washington, DC. Available at: <http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>. Accessed May 7, 2014.

Doing Business (2014). *Doing Business 2014: Entendiendo las Regulaciones para las pequeñas y medianas empresas*. The World Bank, Washington, DC. Available at: <http://espanol.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB14-minibook-spanish.pdf>. Accessed May 25, 2014.

EBAN (2009). *Statistics Compendium. Executive Summary*. Brussels. Available at: www.eban.org European Business Angels Networks. Accessed April 20th, 2014.

FOMIN/BID (2013). *Las Redes de Inversionistas Ángeles en América Latina y el Caribe*. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Available <http://www5.iadb.org/mif/en-us/home/knowledge.aspx> Accessed August 15th 2013.

Groh, A., Liechtenstein, H. y Lieser, K. (2013). *The venture capital and private equity country attractiveness index*. Universidad de Navarra. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa - IESE.



Jacobsohn, G. (2012). Ángeles inversores: un estudio de casos en Argentina. Research work, *International Doctorate Programme in Entrepreneurship and Management*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Jacobsohn, G., y Cochello, A. (2002), “Inversores ángeles en Argentina: Agentes estratégicos en las primeras etapas del mercado de capital de riesgo en economías emergentes” *International Development Research Center IDRC*, Canada.

LAVCA (Latin America Venture Capital Association). (2013). “Scorecard: The private equity and venture capital environment in Latin America.”

Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, Y. y Rigolini, J. (2014). El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación - *Resumen*. Banco Mundial, Washington, DC.

Lipper, G. y Sommer, B. (2002), “Encouraging angel capital: what the US states are doing” *Venture Capital*, 4, 357-362.

Mason, C. y Harrison, R. (1999). Public Policy and the Development of the Informal Venture Capital Market: UK Experience and Lessons for Europe.” In *Industrial Policy in Europe: Theoretical Perspectives and Practical Proposals*, edited by K. Cowling, 199–233. London: Routledge.

Mason, C. y Harrison, R. (1996). Business Angel Networks and the Development of the Informal Venture Capital Market in the U.K.: Is There Still a Role of the Public Sector? *Small Business Economics*, 9, 111-123.



Mason, C. y Harrison, R. (1997), “Business angels in the UK: a response to Stevenson and Coveney” *International Small Business Journal*, 15, 83-90.

Ministerio de Hacienda (2014). Estrategia de inclusión financiera. Available at: http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/saladeprensa/Presentaciones/2014/20140307_estrategia_inclusion_financiera.pdf. Accessed May 20, 2014.

Monitor Group (2011). Encuesta de benchmarking de políticas de emprendimiento. Available at: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/Resultados%20Colombia%20Global.pdf>. Accessed June 12, 2014.

OCDE (Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico) (2013). *Estudios económicos. Colombia- Evaluación económica*. Disponible en: http://www.oecd.org/eco/surveys/Colombia_Overview_ESP%20NEW.pdf Accessed May 10, 2014.

OCDE. (2011). Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors. OECD Publishing. Disponible en: <http://www.eban.org/wp-content/uploads/2013/03/OECD-Angel-Financing-Publication.pdf> Accessed May 24, 2012.

Politis, D. (2008), “Business angels and value added: what do we know and where do we go?” *Venture Capital*, 10, 127-147.



Ramadani, V. (2009), “Business angels: who they really are” *Strategic Change*, 18, 249-258.

Romaní, G., Atienza, M. y Amorós, J.E. (2013). The Development of Business Angel Network in Latin America: The Case of Chile. *Venture Capital*, Vol. 15 (2): 95-113.

Romaní, G., Atienza, M. y Amorós, J.E. (2009). Financing Entrepreneurial Activity in Chile: Scale and Scope of the Public Support Programs. *Venture Capital* 11 (1): 50–70.

San José, A. (2007). Las redes de Business Angels en Europa: Estrategias de promoción del capital de riesgo. *Presenting. Centre for European Policy Studies*.

San José, A., Roure, J., y Aernoudt, R. (2005). Business Angel Academies: Unleashing the Potential for Business Angel Investment. *Venture Capital*, 7 (2): 149–165.

Solh, J. (2014). The Angel Investor Market in 2013: A Return to Seed Investing, Center for Venture Research, April 30th. Available at <https://paulcollege.unh.edu/sites/paulcollege.unh.edu/files/2013%20Analysis%20Report%20FINAL.pdf>, accessed 29th Jun 2014.

Varela, R., Moreno, J.A. y Soler, J.D. (2013). Global Entrepreneurship Monitor - GEM Caribbean: Colombian National Report 2012. Cali: Universidad Icesi, Ediciones Icesi 2013.

Wadsworth, J. (2013). 2014 Global R&D funding forecast. *R&D magazine*, 55(6), 31-65.



LA UNIVERSIDAD DE CUENCA ARTICULANDO EL ECOSISTEMA EMPREENDEDOR

SILVANA ZALAMEA PIEDRA¹

SILVIA PEÑA GONZÁLEZ²

MIGUEL CÁRADENAS CALLE³

SILVANA ASTUDILLO DURÁN⁴

RESUMEN

La transformación de la matriz productiva para alcanzar el Ecuador del Buen Vivir es hoy un punto de consenso en nuestra sociedad. Para lograr este cambio, el sector académico, el gubernamental, el empresarial, y los consumidores deben aunar esfuerzos y aportar con sus iniciativas y sus capacidades para dar soluciones nuevas e innovadoras que lleven a dicho cambio. Estas entidades y la sociedad misma miran a los emprendedores como la parte importante en la búsqueda de este nuevo modelo productivo. El presente trabajo demuestra que la universidad siendo el semillero de potenciales emprendedores, al articular el Ecosistema Emprendedor propicia un ambiente claro y seguro en donde el emprendedor pueda sentir el apoyo para desarrollar cada etapa del proceso de generación de su empresa. Por lo que se convocó a diferentes actores que pertenecen al Ecosistema Emprendedor propuesto bajo el esquema de la Hélice Cuádruple, los cuales presentaron sus ofertas de soporte al aprendizaje, estos a su vez conocieron los problemas que tiene el emprendedor, así como su potencial para producir y solventar las necesidades de la población. Además las diferentes instituciones al interactuar notaron acciones similares entre ellas por lo que se inició un proceso de optimización de ofertas, armónicas y secuenciales que le faciliten al emprendedor el desarrollo de su idea de negocio.



PALABRAS CLAVE: ecosistema, emprendedor, Hélice Cuádruple, matriz productiva.

ABSTRACT

The Productive Matrix Transformation to attain the Ecuador good living is an agreement point for our society in which the academy, government, business sector and customers must to join efforts and contribute with their initiatives in order to give innovative solutions to lead the change. Those entities and society look at entrepreneurs as an important part in the pursuit of this new productive model. This research demonstrates that being university the seedbed of potential entrepreneurs, when it articulates an entrepreneurship ecosystem develops a clear and safe environment where the entrepreneurs feel supported to develop each stage of their enterprise process generation. Because of this, actors belongs the entrepreneurship ecosystem proposed under the scheme of the Quadruple Helix were convened. They presented learning support offers and knew the entrepreneur's problems as well as their potential to produce and solve the population needs. In addition, when different institutions interacted among them realized they had similar actions so that it was initiated an offers optimization process to facilitate to entrepreneur the development of a business model.

KEY WORDS: entrepreneur, ecosystem, Quadruple Helix, productive matrix.1.



1. ANTECEDENTES

En el transcurso del accionar del Centro de Desarrollo de Emprendedores de la Universidad de Cuenca se ha evidenciado la falta de un trabajo colaborativo y coordinado entre las diferentes organizaciones e instituciones que trabajan alrededor del emprendimiento generando diferentes situaciones que inhiben la gestación de iniciativas emprendedoras.

Los testimonios y vivencias de emprendedores que han buscado asesoramiento en el Centro de Desarrollo de Emprendedores para gestar sus iniciativas han dado cuenta del complejo camino que deben seguir, por la dispersión y falta de conocimiento de las acciones de las instituciones que apoyan y/o regulan el nacimiento de iniciativas emprendedoras.

Es importante también acotar que gran parte de los proyectos que nacen dentro de la Universidad se han quedado únicamente a nivel de ideas y esto se atribuye a diferentes factores tales como: falta de financiamiento, desconocimiento del proceso formal para la creación de una empresa, entre otros que hacen que los mismos no se conviertan en emprendimientos comercialmente viables.

Hoy en día se plantea al emprendimiento y más aún a los dinámicos como herramienta clave para el desarrollo económico de una región, razón por la cual el Gobierno Nacional desde el accionar de diferentes carteras de estado se encuentra impulsando programas de apoyo que buscan fortalecer el nacimiento de iniciativas emprendedoras, lamentablemente, estos mecanismos al estar dispersos y desarticulados no han tenido el impacto esperado para el surgimiento de emprendimientos dinámicos y de su sostenibilidad en el tiempo.

En la actualidad el Ecuador está viviendo un proceso de cambio a través de una transformación profunda que tiene impacto global en el desarrollo como país. De forma particular el sector productivo empresarial está transitando por un cambio de su matriz



productiva, que ha llevado a este sector a repensar sus modelos de negocio e innovar en sus procesos productivos, en la generación de nuevos productos, entre otros; fenómeno que representa un sin número de oportunidades para la generación de emprendimientos innovadores que podrían surgir desde iniciativas de la comunidad universitaria. En este sentido es fundamental una interacción efectiva entre el estado, universidad, sector productivo/empresarial y consumidores para dinamizar este proceso, con el propósito de fructificar el capital intelectual presente en la academia.

Todas estas reflexiones evidencian la necesidad de generar mecanismos de articulación efectiva entre los diferentes actores que componen el Ecosistema Emprendedor con la intención de promover el nacimiento de iniciativas emprendedoras de carácter dinámico que puedan ser sostenibles a lo largo del tiempo y que tenga un impacto en el desarrollo económico y social de la región y el país. Acorde a estos planteamientos se cumplió el objetivo principal de este trabajo: “Aportar en la manera de cómo se deben articular las acciones y competencias de los diferentes actores estratégicos”. En torno a este objetivo se apuntan los específicos: Identificar las competencias de los actores que constituyen el ecosistema emprendedor. Formar un espacio de encuentro entre los emprendedores, academia, gobierno, sector productivo/empresarial y consumidores representantes del ecosistema emprendedor. Proponer un ecosistema confiable para el emprendedor que brinde las lineamientos para la protección de su idea y para cada el desarrollo de cada etapa del proceso emprendedor.



2. MARCO CONCEPTUAL

La interacción que generan las universidades con los actores que conforman el ecosistema emprendedor: empresas, sector público y sociedad constituye un papel importante en la sostenibilidad del proceso emprendedor. De hecho el fenómeno de la empresarialidad requiere la adopción de enfoques amplios e interdisciplinarios. En los últimos años se vienen realizando diversos esfuerzos por desarrollar un marco articulador de los distintos factores y perspectivas que ayudan a comprender el proceso emprendedor (Kantis, 2004).

Dentro del ecosistema emprendedor y de la innovación existen elementos importantes como la empresa, aquel agente capaz de trasladar las innovaciones al mercado que se plasman en nuevos productos, las organizaciones que actúan de soporte, centros de formación, parque tecnológicos, las fundaciones, etc., las universidades, cuyo papel se centra en la generación de conocimiento mediante la investigación y el desarrollo tecnológico, el sector público que a través de adecuadas políticas y actuaciones deben contribuir al fomento de la innovación y el último elemento el entorno. (Gómez-Vieites, A., J.L. Calvo G, 2011).

Angelelli y Kantis (2004) concluyen que el papel de las redes es muy importante. Según estos autores en la gestación de la idea de negocio las redes son más de carácter social, al momento de poner en marcha las redes de producción e institucionales también comienzas a adquirir importancia.

Según Reviu y Dardala (2013), para las empresas innovadoras, la interacción con la comunidad científica se considera generalmente crucial. Las empresas innovadoras se asumen son altamente dependientes de los conocimientos generados por la investigación en las universidades. Es obvio que las universidades contribuyen a la innovación industrial, no sólo por ofrecer nuevos tipos de desarrollo tecnológico, sino también a través de una variedad de



interacciones. (Reveiu & Dardala, 2013) A pesar de la importancia de la generación de una articulación entre la academia, el sector público, la empresa y la sociedad, y utilizando el enfoque de la triple hélice, Chantes (2012) menciona que son limitados los aportes que puede hacer la academia más allá del conocimiento generado a estas dinámicas de interacción entre gobierno-universidad-industria. Así una estrategia de desarrollo emprendedor debe contar con un fuerte protagonismo del sector privado y de la sociedad civil en general si se desean cambiar las condiciones del contexto, por consiguiente es fundamental incluir acciones destinadas a lograr su compromiso (Kantis, 2004).

En este contexto, se aprecia que el rol de los actores del ecosistema emprendedor es fundamental para fomentar el proceso emprendedor, el desarrollo de redes para el emprendedor representa un incentivo para su creación y desarrollo. Por lo que al no existir una articulación definida de un ecosistema que permita su articulación, el Centro de Emprendimiento de la Universidad de Cuenca, planteó el desarrollo de un proyecto con un enfoque sistémico que construya un primer ecosistema de apoyo al emprendedor con la participación de organizaciones públicas, privadas, sociedad civil, con la intención de promover el desarrollo emprendedor desde la academia y dinamizar la naciente cuádruple hélice con el apoyo de la academia.

Así, es necesario conocer que articular un ecosistema de emprendimiento trae beneficios a una localidad promueve el conocimiento, la innovación, mejora de la productividad y la competitividad. Además de otros beneficios como mejorar la propiedad intelectual de las ideas, permite el acercamiento de inversores, cataliza la formulación de políticas públicas, el fortalecimiento de redes, promueve la creación de proyectos basados en el conocimiento.

En este marco, la movilización de las instituciones de la sociedad civil con los beneficiarios de las iniciativas es una estrategia misma emprendedora. Es fundamental despertar las

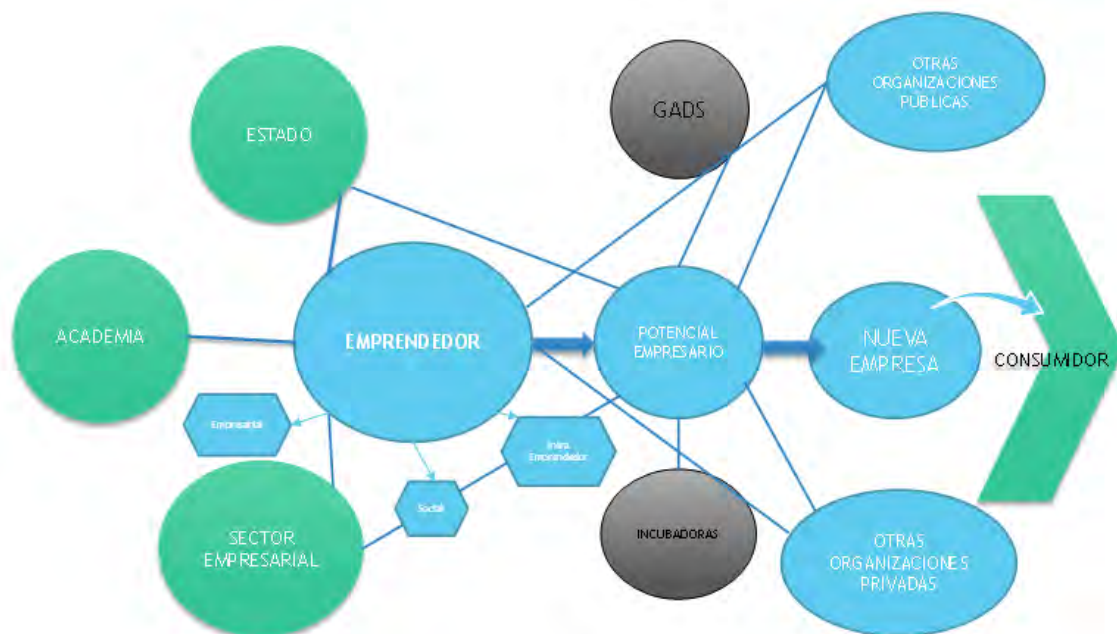


capacidades locales y operar de manera descentralizada bajo esquemas que garanticen la coordinación y la racionalidad de esfuerzos (Kantis, 2004).

De hecho, el rol articulador que toma la academia para articular el ecosistema emprendedor, en este caso la Universidad de Cuenca, con su gestor el Centro de Emprendimiento, es un inicio para impulsar el cambio en la sociedad y mostrar los beneficios que puede generar esta coordinación de esfuerzos.

En el gráfico 1 se observa la interacción entre los actores de la hélice cuádruple propuesta, en la que se presenta sus elementos: Estado, Academia, Sector Empresarial y Consumidores y sus respectivos sub-actores y componentes que actúan dentro de este ecosistema.

Gráfico 1. Ecosistema Emprendedor aplicado a la ciudad de Cuenca



Fuente: elaboración propia



3. METODOLOGÍA

3.1 FASE 1: Estudio de Organismos de Apoyo

3.1.1 Delimitación de la Población

La determinación de la población se basó en un estudio de carácter cualitativo con la finalidad de determinar los organismos de apoyo al emprendedor a través de una lluvia de ideas desarrollada por un equipo experto en materia del Ecosistema Emprendedor y una revisión preliminar de información de los organismos con respecto a los siguientes lineamientos:

- Pertenencia a un grupo del Modelo de la Hélice Cuádruple del Ecosistema Emprendedor: Academia, Estado, Empresa, Sociedad / Consumidores
- Identificación de líneas de acción para la gestación de emprendimientos
- Determinación del ámbito de acción en la ciudad de Cuenca

Mediante la selección de los actores que cumplan con los lineamientos previamente establecidos, se logró delimitar los organismos de apoyo que se consideran como actores del ecosistema emprendedor para este proyecto.

3.1.2 Identificación de las Competencias de los Organismos de Apoyo

Una vez definidos los actores que forman parte del Ecosistema Emprendedor según el Modelo de la Hélice Cuádruple, se procedió a la identificación de sus competencias a través de una investigación bibliográfica de información secundaria proveniente del estudio denominado “Determinación del Índice de Capacidad Institucional” que forma parte del Programa de Aglomerados Productivos Locales desarrollado por Agencia Cuencana para el Desarrollo e



Integración Regional ACUDIR, Banco de Desarrollo de América Latina CAF y el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, realizado en el año 2014.

3.2 FASE 2: LA UNIVERSIDAD DE CUENCA ARTICULANDO EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

3.2.1 Planificación del Evento “La Universidad de Cuenca articulando el Ecosistema Emprendedor”

Con el objeto de generar un espacio de encuentro entre los emprendedores y los actores del ecosistema emprendedor (Academia, Gobierno, Sector Productivo Empresarial y Consumidores) para socializar las líneas de apoyo que tiene cada organismo integrante del Ecosistema Emprendedor, el Centro de Desarrollo de Emprendedores de la Universidad de Cuenca determinó importante la planificación de un evento destinado a la construcción de un ecosistema emprendedor basado en el Modelo de la Hélice Cuádruple propuesto y con la ejecución de dos actividades paralelas:

- Feria del Ecosistema Emprendedor: El objeto de esta feria fue situar a los emprendedores en el centro del ecosistema emprendedor (compuesto por los organismos de apoyo previamente identificados), ello con el propósito de generar un espacio de encuentro entre las iniciativas emprendedoras y las líneas de apoyo de cada instancia, para ello tanto emprendedores como organismos de apoyo contaron con un stand donde presentaron sus propuestas. La ubicación de los organismos de apoyo fue definida en función del Modelo de la Hélice Cuádruple, de tal manera que se genere una interacción efectiva entre los proyectos de emprendimiento y los actores del ecosistema según este modelo.



- Ciclo de Conferencias: Paralelamente a la Feria, se diseñó un ciclo de conferencias en la que actores claves del Ecosistema Emprendedor expusieron las estrategias llevadas a cabo desde cada sector para el fomento del espíritu emprendedor, además de mostrar a los emprendedores nuevas oportunidades para la generación de emprendimientos.

Tomando como base el Modelo de la Hélice Cuádruple propuesto se definieron como actores claves para integrar el ciclo de conferencias los siguientes organismos de apoyo detallados en la Tabla 1.

Tabla 1. Planificación de Ponencias según Grupo del Modelo de la Hélice Cuádruple en el evento “La Universidad de Cuenca articulando el Ecosistema Emprendedor”

GRUPO DEL MODELO DE LA HÉLICE CUÁDRUPLE	INSTITUCIÓN	NOMBRE DE LA CONFERENCIA
Gobierno Central	Ministerio de Industrias y Productividad	“El Emprendimiento como motor de la Industria Ecuatoriana”
Gobierno Central	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	“Garantía de un entorno propicio para que prosperen la creatividad y la innovación protegiendo los derechos de propiedad intelectual”
Gobierno Zonal	Gobierno Provincial del Azuay	“El Emprendimiento como pilar fundamental para el desarrollo económico y competitividad de la provincia del Azuay”
Gobierno Local	Empresa Municipal de Desarrollo Económico	“Cuenca, ciudad de Emprendedores”



Productivo Empresarial	–	Cámara de Industrias de Cuenca	“Cuenca, un medio ambiente propicio para el emprendimiento productivo”
Productivo Empresarial	–	Agencia de Inversiones INVEC	“Como atraer inversionistas”
Productivo Empresarial	–	Grupo Empresarial GRAIMAN	“Buenas prácticas de fomento del emprendimiento e innovación desde el sector empresarial”
Productivo Empresarial	–	Corporación Mucho Mejor Hecho en Ecuador	“Sello Mucho Mejor Hecho en Ecuador, una herramienta para fomentar la productividad”
Academia		Centro de Emprendimiento de la Ciudad del Conocimiento YACHAY	“Organización del Ecosistema Emprendedor en YACHAY”
Academia		Universidad Politécnica del Litoral ESPOL	“Estado del Ecosistema Emprendedor en el Ecuador”
Academia		Universidad de Cuenca	“Modelo de Generación y Gestión del Conocimiento: Políticas del Emprendimiento en el Marco de la Educación Superior”
Consumidores		Cámara de la Construcción de Cuenca Cámara de Turismo de Cuenca Cámara de Comercio de Cuenca Emprendedores de los sectores: turismo, construcción, marketing empresarial.	Panel “Emprendimientos innovadores que la sociedad requiere”

Fuente: Elaboración propia



3.2.2 Selección de Potenciales Emprendedores

Para la selección de potenciales emprendedores se tomó como base los 113 proyectos (cada proyecto estaba conformado por un promedio de 4 estudiantes) generados como trabajos finales de la asignatura de Desarrollo de Emprendedores del ciclo lectivo Marzo – Agosto 2014, asignatura cursada por 455 estudiantes de las carreras de: Ingeniería Química, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Industrial, Bioquímica y Farmacia, Terapia Física, Laboratorio Clínico, Estimulación Temprana, Imagenología, Medicina Veterinaria, Gastronomía, Turismo, Derecho, Trabajo Social y cuatro cursos de Libre Elección de la Universidad de Cuenca.

Se cumplieron las siguientes etapas:

- Preselección de los tres mejores proyectos por parte de los docentes de las diferentes carreras en función de la calificación obtenida en la presentación del trabajo final.
- Selección de los mejores doce proyectos de la Universidad de Cuenca por parte de una comisión del Centro de Desarrollo de Emprendedores integrada por tres miembros.

Para ello se utilizó una matriz de ponderación de factores. Los factores que se establecieron son: Innovación y Creatividad, Potencial de Mercado, Ventaja Competitiva Potencial, Factibilidad Técnica e Impacto Ambiental y/o Social. Estos factores fueron adaptados de los criterios de evaluación utilizados en la Feria de Ideas de Negocios del Tecnológico de Costa Rica, evento desarrollado en mayo de 2014 en la ciudad de Cartago. Los proyectos seleccionados fueron aquellos que alcanzaron un puntaje de (8/10), que fue el límite inferior establecido para que un emprendimiento pueda ser presentado durante el desarrollo del evento “La Universidad de Cuenca articulando el Ecosistema Emprendedor”.

- Selección de los tres proyectos ganadores del evento “La Universidad de Cuenca articulando el Ecosistema Emprendedor”, por parte de un Jurado Calificador conformado por 12 integrantes que representan a los diferentes grupos especificados en



el Modelo de la Hélice Cuádruple del Ecosistema Emprendedor: Academia, Estado, Empresa, Sociedad / Consumidores.

Para la selección de los proyectos ganadores se utilizó la matriz de ponderación de factores antes indicada. Los proyectos ganadores fueron los que alcanzaron el mayor puntaje dentro de esta matriz.

3.2.3 Convocatoria a los Organismos de Apoyo

A partir del estudio de los organismos de apoyo desarrollado en la Fase 1 de este proyecto, se seleccionaron a las entidades más representativas de cada grupo que conforman el Ecosistema Emprendedor según el Modelo de la Hélice Cuádruple: Academia, Estado, Empresa, Sociedad / Consumidores, a través de una cualificación mediante una matriz de ponderación de cada actor según un listado de factores institucionales de influencia en el emprendedor (Gómez Gras, 2005). Los parámetros utilizados fueron:

- El apoyo financiero
- Las políticas públicas
- Los programas públicos
- La educación y la formación
- La mujer y la creación de empresas
- Las normas sociales y culturales
- El acceso a la infraestructura física
- Las transferencias de conocimientos e I+D
- La infraestructura comercial y profesional
- La percepción de oportunidades de negocio
- Las habilidades para crear y desarrollar una nueva empresa



A partir de este análisis se determinaron aquellos organismos de apoyo estratégicos para integrar el ecosistema emprendedor presente en el evento “La Universidad de Cuenca articulando el Ecosistema Emprendedor”.

Una vez definidos aquellos actores, se procedió a realizar una convocatoria a cada actor para el evento según la planificación establecida.

La convocatoria para la participación en la Feria del Ecosistema Emprendedor se la realizó desde el Centro de Emprendimiento y de este grupo a aquellos actores considerados como claves en este ecosistema se les invitó a participar con una conferencia para socializar las estrategias que se vienen desarrollando para fomentar el emprendimiento desde sus distintos ámbitos de acción.

Con el objetivo de crear para los potenciales emprendedores un ambiente lo más cercano posible a las condiciones de mercado y competencia dentro de un Ecosistema Emprendedor se hizo extensiva la convocatoria a otras universidades de la ciudad para solicitar su participación con proyectos de emprendimiento que tengan un alto potencial.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Competencias de actores

Al articular a los actores que conforman la hélice cuádruple del Ecosistema Emprendedor se planteó la coordinación y la concentración de sinergias y esfuerzos que faciliten el camino al emprendedor, teniendo en cuenta que el éxito depende de la implicación activa de los diferentes agentes que actúan en el territorio.



Los emprendedores estudiantes universitarios interactuaron y conocieron las ofertas de las diferentes entidades públicas y privadas que apoyan al desarrollo de su idea empresarial, entre las que destacamos:

Ministerio de Industrias y Productividad- MIPRO. Fomenta la generación de nuevas iniciativas empresariales que permite el desarrollo y crecimiento del emprendimiento a nivel nacional, mediante un programa de asistencia técnica especializada y asesoría de la Subsecretaría de Desarrollo de Mipymes y Artesanías del MIPRO, en tres áreas. Gestión administrativa, comercialización y estrategia comunicacional-marketing.

Corporación Financiera Nacional-CFN. La mayor banca del desarrollo del país, financia proyectos innovadores mediante la “Liga de Emprendedores Extraordinarios”. Dirigido a quienes desarrollan actividades enmarcadas en los sectores e industrias priorizadas dentro de la matriz productiva y energética del país.

Empresa Pública de Desarrollo Económico-EDEC. Tiene entre otros propósitos brindar apoyo y acompañamiento en todo el proceso a los emprendimientos y mejorar los sistemas y comportamientos empresariales.

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual-IEPI Está comprometida con la promoción de la creatividad intelectual y su protección. Promueve una gestión de calidad, talento humano competitivo y servicios técnicos que satisfagan las necesidades de los usuarios de acuerdo a la ley nacional y los tratados y convenios internacionales vigentes.

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación-SENESCYT. A través del Banco de Ideas, el emprendedor tiene la oportunidad de hacer visible su idea o proyecto frente a posibles inversionistas y reconocidos actores del ecosistema de la innovación y emprendimiento.



A su vez las distintas organizaciones tanto públicas como privadas pudieron ver que existe un potencial aún no explotado en cuanto a contribución que los proyectos emprendedores basados en el conocimiento que surgen mayoritariamente de la universidad, pueden hacer para dinamizar y diversificar las estructuras productivas.

4.2 Interacción de los proyectos de emprendimiento con el Ecosistema Emprendedor:

Dadas las condiciones y acciones previas se realizó el evento denominado “La Universidad de Cuenca articulando el Ecosistema Emprendedor” dentro de las instalaciones de la universidad, en este espacio se pusieron en contacto los proyectos de emprendimiento con alto potencial con los actores estratégicos del ecosistema emprendedor a través de la Feria del Ecosistema Emprendedor, en la que se propició un circuito de los emprendedores hacia cada uno de los stands de los organismos de apoyo para recibir información real y precisa sobre las competencias y líneas de apoyo que cada organismo tiene para ofrecer a los jóvenes emprendedores.

El ciclo de Conferencias se llevó a cabo paralelamente a la Feria del Ecosistema Emprendedor, mediante ponencias de 10 de minutos a cargo de representantes de los organismos de apoyo seleccionados, según Tabla No. 1; estuvo dirigido a todos aquellos emprendedores de la comunidad universitaria, docentes, investigadores, desarrolladores de políticas públicas y emprendedores de la sociedad en general.

4.3 Participantes

- Jóvenes emprendedores de la Universidad de Cuenca, alrededor de 500 estudiantes
- 48 potenciales emprendedores (autores de los 12 proyectos finalistas)
- Potenciales emprendedores de la Universidad Politécnica Salesiana



- **Sector Gobierno** correspondiente al Modelo de la Hélice Cuádruple del Ecosistema Emprendedor: Ministerio de Industrias y Productividad, Servicio de Rentas Internas, Corporación Financiera Nacional, Instituto Ecuatoriano de la Economía Popular y Solidaria, Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, Gobierno Provincial del Azuay y la Empresa Municipal de Desarrollo Económico.
- **Sector Productivo – Empresarial:** Cámara de Industrias de Cuenca, Cámara de Comercio de Cuenca, Corporación de Inversiones INVEC, Cámara de Comercio Ecuatoriana – Americana, Corporación Mucho Mejor Hecho en Ecuador, Fundación Junior Achievement Ecuador, Grupo Empresarial Graiman.
- **Sector Academia:** Universidad de Cuenca, Universidad Politécnica Salesiana, Universidad Politécnica del Litoral.
- **Sector Consumidores:** Representantes de la Cámara de Turismo del Azuay, Cámara de la Construcción, empresarios de los sectores de construcción, turismo, tecnología y marketing empresarial.

5. CONCLUSIONES

Los emprendedores se presentan en la feria con productos y servicios en los cuales introducen innovaciones especialmente en el mercado nacional porque sus proyectos están basados en el conocimiento y están estimulados por la nueva matriz productiva que presenta el gobierno, y además por la creación de mecanismos de financiamiento para la etapa inicial de gestación de la idea por parte de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología SENESCYT.



La articulación del ecosistema permite saber a las instituciones presentes, las necesidades más importantes que tiene el nuevo emprendedor y los problemas y desafíos que enfrentan. La interacción con otras personas e instituciones, el trabajo en equipo y la conformación de redes, aparecen como componentes centrales para la resolución de los problemas.

Las políticas de fomento del emprendedurismo deben incorporar elementos que atiendan a la generación de empresas basadas en el conocimiento a fin dinamizar y diversificar el sector productivo, éstas también deben enfocar sus esfuerzos hacia los estudiantes universitarios en la formación de capital humano y a la facilitación del acceso a recursos financieros especializados así como al apoyo de actividades de investigación y generación de redes empresariales.

La oferta de servicios de los organismos gubernamentales y de las organizaciones de la sociedad civil en favor del emprendedor es amplia, sin embargo es una oferta dispersa y en varios casos repetitiva que llega a constituir en algunos casos en un obstáculo para al emprendedor.

Para que el Ecosistema del Emprendedor sea confiable, seguro y efectivo hacia el cumplimiento del objetivo es necesario conocer la oferta de apoyo al emprendedor en su conjunto y luego seleccionar lo más conveniente a cada institución, enfatizando que, desde el punto de vista del emprendedor, el disponer de una oferta compacta y secuencial le facilitará su introducción en la ruta del emprendimiento.



6. REFERENCIAS

- Alcaraz Rodríguez, R. (2007). El emprendedor de éxito. *Guía de Planes de Negocio*.
- Araque, W. (2009). Perfil del emprendedor ecuatoriano. *Corporación Editora Nacional*.
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. *Harvard Business School Press*, 18, 42-59.
- Chanthes, S. (2012). Increasing Faculty Research Productivity via a Triple-Helix Modeled University Outreach Project: Empirical Evidence from Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 52, 253–258.
- Kantis, H., P. Angelelli, (2004). Desarrollo Emprendedor. Banco Interamericano de Desarrollo
- Chanthes, S. (2012). Increasing Faculty Research Productivity via a Triple-Helix Modeled University Outreach Project: Empirical Evidence from Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 52, 253–258. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.462
- Fornielles, M. R. C., & Castany, L. (2008). Iniciativa emprendedora, innovación y competitividad. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (841), 7-28.



Güemes, J. J., Coduras, A., & Justo, C. C. R. (2010). Global entrepreneurship monitor. *Informe GEM España*.

Gomèz Gras J. (2005). Subproyecto: Medidas de apoyo a la jóvenes para la creaciòn de empresas en el entorno municipal de la provincia de Alicante. España, Universidad Miguel Hernàndez

Gómez-Vieites, A., J.L. Calvo G. (2011). Innovaciòn: Factor clave del èxito empresarial. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Puchol, L. (2001). El libro del emprendedor. *Ediciones Díaz de Santos*.

Reveiu, A., & Dardala, M. (2013). The Role of Universities in Innovative Regional Clusters. Empirical Evidence from Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 555–559. doi:10.1016/j.sbspro.2013.09.238

Varela, J., & Irizar, I. (2009). Caracterizaciòn de los Intraemprendimientos en el Grupo Mondragòn de España y en las empresas de Ibaguè en Colombia.



DISEÑO DE HERRAMIENTAS MERCADOLÓGICAS PARA EMPRENDEDORES DE LAS MICROEMPRESAS DE MEDELLÍN COLOMBIA

JAHIR GUTIÉRREZ¹

ELIMELETH ASPRILLA²

JOSÉ MARÍA GUTIÉRREZ³

¹ *Economista de la Universidad de Medellín, Colombia, (PHD) en Administración Pública, Atlantic International University (AIU), Honolulu, USA, Magister en Desarrollo, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia, Miembro del grupo de investigación Observatorio Público del Tecnológico de Antioquia. E-mail: jagutier@tdea.edu.co. Calle 78B No. 72A - 220 Medellín - Colombia. Tel: 454 70 61*

² *Economista de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla. Maestría en Administración con Énfasis Mercadotecnia Universidad Montemorelos de México. Especialista en Gestión Pública de la Escuela Superior de Administración Pública "ESAP" Antioquia – Chocó. Quibdó. Especialista en Gerencia de las Organizaciones. Corporación Universitaria Adventista - UNAC Medellín. Miembro del grupo de investigación Observatorio Público del Tecnológico de Antioquia. E-mail: eliasmo@tdea.edu.co. Calle 78B No. 72A - 220 Medellín - Colombia. Tel: 454 70 20.*

³ *Economista de la Universidad Cooperativa de Colombia. Maestría en Administración con Acentuación en Mercadotecnia Universidad de Montemorelos de México, Especialista en Mercadeo de la Universidad EAFIT de Medellín y Especialista en Gerencia de las Organizaciones de la Corporación Universitaria Adventista de Colombia. Coordinador de la Unidad de Emprendimiento Empresarial del Tecnológico de Antioquia. Miembro del grupo de investigación OBSERVATORIO PÚBLICO del Tecnológico de Antioquia. E-mail: jgutierrez@tdea.edu.co; josemagutierrez@gmail.com. Calle 78B No. 72A - 220 Medellín - Colombia. Tel: 454 70 61*



RESUMEN

El empresario es un individuo que tiene una orientación administrativa y operativa, de innovar y crear empresa, tiene una ventaja comparativa en la toma de decisiones porque tendrá un mayor conocimiento sobre los acontecimientos y las oportunidades que existe en el mercado, de desarrollar bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes, es quien asume riesgos y obtiene beneficios (Pickle y Abrahamson, 1990). Ser emprendedor significa ser capaz de crear algo nuevo o de dar uso diferente a algo ya existente y de esa manera generar un impacto en su propia vida y en la comunidad en la que habita (Formichella, 2004), es suficientemente flexible como para adoptar ideas y apropiar conocimientos, posee la creatividad necesaria para transformar cada acontecimiento en una oportunidad de mercado. Se puede decir que un empresario puede y debe ser emprendedor pero no necesariamente un emprendedor es empresario (Gartner, 1989).

En Colombia existen instituciones públicas que han fomentado el espíritu emprendedor, facilitando herramientas como: Documentos, cuadernillos, textos, que ofrecen las instrucciones para que los emprendedores estructuren planes de negocio; y con la presentación de estos planes puedan acceder a capital semilla a través de los diferentes concursos que realizan las instituciones impulsadoras del emprendimiento en nuestro país; pero que los emprendedores tienen dificultades al momento de posicionar la empresa o los bienes (tangibles o intangibles) en el mercado.

Este proyecto de investigación pretende conocer las dificultades que tienen los emprendedores para posicionar los bienes o servicios en el mercado.

PALABRAS CLAVE: Metas, subsistencia, conocimiento, plan.



ABSTRACT

The entrepreneur is an individual who has an administrative and operational guidance, innovate and create company has a comparative advantage in making decisions that will have a better understanding of the events and opportunities in the market, to develop goods and / or services that meet the needs and desires of customers, is the one who takes risks and makes profits (Pickle and Abrahamson, 1990). Being an entrepreneur means being able to create something new or different to use something that already exists and thus have an impact on their own lives and in the community in which he lives (Formichella, 2004), is flexible enough to embrace ideas and appropriate knowledge, has the creativity to transform every event into a market opportunity. It can be said that an entrepreneur can and should be an entrepreneur but not necessarily an entrepreneur's entrepreneur (Gartner, 1989).

In Colombia there are public institutions that have fostered entrepreneurship by providing tools such as documents, booklets, text, featuring instructions for entrepreneurs structured business plans; and the presentation of these plans can access seed capital through various competitions undertaken by instigating institutions of entrepreneurship in our country; but that entrepreneurs have difficulties when positioning the company or property (tangible or intangible) in the market.

This research project aims to understand the difficulties faced by entrepreneurs to position the goods or services in the market.

KEYWORDS: Goals, livelihoods, knowledge, plan.



1. OBJETIVOS

1.1 GENERAL

Determinar los obstáculos y dificultades que pueden tener los emprendedores al momento de posicionar los productos o servicios en el nicho de mercado, y ofrecer una guía o herramientas mercadológica para los emprendedores de las microempresas en Medellín, mediante la elaboración de un plan estructurado de mercadeo que incluya las estrategias metodológicas que facilite la comercialización y el posicionamiento de los productos en el mercado objetivo.

1.2 ESPECÍFICOS

- Definir el perfil de las microempresas.
- Determinar los resultados que ha obtenido la empresa en el mercado.
- Conocer los principales retos que enfrenta la empresa en la comercialización de los productos.
- Conocer las prácticas o herramientas de mercadeo que utiliza la microempresa.
- Establecer los aceleradores o motivadores de uso de las herramientas de mercadeo
- Listar los obstáculos o dificultades en el momento de aplicar las herramientas de mercadeo.
- Estipular las fuentes de información que utiliza la empresa para establecer estrategias de comercialización.



- Relacionar los hábitos de planeación para la comercialización del producto. (que, como, quien, cuando y donde).
- Definir las prácticas utilizadas para conocer la competencia.

2. METODOLOGÍA

Para abordar los objetivos planteados desarrollamos la investigación en dos fases, así:

En la primera etapa, Fase cualitativa, abordamos los objetivos del estudio mediante:

- Entrevistas en profundidad con emprendedores.
- Entrevistas con directivos de entidades vinculadas al apoyo del emprendimiento en la ciudad.
- Recolección de entrevistas publicadas en revistas, Internet o periódicos donde se habla de las características del emprendedor.

El análisis de los datos recolectados en esta etapa nos permitió definir los parámetros y variables relacionadas con las prácticas, retos y herramientas utilizadas por el micro empresario en el desarrollo de la empresa.

En una segunda etapa, Fase Cuantitativa, realizada mediante la aplicación de encuesta semiestructurada realizada por Internet y teléfono. Se realizó una muestra 121, valor que garantiza un error del 5% y un 95% de nivel de confiabilidad. La realización del campo en la fase cualitativa exigió el contacto de cada empresario un promedio de cuatro veces, ya que por sus múltiples actividades la respuesta efectiva del instrumento requirió más de una llamada o correo electrónico



Las características definidas para mercado objeto del estudio son:

Ser un microempresario con las siguientes características:

- Antigüedad: tener una presencia en el mercado hasta de 10 años. b) Tamaño de la empresa: definido por un número de empleados no mayor a 10 personas. c) Ubicación: empresas ubicadas en el Valle de Aburra. c) Estar vinculado a la red de fortalecimiento empresarial en al menos una de las actividades. d) Actividad económica: No se tuvo en cuenta selección por actividad económica, lo que nos permitió llegar a todos los sectores económicos.
- Niveles de escolaridad: Para escoger la muestra se entrevistó a todos los microempresarios, haciendo distinción por grados de escolaridad.

Para obtener la base de datos de los empresarios a entrevistar durante el estudio; se hizo una recolección de datos utilizando diferentes fuentes de información:

- Se visitaron los CEDEZOS (La Quintana y Belén), donde se aplicó la encuesta a personas que se hallaban en programas de fortalecimiento empresarial y recibían capacitación del SENA o de la Cámara de Comercio.
- Se contactó entidades vinculadas a programas para emprendedores y microempresarios tales como: Cámara de Comercio de Medellín, Créame, Microempresas de Antioquia, SENA
- Se realizó un rastreo en internet, para conocer los nombres los emprendedores, o microempresarios mencionados por obtener algún premio o ser destacados por su idea de negocio o sus logros en el mercado. En esta búsqueda nos sirvió de información



sitios web tales como: Cultura E, diferentes versiones de Antójate de Antioquia, la Revista virtual MPRENDE, los artículos publicados por la Cámara de Comercio de Medellín, la Revista Dinero, la red social Facebook. También abordamos páginas en Internet de entidades como: Impulsa, Propaís, Parque E, Runa N, Ruta E, Destapa Futuro, Ventures y portales comerciales como Nuestra tienda.

- En todos los casos se buscó los datos del contacto y se entrevistó a los gerentes y/o dueños de empresas.

3. ANÁLISIS DE FASE CUALITATIVA

En tema de las microempresas se debe abordar los siguientes aspectos:

¿Qué es una micro empresa?

Se encuentran las definiciones técnicas: en número de empleados (hasta 10 empleados) o en el valor del patrimonio (500 SMLV)

Otras definiciones son: a) Es arriesgarse. b) Es un proyecto de vida. c) Es desafiar las normas del estado. d) Es aprender, aprender y aprender. e) Es insistir, persistir, resistir nunca desistir. f) Es un estilo de vida.

Objetivo 1: Definir el perfil de las microempresas.

Perfil de la microempresa

Las opiniones muestran que el perfil de las empresas determina su comportamiento y su futuro, las variables que pueden definir el perfil son:

Origen de la idea de negocio: las opciones son: necesidad, desarrollo de una idea innovadora,



Madurez de la empresa, variable que se puede determinar desde: la tecnificación de los productos (estandarización de la producción, certificados legales) o mercado al que se atiende (natural o extendido). Certificación de los productos

Visión empresarial, es decir, la idea del mercado y las metas están claras, o simplemente la empresa provee recursos de subsistencia.

Objetivo 2: Determinar los resultados que ha obtenido la empresa en el mercado.

Los programas que existen hoy de emprendimiento y de consolidación de empresas, permiten que aquellas que son visionarias, es decir, tienen una meta clara, y trabajan en ella se van estructurando y logrando resultados en el mercado. Existen empresarios que se capacitan, aprenden, aplican y se van adecuando en la medida que la empresa enfrenta retos, lo que les permite consolidarse hasta lograr las metas. Lo que exige un Trabajo sin tregua.

No obstante existen factores que impiden el desarrollo exitoso de la empresas como son: la falta de claridad en el proyecto empresarial, lo que los lleva a cambiar constantemente de idea o aquellos que tienen demasiada presión por obtener los ingresos para la subsistencia. En ambos casos los empresarios no cuentan con el tiempo suficiente para madurar su empresa y sacarla. Otro factor que impide lograr el éxito es la poca asistencia a programas de capacitación lo que impide involucrar nuevos conocimientos para impulsar el desarrollo empresarial

Retos de la empresa.

- Los entrevistados afirman que hacer una empresa es un proceso que involucra un proyecto de vida.
- Afirman que las empresas se van desarrollando en el tiempo y solucionando debilidades, pero en la medida que logran subsanar unas falencias, aparecen otras.



Dependiendo de la madurez de las empresas se pueden evidenciar retos diferentes se evidencian los siguientes segmentos:

- Legalizar los productos, es decir obtener las licencias y certificados, que permitan la comercialización en segmentos de mercado diferentes al mercado natural (familiares, amigos y vecinos).
- Desarrollar sistemas contables y de costos que les faciliten la operación, el empresario carece del conocimiento y las herramientas que le permitan hacer cotizaciones en una forma eficiente y oportuna; en muchos casos cotizan por cálculos mentales y a pérdida.
- Estandarización de los productos, es decir:
- Contar con sistemas de producción que garanticen una calidad estándar, en los volúmenes requeridos por el cliente.
- Sistemas de producción que garanticen la entrega a tiempo de los productos.
- Desarrollo de la marca, el logo y el empaque que permitan el posicionamiento del producto en el mercado.
- Encontrar nuevos clientes, es decir, vender el producto en segmentos de mercado nuevo.
- Obtener los ingresos necesarios para mantenerse en el mercado.

Los empresarios en muchos casos se dedican a la atención del mercado natural, pero una vez su madurez les permite pensar en otros mercados, ellos inician un proceso de mercadeo que tiene las siguientes características:

Asisten a ferias o muestras empresariales, donde algunos construyen una base de datos de clientes. Con este impulso empiezan a realizar contactos y abrir otras opciones de mercado.

Cuando asisten a capacitaciones en las entidades que apoyan el desarrollo empresarial escriben un plan de negocios básico.



El plan de mercadeo en la generalidad de los casos no se escribe, los que tienen más claridad lo ejecutan con base en unas dos actividades (ferias, redes sociales, telemercadeo). Lo usual es que desarrollen una sola estrategia, en muchos casos sin hacer un seguimiento.

Los emprendedores no aplican las herramientas de mercadeo por:

Desconocimiento, lo que denota la falta de capacitación en el tema, y en muchos casos no toman las capacitaciones ofrecidas por las entidades que los apoyan argumentando múltiples ocupaciones

Falta de tiempo; usualmente atienden lo urgente, dejando poco tiempo para desarrollar actividades que los consoliden y proyecten el mercado.

El estilo de los microempresarios es pragmático, lo que muestra que los que son más destacados haciendo mercadeo lo hacen en una forma simple utilizando una, máximo dos estrategias pero que arrojen resultado.

El servicio al cliente es un terreno que no transitan los pequeños empresarios, incurriendo en omisiones de servicio desde el proceso de venta hasta la postventa, lo que les frena el reconocimiento de mercado.

En muchos casos ellos desconocen el entorno y la competencia, lo que les impide presentar una propuesta de producto diferenciada.

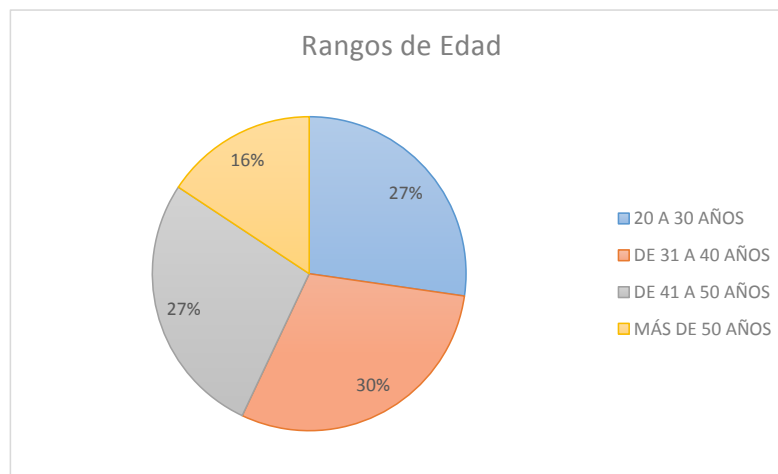
4. ANÁLISIS DE DATOS FASE CUANTITATIVA

En un momento inicial se analiza la muestra a nivel general lo que nos permitirá definir una caracterización global del grupo bajo estudio. Y definir sus prácticas empresariales. En una etapa posterior, realizaremos cruces de variables a fin de definir probables segmentos de empresarios.



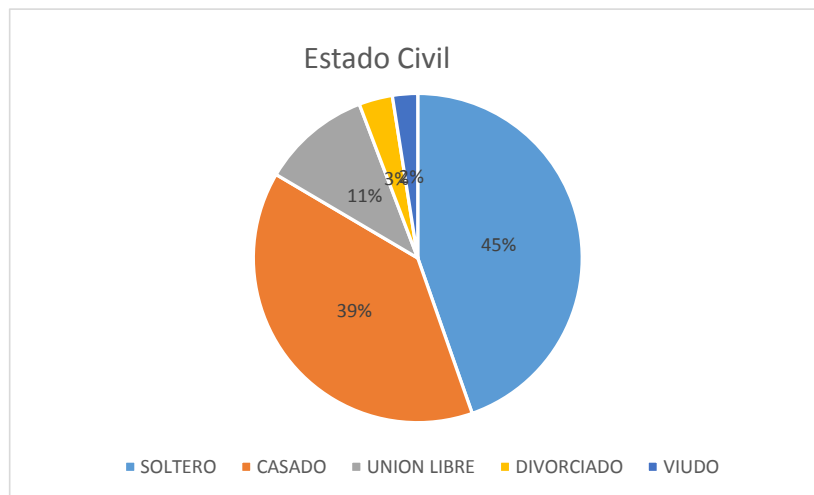
PERFIL DE LOS MICROEMPRESARIOS

En relación con el perfil de los emprendedores, analizamos variables como la edad, el nivel educativo, la antigüedad de la empresa, el número de empleados y el sector económico en el que se desarrolla.



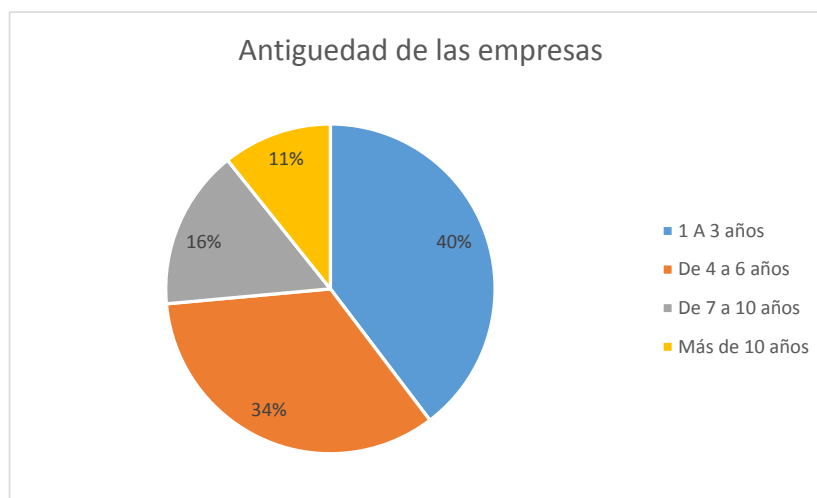
Fuente: elaboración propia

Los empresarios son personas menores de 40 años en el 57% de los casos; solo el 16% de los empresarios son mayores de 50 años, resultados que nos permiten concluir que los empresarios en el 84% de los casos están por debajo de 50 años.



Fuente: elaboración propia

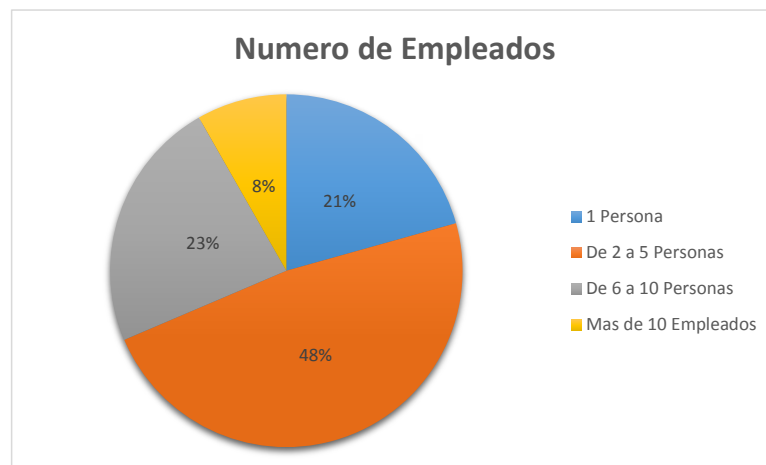
El estado civil que se presenta con mayor frecuencia en la muestra es se soltero y es el 45% de los empresarios, seguido por personas casadas con un 39%, un 11% de los encuestados afirma que vive en unión libre.



Fuente: elaboración propia

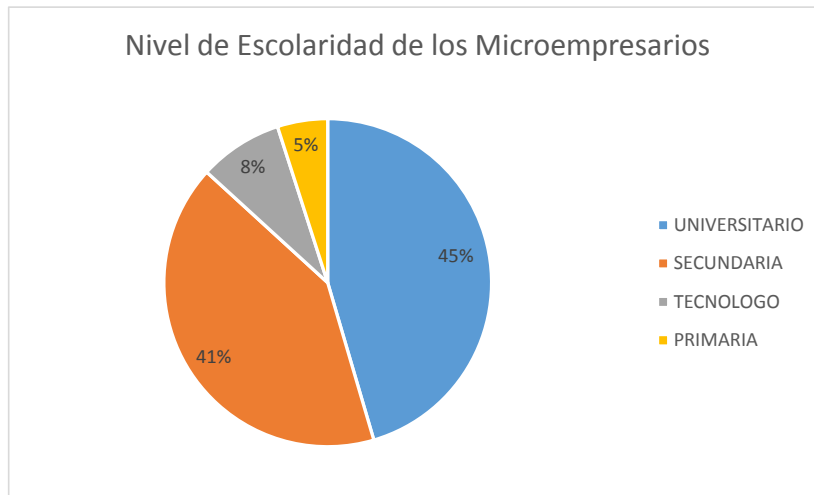


Los microempresarios en el 74% de los casos tienen 6 años o menos de antigüedad en el mercado. Lo que nos permite afirmar que son empresas nuevas en el mercado en proceso de maduración



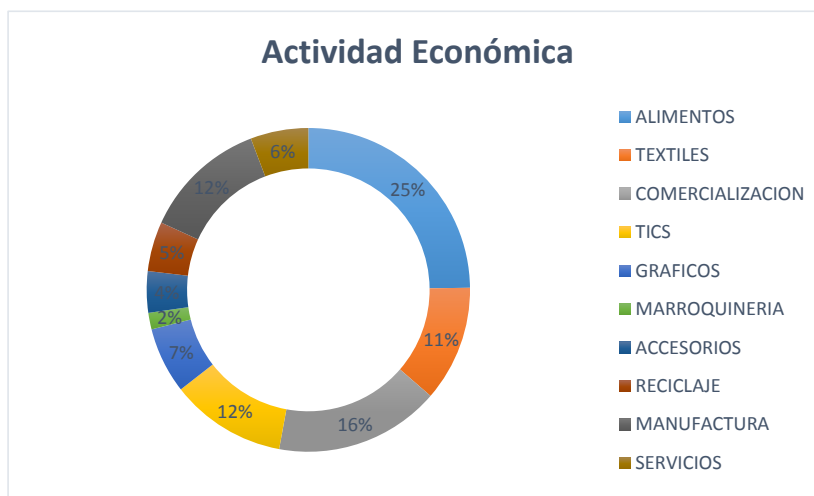
Fuente: elaboración propia

Los microempresarios en el 69% de los casos generan dos empleos un 23% genera de 6 a 10 empleos y solo el 8% genera más de ocho empleos. En los microempresarios se usa el contrato de recursos humanos temporales, dependiendo de los requerimientos de los proyectos o de la producción, lo que hace que vinculen personal dependiendo de los requerimientos, y vinculan solo el recurso mínimo a la nómina.

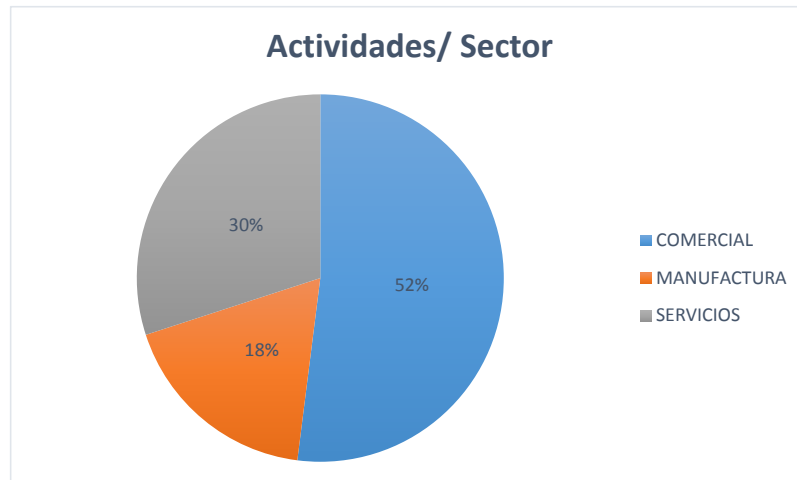


Fuente: elaboración propia

Los empresarios son en el 53% de los casos tecnólogos o universitarios y un 46% tiene bachillerato o primaria, lo que permite concluir que personas con todos los niveles educativos están desarrollando empresas como mecanismo de autoempleo.



Fuente: elaboración propia

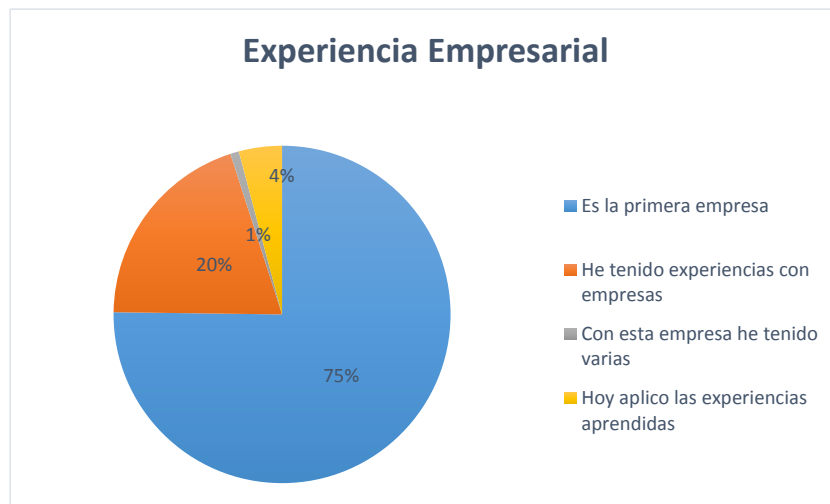


Fuente: elaboración propia

Los empresarios entrevistados en el 25% de los casos se dedican a la comercialización de alimentos, el 16% comercialización diferentes productos y un 11% comercializa productos textiles; lo que indica que En el 52% de los casos los microempresarios están en el sector comercial.

Un 30% de los empresarios desarrolla la prestación de servicios, donde el 12% provee servicios a través de las TICs, el 7% desarrolla servicios publicitarios o desarrollo de imágenes de marca o en la web, un 5% presta servicios de reciclaje y el 6% suministra servicios en varias categorías.

Un 18% de los empresarios realizan procesos de manufactura.



Fuente: elaboración propia

El 75% de los microempresarios expresan que es la primera empresa que desarrollan, un 20% ha tenido experiencias anteriores como empresarios y un 5% ha vivido quiebras y experiencias empresariales que hoy aplican al desarrollo de su empresa.

Conclusiones del perfil de los empresarios

Los microempresarios en el 57% de los casos son personas menores de 40 años.

El estado civil de los empresarios, de mayor ocurrencia es la soltería con el 45%, seguido de un 39% que es casado.

Las empresas en el 74% de los casos tienen hasta seis años de antigüedad, o sea que son empresas en proceso de consolidación.

Las empresas generan dos empleos en el 69% de los casos.

En el 53% de los casos los empresarios tienen un nivel de escolaridad de tecnólogos o universitarios o especialistas.

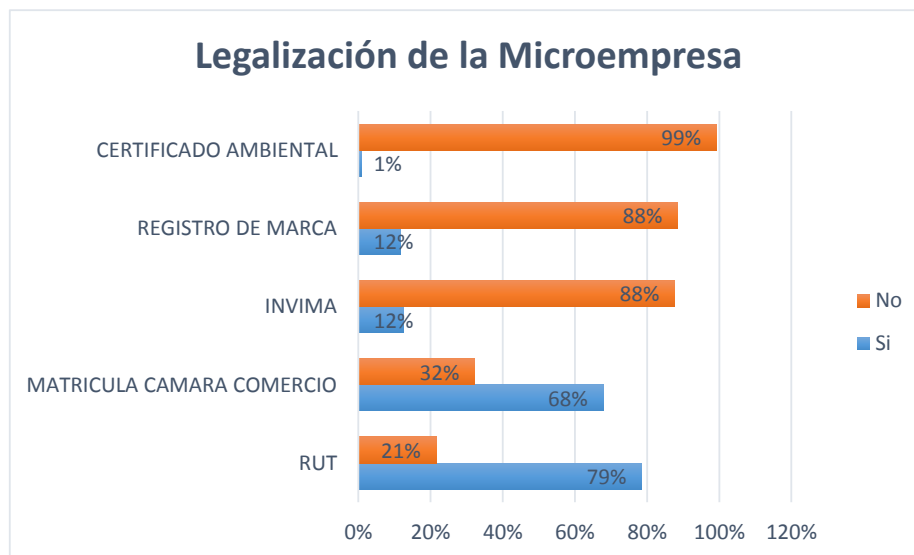


El 52% de los empresarios desarrollan actividades comerciales, un 30% en el sector servicios y un 18% en el sector manufacturero.

Las empresas se generan por una necesidad personal, cuando las personas pierden el empleo, o se generan como una visión de vida, como parte de una investigación o como el desarrollo de un proyecto académico que se madura hasta convertirlo en una empresa. En el 75 % de los casos los empresarios desarrollan su primera experiencia en el desarrollo de una empresa.

Formalización de la micro-empresa

Para estudiar la formalización de la empresa, hemos indagado sobre la tenencia de certificados o registros definidos para la empresa en Colombia en el desarrollo formal.



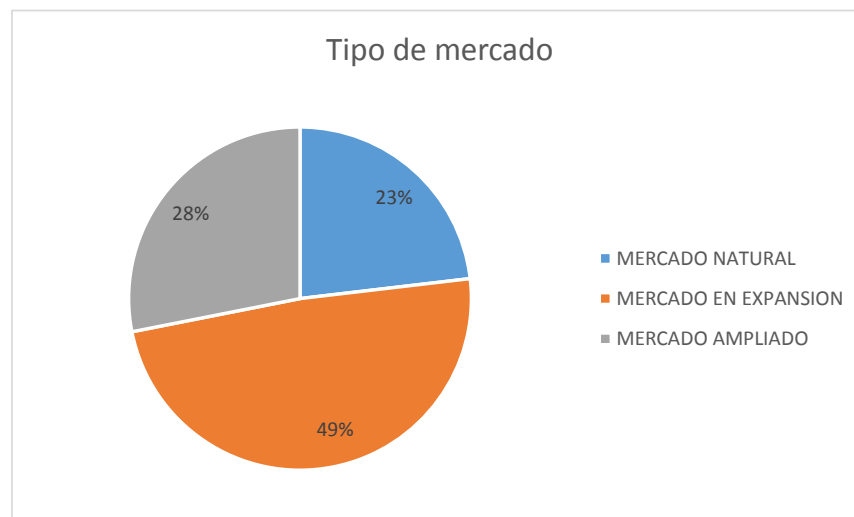
Fuente: elaboración propia

El registro que con mayor frecuencia tienen los empresarios es el RUT (Registro Único tributario) en 79% de los casos, seguido con el Registro en la Cámara de Comercio con el 68%, en menores porcentajes tienen certificado INVIMA 12%, registro de marca 12% y un



porcentaje mínimo el 1% tiene registros ambientales. Esta información permite afirmar que al menos el 21% de los empresarios actúan en total informalidad ya que no tienen ni el RUT, que es el primer registro de formalidad para los empresarios.

Otra variable que analizamos para definir el grado de legalidad de la empresa, es el tipo de mercado al que están dirigidos. Encontramos que un 23% de las empresas atienden el mercado natural, es decir, la familia, amigos y vecinos; esta es un cifra muy similar al porcentaje de empresarios que no cuentan con un registro. Un 49% de los empresarios vende a empresas y participa en ferias comerciales, el 28% de los entrevistados atienden el mercado nacional y realizan la exportación de sus productos, sobra decir que esto solo se da en las empresas más consolidadas y que cumplen con todos los requisitos legales e inclusive cuenta con certificaciones de calidad que les permitan cumplir los parámetros de calidad Internacional.

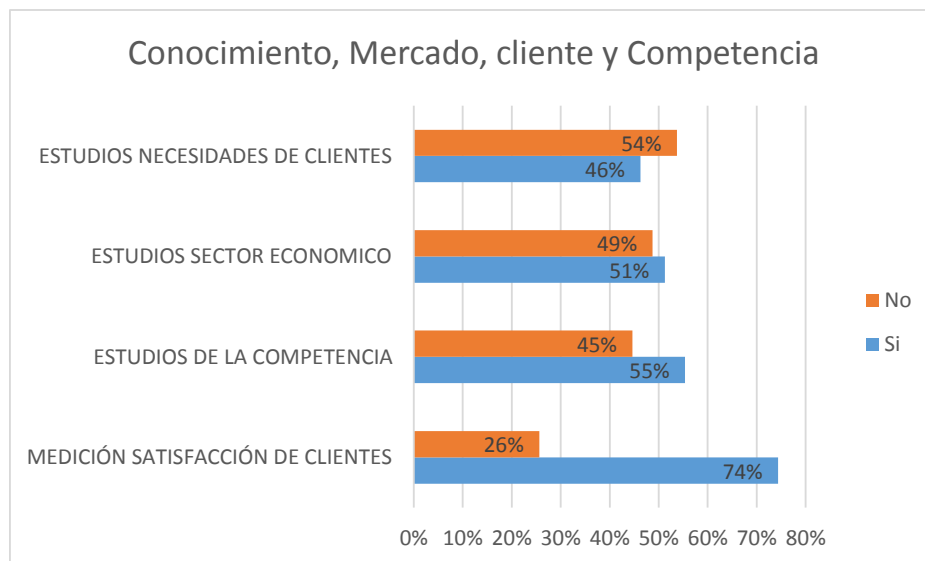


Fuente: elaboración propia



Conocimiento del mercado, el cliente y la competencia

Para conocer el nivel de información con el que cuentan los microempresarios para tomar las decisiones y estructurar las estrategias de mercado, les preguntamos que conocían del cliente, la competencia y el sector.



Fuente: elaboración propia

El tema de la satisfacción de los clientes, es uno de los medios de información que utiliza el empresario para tomar sus decisiones, es así como un 76% de los entrevistado dice recibir la retroalimentación del cliente. No obstante se puede definir que hay un 26% de los empresarios que no lo hacen, lo que quiere decir que no están haciendo planes de mejora para satisfacer las necesidades de los clientes.

La segunda fuente de información utilizada por los empresarios es conocer la competencia, un 55% afirma hacer chequeos de competencia y conocer sus ventajas y debilidades. En contraste hay un 45% de los empresarios que opera sin conocer su competencia, lo que los aleja de tener un diferencial de mercado.



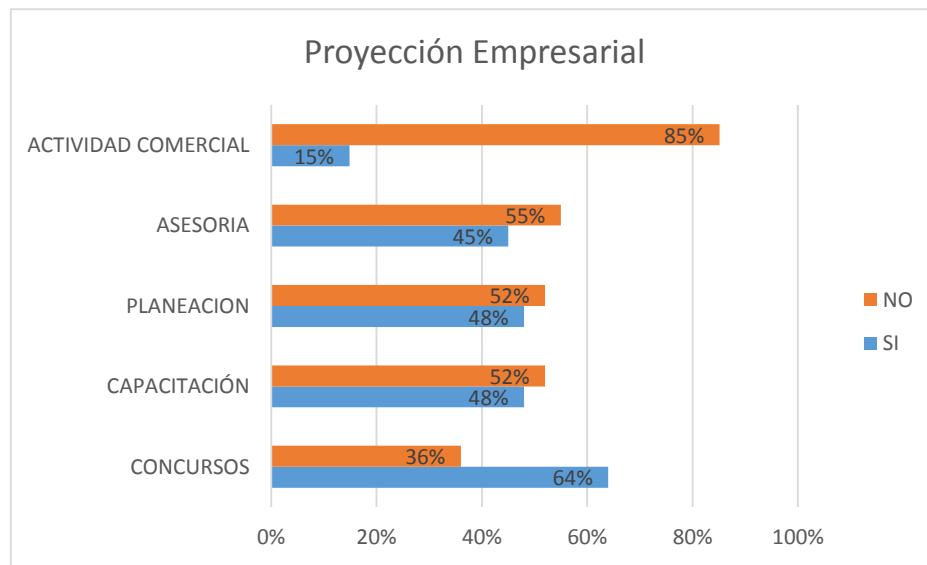
El 51% conoce las características y tendencias económicas del sector económico donde realiza su actividad empresarial, lo que les permite aprovechar las oportunidades y lograr programas y coyunturas para impulsar el crecimiento económico. No obstante esta el 49% de las empresas que no conocen esta información con el efecto que ello tiene sobre el horizonte de información que permite tomar decisiones.

Estudios de Necesidades de clientes, lo realiza 46% de los empresarios entrevistados y un 54% de los entrevistados no realiza estudios con clientes.

La información anterior permite concluir que el 26% de los empresarios desconocen la satisfacción de los clientes con sus productos, y que cerca del 50% de las decisiones empresariales se toman desconociendo información del sector, la competencia y las necesidades de los clientes, es como actuar con los ojos vendados.

Actividades desarrolladas por los microempresarios para proyectar la empresa

Indagamos a los microempresarios sobre aquellas prácticas utilizadas para crecer o proyectar las empresas; la actividad que más reportan es la participación de concursos en un 64%. Es importante anotar que participan en iniciativas de las entidades gubernamentales del orden local, como cultura E o el programa clúster, ruta N, del orden departamental como Antójate de Antioquia, Nacionales como las iniciativas de Colciencias, los Ministerios, o el programa de Impulsa entre otros; en algunos casos optan por iniciativas de las empresas privadas como: Venture, Destapa Futuro, Pro Antioquia, Capitales Ángel, plan padrino

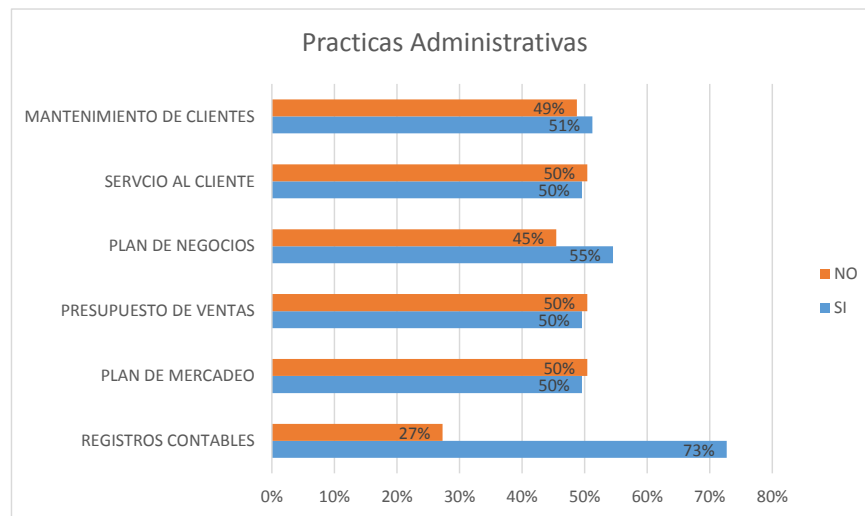


Fuente: elaboración propia

Un 48% de los empresarios se capacitan para lograr su proyección un 48% realiza ejercicios de planeación, un 45% busca asesorías para lograr su consolidación y hay un 15% que cree que la única forma de consolidarse es vender y se dedican a fortalecer su estrategia de comercialización.

Prácticas administrativas y comerciales de los empresarios

Para conocer el estilo administrativo de los empresarios, los indagamos sobre la realización o no de: registros contables, plan de mercadeo, plan y presupuesto de ventas, plan de negocios, estrategias de servicio a clientes y estrategias de mantenimiento de clientes.

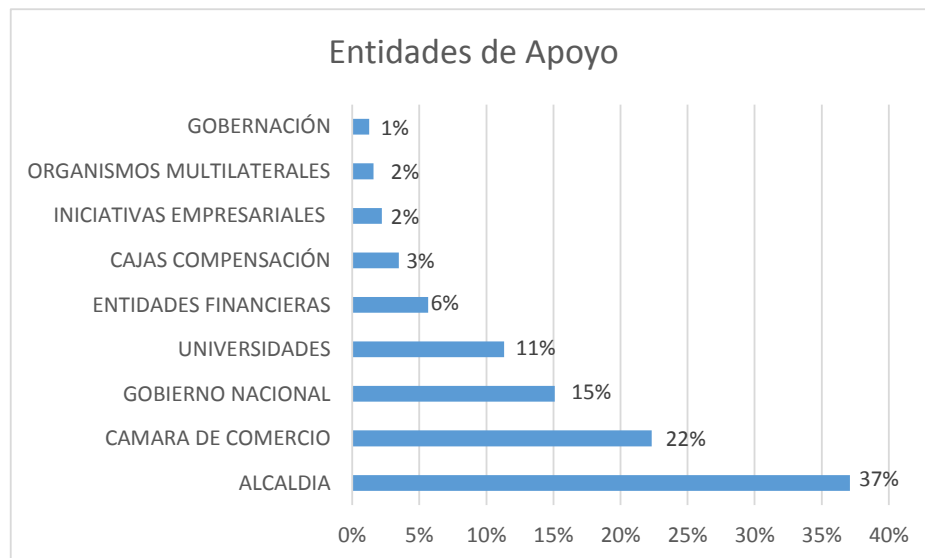


Fuente: elaboración propia

Un 73% de los microempresarios, lleva registros contables, siendo esta la práctica administrativa más frecuente, no obstante un 27% de los empresarios no realizan ni siquiera los registros contables. Las demás prácticas evaluadas reportan un 50% que si lo realiza y un 50% que no lo hace. Lo que permite afirmar que en el 50% de los casos los empresarios no realizan prácticas administrativas y de mercadeo que les aseguren su crecimiento, consolidación y permanencia en el mercado.

Entidades de apoyo

Interrogamos a los microempresarios sobre las entidades que apoyan su desarrollo o consolidación



Fuente: elaboración propia

En la aplicación de la encuesta, encontramos que algunos de los empresarios no acuden a las entidades de apoyo porque consideran que toma mucho tiempo, participar en los concursos o programas para micro empresas que se desarrollan en diferentes entidades. Los programas más visitados son los de la alcaldía (cultura E, Parque E, Capital Semilla, CEDEZOS, Ruta N, Ruta E) con el 37%, a los programas de la Cámara de Comercio(Plan padrino, capitales ángel, clúster) es el 22%, un 15% de los empresarios acuden a programas del orden nacional (Propaís, Impulsa, Colciencias, Sena), 11% acuden a la universidad(unidades de emprendimiento, investigaciones realizadas durante el programa de estudios), un 6% obtiene créditos de entidades financieras (micro empresas de Antioquia, o Micro empresas de Colombia, Interactuar, Banco de los Pobres), el 3% asisten a los programas desarrollados por las Caja de Compensación Familiar, un 2% se adhiere a las iniciativas de la empresa privada (Andi, Proantioquia, Destapa Futuro, Venture) y a los programas de organismos multilaterales como los desarrollados por el BID, u organizaciones internacionales. Existe un grupo de



micro empresarios que desarrollan su empresa enrolándose en forma consecutiva en los programas de distintas actividades, en algunos casos contando la participación en programas o concursos de seis u ocho entidades.

En una etapa inicial realizamos un análisis de los resultados de las variables, tomando los resultados globales de la muestra. Sin embargo el cruce de variables nos permitió evidenciar que variables como: 1) el origen de la iniciativa empresarial, es decir, yo hago empresa como un plan de emergencia personal o desarrollo empresa como un plan de vida. 2) el nivel de escolaridad, 3) el sector económico donde se desarrolla la iniciativa, definen dos segmentos de empresas, que se comportan diferente frente al manejo de las empresas y la utilización de herramientas o prácticas administrativas que les garanticen su crecimiento y permanencia en el mercado.

Veamos el análisis de los datos teniendo en cuenta la segmentación de los empresarios, dado que por tener características, visiones y necesidades diferentes; estarán necesitados de programas o herramientas con diferentes niveles de complejidad o sofisticación.

Análisis de segmentos empresariales encontrados en el estudio

Estaremos a lo largo del análisis hablando de dos grupos:

Empresarios Tipo A: Conformado por personas de menor nivel de educación, que crean las empresas por necesidad, es decir, generan una empresa después de perder el empleo, y no encontrar el siguiente; generalmente se trata de personas con mayor edad y menor conocimiento del mercado, el cliente, la competencia y el sector donde desarrollan la actividad y en la generalidad de los casos llevan a cabo su iniciativa solos, o en el mejor de los casos con la pareja.

Empresarios Tipo B: Lo conforman Universitarios, técnicos o personas que por experiencia conocen muy bien el desarrollo de la actividad que desean emprender como empresarios,



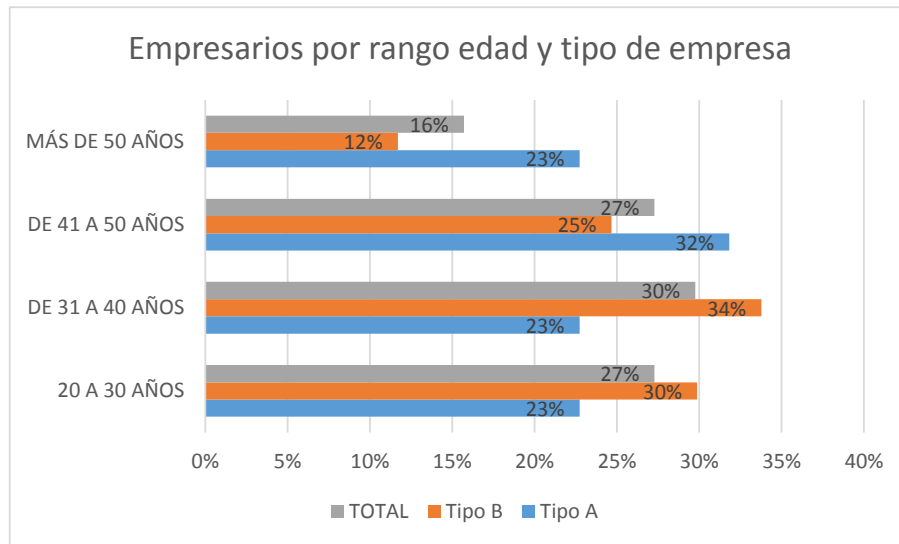
llegan a ser empresarios como resultado de: un proyecto de investigación, el impulso de las unidades de emprendimiento o como resultado de la experticia en una actividad, como resultado de una experiencia laboral. En la mayoría de los casos se trata de personas jóvenes, Se asocian buscando sinergias que les ayuden en su desarrollo, son personas con conocimiento del cliente el mercado y el sector lo que los faculta para tomar decisiones con mayor posibilidad de éxito, tienen mayor acceso a las TIC'S.

Veamos el análisis de cada variable.

PERFIL DE LOS MICROEMPRESARIOS

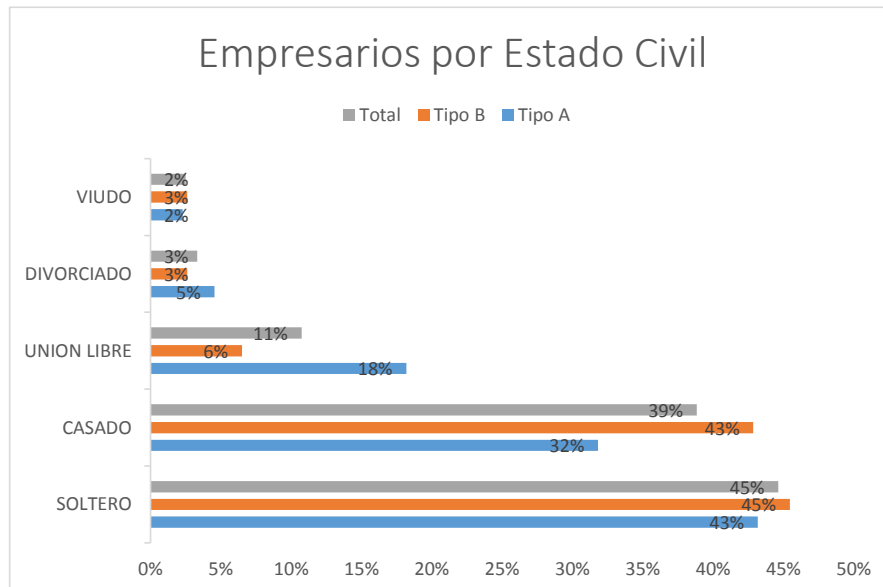
Edad

En los empresarios tipo A, EL 55% tienen edades superiores a 40 años y el 46% son personas jóvenes, es decir con edades de 20 a 40 años. En los empresarios Tipo B, un 64% por ciento está entre 20 y 40 años y el 36% por encima de 40 años. Lo que permite concluir que el grupo de empresarios Tipo B mayoritariamente es joven.



Fuente: elaboración propia

Estado Civil

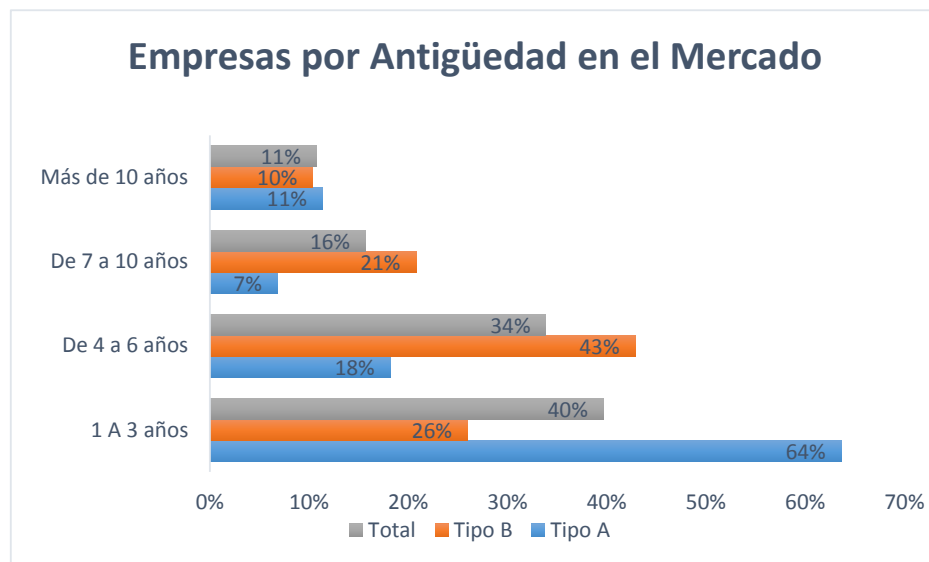


Fuente: elaboración propia



Los empresarios Tipo A, en el 43% de los casos es soltero, un 32% es casado y el 18% vive en unión libre. Los empresarios Tipo B solteros son el 45%, son casados el 43% y en unión libre un 6%. Estos datos permiten afirmar que el estado civil no es una variable determinante del tipo de Empresario.

Antigüedad de la Empresa



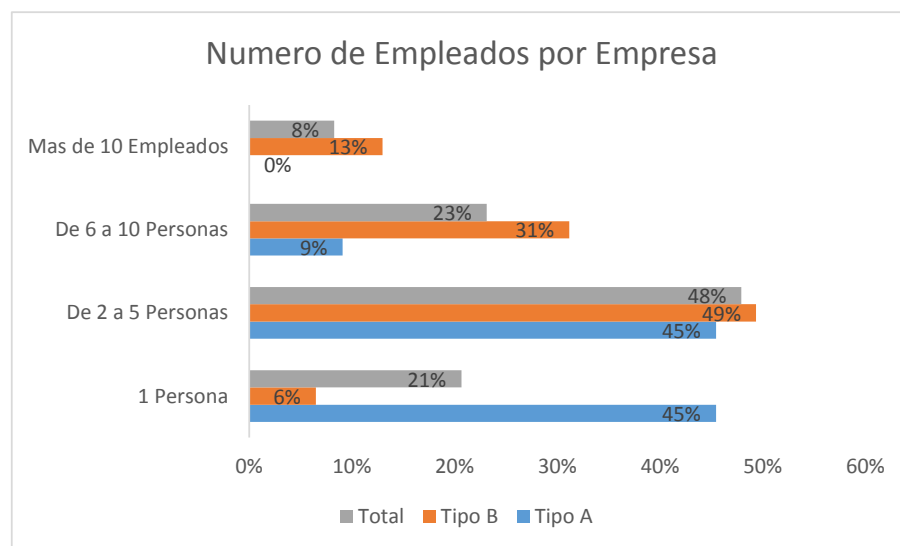
Fuente: elaboración propia

Los empresarios Tipo A, tienen una menor permanencia en el mercado, 64% de las empresas tienen de 1 a 3 años en el mercado, un 18% tiene de 4 a 6 años en el mercado, un 7% tiene de 7 a 10 años y un 11% tienen más de 10 años. Los empresarios Tipo B en el 26% de los casos tienen hasta 3 años de antigüedad, el 43% de las empresas tiene de 4 a 6 años en el mercado,



un 21% tiene de 7 a 10 años y un 10% con más de 10 años de antigüedad. Las cifras hablan de las empresas Tipo B con mayor tiempo en el mercado.

Número de Empleados

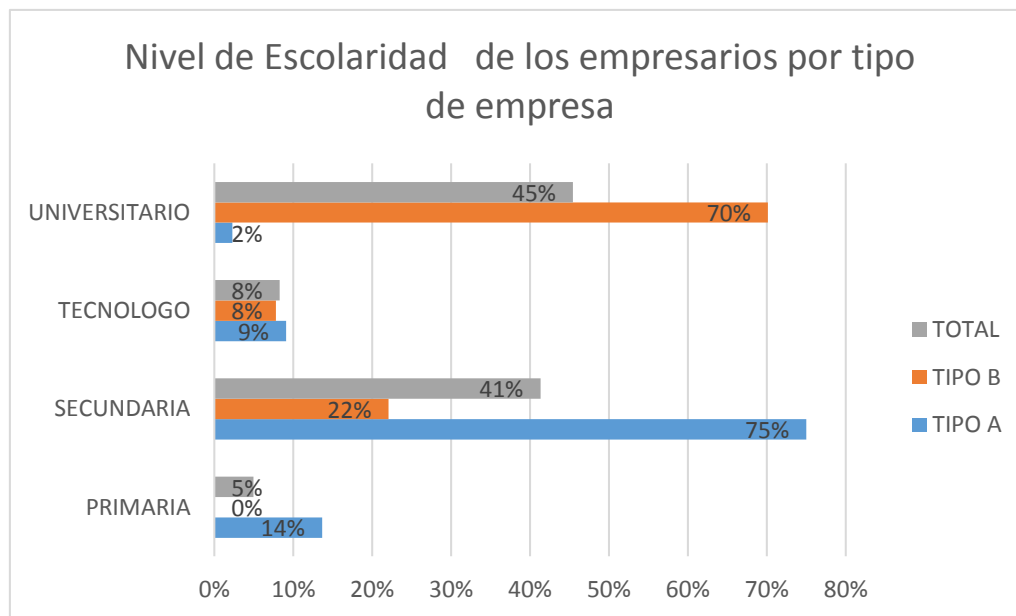


Fuente: elaboración propia

Los empleos generados por las empresas Tipo A, en el 45% de los casos es un empleo, en el 45% de los casos generan de 2 a 5 empleos, en el 9% generan de 6 a 10 personas. En contraste las empresas Tipo B en el 6% de los casos generan un empleo, en el 49% de los casos generan de 2 a 5 puestos de trabajo, el 31% de las empresas emplean de 6 a 10 personas y un 13% de las empresas generan más de 10 empleos. Las estadísticas muestran que las empresas Tipo B.



Nivel de Escolaridad

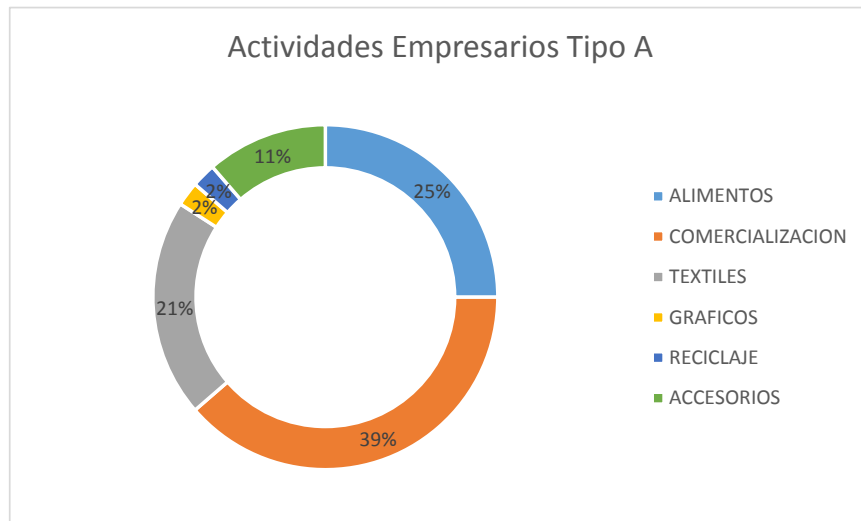


Fuente: elaboración propia

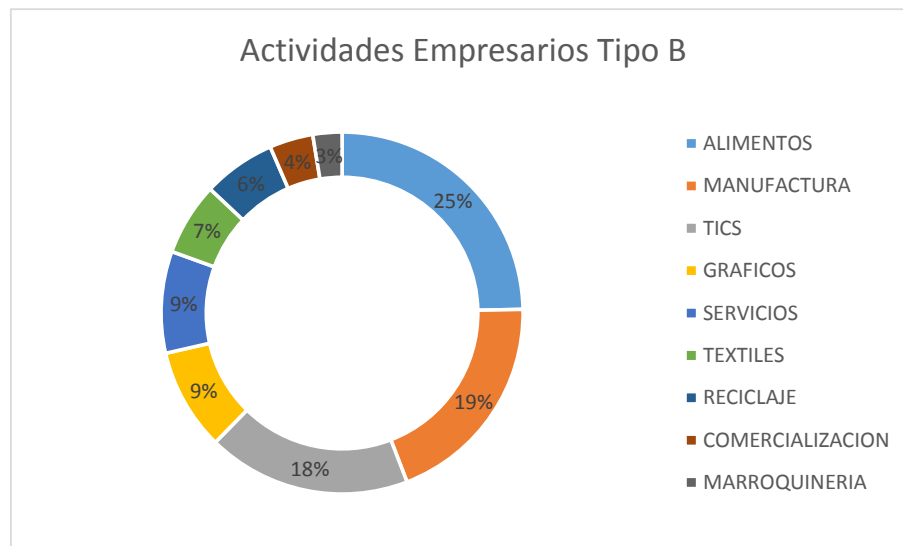
El nivel educativo de los empresarios Tipo A es bachillerato en el 75% de los casos, 14% tiene primaria un 9% es tecnólogo y el 2% es Universitario. Los empresarios Tipo B el 22% estudio secundaria, el 70% es Universitario y el 8% es tecnólogo. Las cifras el análisis cruzado de variables muestran que el nivel de escolaridad influye directamente el tipo de empresa.



Actividades desarrolladas por los empresarios



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



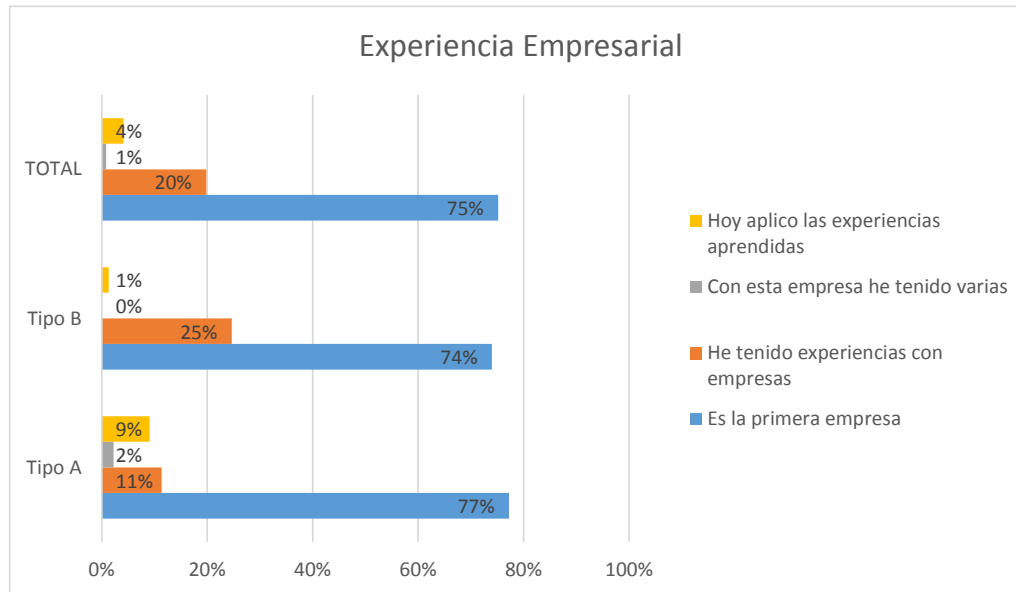
Los empresarios Tipo A, desarrollan su negocio en el 39% de los casos se dedican a la comercialización de diferentes productos, en el 25% ofrecen alimentos, en el 21% trabajan en el sector textil y en el 11% de los casos fabrican y venden accesorios.

Los empresarios Tipo B, en el 25% de los casos trabajan en el sector de alimentos, el 19% de los empresarios manufacturan y fabrican diferentes productos, el 18% de los empresarios desarrollan alternativas relacionadas con las TIC'S, el 9% desarrolla productos gráficos, el 9% vende servicios a empresas, el 7% trabaja en el sector textil y el 6% hace servicios de reciclaje a nivel corporativo.

Las cifras recolectadas, permiten concluir que las empresas Tipo B, realizan actividades con mayor valor agregado, en sectores que tienen amplio desarrollo y que son estratégicos, generando a sus gestores mayores ingresos, la oportunidad de ofrecer servicios diferenciales y la posibilidad de permanecer en el mercado.



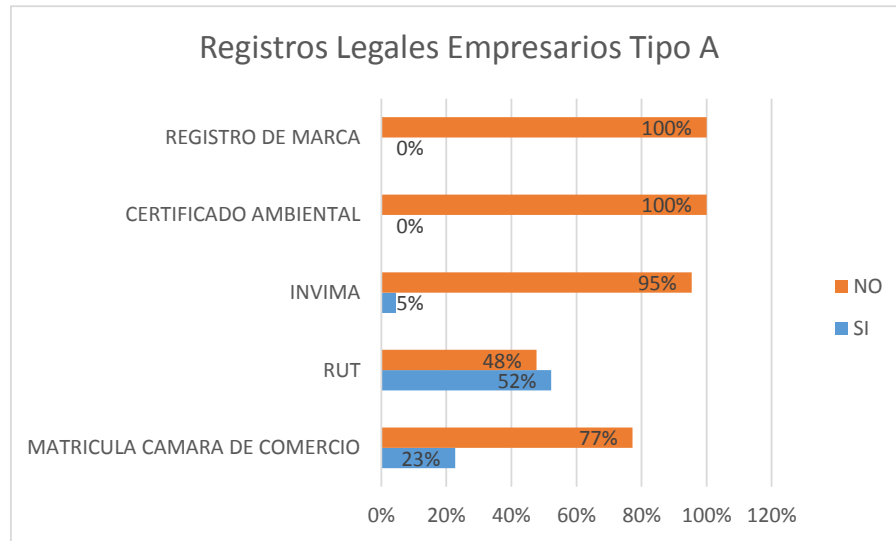
Experiencias Empresariales



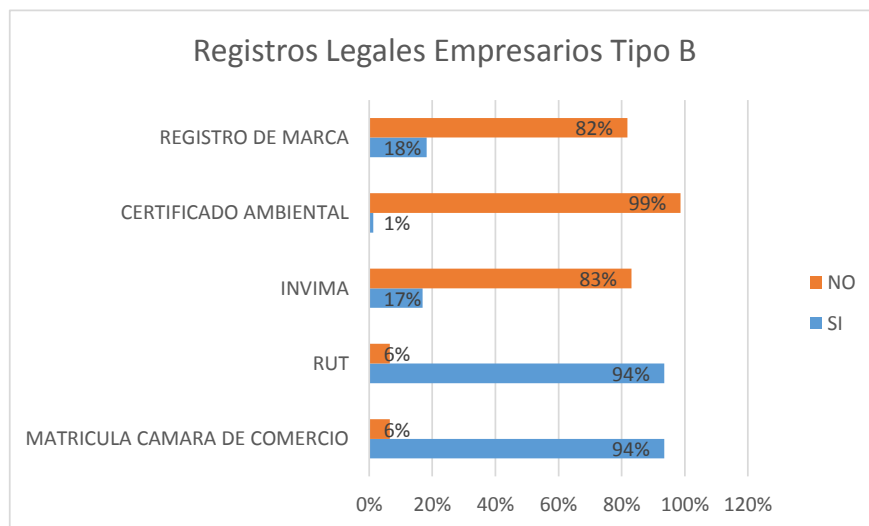
Fuente: elaboración propia

Cuando se habla con los microempresarios, sobre sus experiencias haciendo empresa, es posible concluir que las personas que son empresarias en muchos casos han tenido experiencias previas que les enseñan cómo afrontar el desarrollo de una empresa. Los empresarios Tipo A, en el 77% de los casos es la primera vez que desarrollan la empresa, en el 11% de los casos han tenido experiencias con otras empresas. Los empresarios Tipo B en el 74% de los casos desarrollan empresa por primera vez y en el 25% de los casos ya han tenido experiencias previas. Estas cifras permiten afirmar que entre los empresarios Tipo B, existe mayor experiencia al iniciar una nueva empresa, lo que les permite capitalizar los errores y estructurar las empresas de una forma más estratégica.

Registros Legales



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



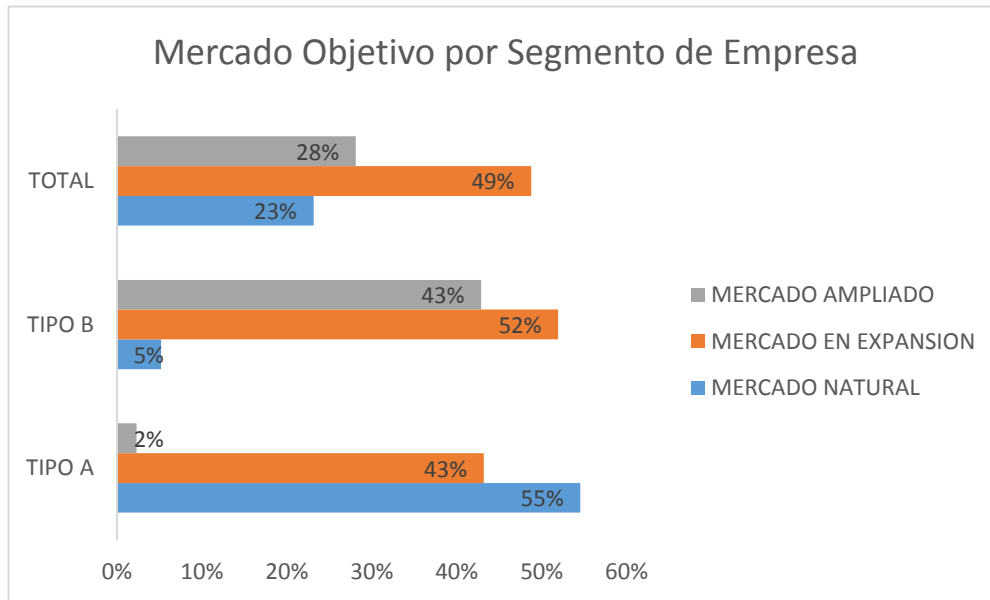
Los empresarios Tipo A en el 23% de los casos no tienen ningún registro empresarial, lo que significa que son empresas no legalizadas. Cuando se legalizan el trámite que realizan con mayor frecuencia es obtener el RUT, en el 52% de los casos, El segundo trámite realizado según la frecuencia de ocurrencia es el Registro en la Cámara de Comercio, 23%; y solo el 5% obtiene un certificado INVIMA.

Los empresarios Tipo B, obtienen en el 94% simultáneamente el RUT y el Registro en la cámara de comercio; un 18% realiza el registro de marca y un 17% cuenta con el registro INVIMA.

Las cifras obtenidas muestra que los empresarios Tipo B, son más legalizados y usualmente cumplen con los registros nacionales e Internacionales, ya que son empresas que tienen visión exportadoras, entre este grupo de empresarios algunos cuentan con certificados de calidad.



Mercado Objetivo



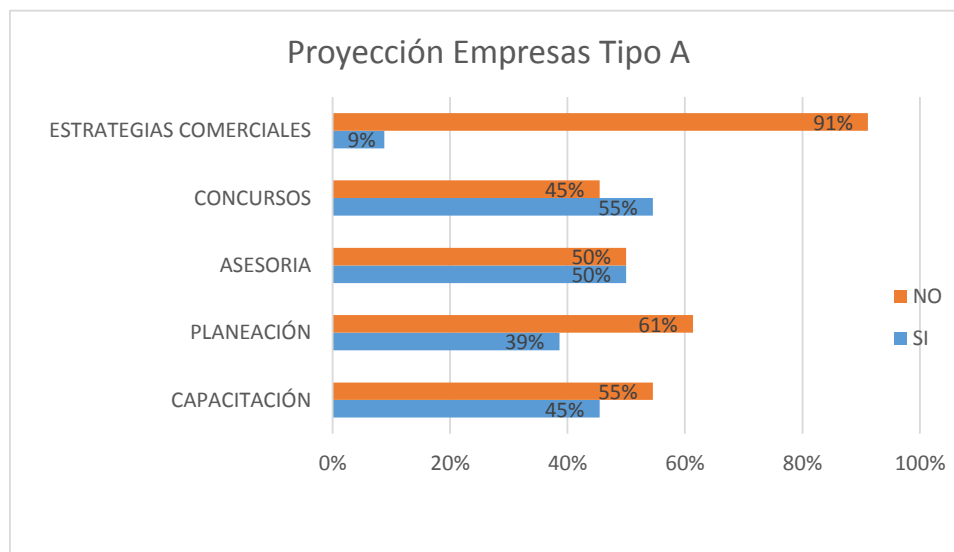
Fuente: elaboración propia

La proyección de las empresas y su desarrollo en el mercado estás definido por el mercado que planean atender, se podría afirmar que de acuerdo con su proyección de mercado meta, se irán tomando decisiones y consolidando la empresa. Es así, como quienes tienen como meta atender el mercado natural no están interesados en legalizar y mejorar las prácticas administrativas. Los empresario Tipo A, atienden en el 55% de los casos su mercado natural, es decir le venden a los amigos, los vecinos y familiares. En el 43% de los casos atienden un mercado expandido, es decir, que empiezan a vender en empresas o en canales de distribución con mayor cobertura, esto lo logran solo aquellas empresas que estandarizan los productos, diseñan empaques atractivos y obtienen los certificados requeridos como por ejemplo, los Certificados INVIMA.

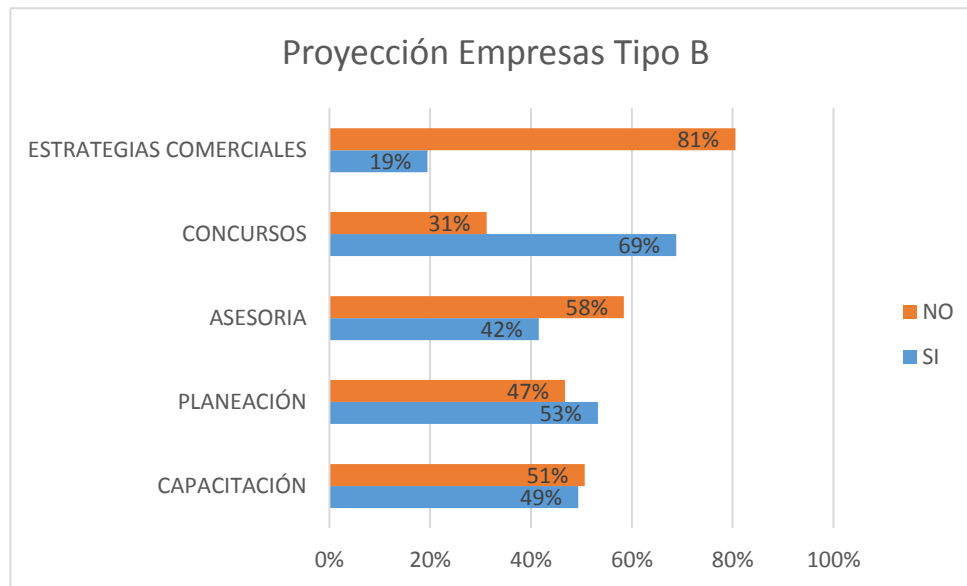


En el caso de las empresas Tipo B, tan solo el 5% de sus ventas proviene del mercado natural, logran el 52% de las ventas en el mercado expandido, llegando a veces a nivel nacional, a través de Internet o incursionando en grandes distribuidores para lograr sus ventas. Un 43% de estos empresarios atiende ventas a en el mercado Internacional. Estas cifras los ubican con una proyección comercial más amplia que proviene de su visión y del hecho que desde sus inicios optan por diseñar adecuadamente el producto, lograr los registros, incluidos registros como INVIMA, registros de marca, códigos de barra y hasta procesos de certificación que los acreditan para exportar.

Proyección de la Empresa



Fuente: elaboración propia

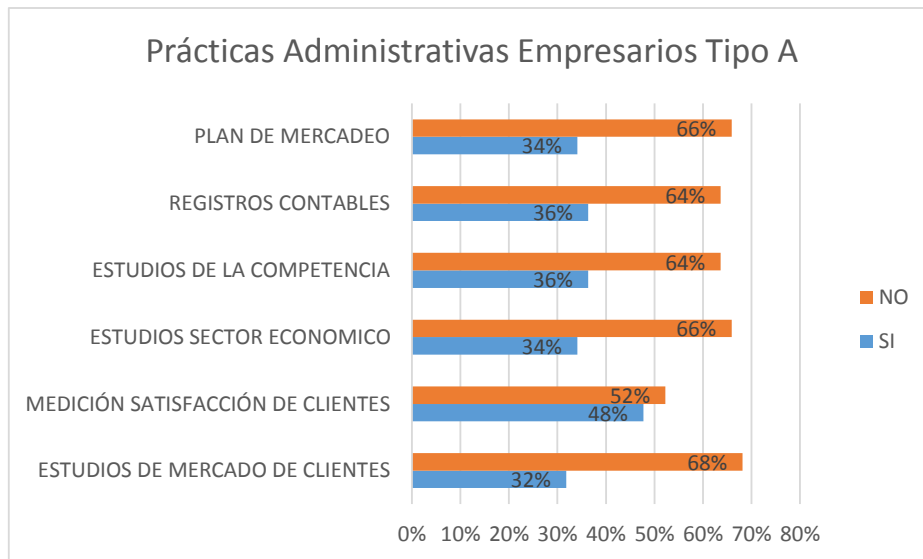


Fuente: elaboración propia

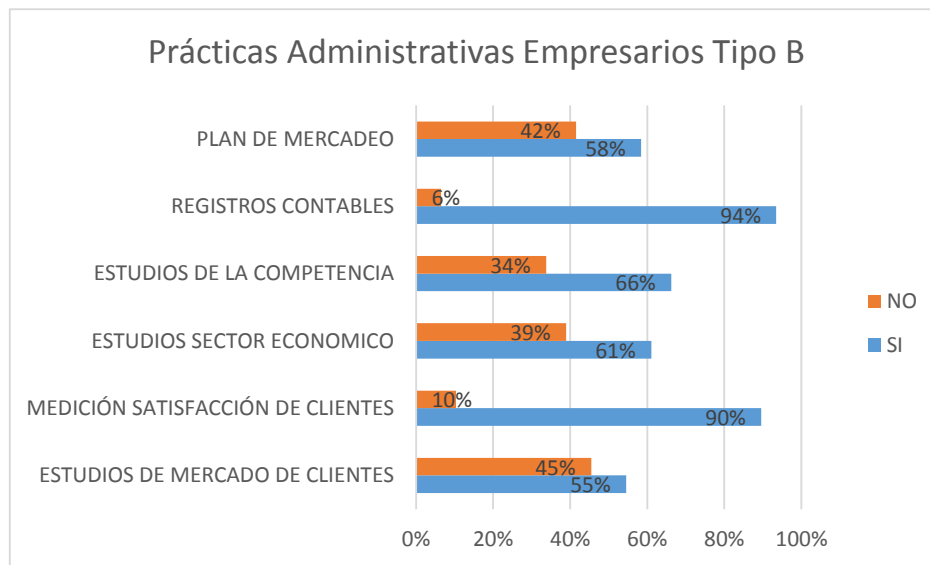
Cuando se indaga a los empresarios sobre aquellas actividades que desarrollan para lograr el crecimiento de las empresas, la actividad con mayor porcentaje de ocurrencia es la participación en concursos, que para los empresarios tipo A es del 55% y para el tipo B es de 69%. Al comparar el tema de la capacitación el grupo más proclive a capacitarse es el grupo de empresarios tipo B quienes en el 49% de los casos lo hacen en comparación con el tipo A que lo realizan en el 44% de los casos. La planeación es más frecuente en la empresa del Tipo B, 53%, mientras las Tipo A lo hacen en el 36% de los casos. La asesoría la utilizan en mayor porcentaje las empresas Tipo A, 50%, comparadas con las Tipo B donde es del 42%. Hay un grupo de empresarios de ambos grupos empresariales que afirman que la única forma de



proyectar una empresa es vender, se presenta en el 19% de los casos para empresas Tipo B y en el 9% de los casos en las empresas Tipo A.



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Al evaluar las prácticas administrativas encontramos que la realización de registros es la de mayor ocurrencia, sin embargo se observa una notable diferencia en los porcentajes de ocurrencia mientras en el empresario Tipo B se da en el 94%, en los Tipo B ocurre en el 36% de los casos.

La segunda práctica en ocurrencia son las mediciones de satisfacción de clientes, donde también el porcentaje de ocurrencia muestra grandes diferencias en los grupos bajo análisis, mientras en los empresarios Tipo B es del 90%, en los tipo A es del 48%.

En las prácticas que aportan conocimiento de las necesidades del cliente, la oferta de la competencia, estudios del sector económico y elaboración de planes de mercadeo, el segmento Tipo A, solo lo realiza en el 36% de los casos, mientras los empresarios Tipo B ejecutan estas prácticas en el 58% de los casos.



5. CONCLUSIONES

- El estudio muestra que se llega a ser empresario por necesidad o como parte de un proyecto de vida personal, que es contemplado desde las aulas de las universidades.
- Se evidencia a través del trabajo el rol que desempeña el nivel de educación en la proyección empresarial y de mercado, el tipo y la cantidad de empresas de ayuda a las que se acude.
- Las empresas que se crean en el marco de la política económica tienen más oportunidades de innovación y por lo tanto encuentran mercados menos competidos, lo que les permite un crecimiento más sostenido y les augura mayor éxito.
- Es posible evidenciar que aquellos empresarios que asisten a los organismos de fortalecimiento empresarial, logran consolidarse y avanzar en su proyecto de empresa.
- Se evidencia el sin número de retos enfrentados por los empresarios para llegar al mercado, reto que se amplía cuando la información para tomar decisiones es escasa o nula.

Como producto final de este proyecto de investigación, se elaboró un libro que en cierta medida le ofreciera a los emprendedores la posibilidad de subsanar las dificultades comerciales que tienen al momento de posicionar los productos o servicios en el mercado. El libro que se publicó por parte de la editorial del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria, tiene como nombre “Herramientas Mercadológicas para Emprendedores”



6. REFERENCIAS

- Álvarez Cardona, C., Giraldo Jiménez, A., Zuluaga Castaño, Y., Flórez Ríos, A. & Cárdenas Londoño, R. (2009). *Manual de servicios contables para empresarios de pymes prestadoras de servicios publicitarios en el Sur del Valle de Aburra*. Envigado: Los Autores.. [T/657.9042/A473/2009]
- Anzola Rojas, S. *Administración de pequeñas empresas* (2. ed.). México: McGraw Hill. 368 p. ISBN 970-10-3461-9. [658.022/A637/]
- Barriga Manrique, E. (1998). *La gestión de la pequeña y mediana Industria en los Países Miembro del Grupo Andino: Modulo País Colombia*. Medellín: Eafit. p.v. [658.022/B275]
- Benjumea Medina, D., Castillo García, A., Londoño Díaz, L., Arrubla Paucar, C. & Henao Orozco, L. (2009). *www.colombiatrades.com, promoción del comercio exterior en Colombia*. Envigado: Los Autores. [T/658.1149/B468/2009]
- Castro Fernández, D., Valoyes Córdoba, E. & Bustamante García, H. (2006). *Caracterización de las pequeñas y medianas empresas exportadoras (PYMEX) del Valle de Aburra Sur desde la perspectiva de sus sistemas de información contable*. Envigado: Los Autores. [T/657.9042/C355]



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Cobo Quesada Francisco Benjamín, *Emprender en Clave de Marketing: Propuestas Conceptuales y Prácticas*. Real Centro Universitario. Escorial-María Cristina. San Lorenzo del Escorial. Annie Hervé. Universidad Nice Sophia Antipolis. Niza. Aparicio Sánchez, María del Socorro .Universidad Complutense de Madrid

Chistensen, C. *La Sucesión en la Dirección de Pequeñas Empresas*. [658.022/C554]

Fernando Valiñas, Ricardo, *Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia*, segunda edición, editorial McGraw-Hill Interamericana, México 2007, 199 p.

Flórez Julio. *Cómo Crear y Dirigir Nuevas Empresas*. Ed. Ecoe.

Foster Jack, *Como Generar Ideas*. Editorial Norma, páginas 195.

Freire Andy, *Pasión por Emprender de la Idea a la Realidad*, Editorial Norma, Enero de 2008, Pág. 174, Primera Edición

Gamboa Gambio, J. *Finanzas para sobrevivir: un enfoque para la pequeña y mediana empresa*. [658.15/G192]

Galindo Carlos Julio. *Manual para la Creación de Empresas, Guía Plan de Negocio*, Editorial ECOE ediciones, paginas 189.

Gallego Fabio, *Aprender a Generar Ideas Innovar Mediante la Creatividad*, Paidós, Barcelona, 157 Pág.



Grajales Ossa, Y. *Estrategias de asociatividad empresarial en el nuevo escenario económico mundial, el caso de las pymes del Valle del Aburra Sur.* [T/657.9042/G743]

Gray, C. & Más Díaz Ufano, C. *Gestión de desarrollo: en la pequeña y mediana empresa.* Madrid: Pirámide. 230 p. ISBN 84-368-0737-5. [658.022/G778/]

Gómez Mejía, L.R., Balkin, D. & Cardy, R. (2000): *La Gestión de los Recursos Humanos* (2ª ed.).

Herrera Cortes, Alba Mery, *Manual de Formación Emprendedora*, Litoimpresos y Servicios, Medellín agosto 2007.

Hill Charles W. L., Jones Gareth, *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*, Editorial Mac Graw Hill, páginas 540.

Kennedy, Dan; *El Plan de Mercadeo*, editorial Adams Media Corporation, publicación 2000, 224 p.

Kloter Philip (1988). *Fundamentos de Mercadotecnia.* 5 ed. Editorial Programas Educativos S. A. México: 1988. 648 p.

Kreimer Nataniel, *Como Ser un Emprendedor Exitoso y no Fracasar en el Intento*, Programa de Implementación Práctica DGP, Desarrollo y Gestión PYME, PÁGINZ 392



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Morales Cano, L. & Nohava Bravo, J. (2005). *Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios de outsourcing de contabilidad a PYMES de la ciudad de Medellín*. Envigado: El Autor. [T/657.9/M828]

Lerma Kirchner Alejandro Eugenio, *Guía para el desarrollo de Productos*, un Enfoque Práctico, THOMSON, 2004, Pág. 230, Tercera edición

Leyte Jorge. *Cómo Iniciar una Pequeña Empresa*. Su Viabilidad de Mercado. Ed. Cecs

Longenecker Moore, Petty Palich. *Administración de Pequeñas Empresas*, un Enfoque Emprendedor, Editorial Thomson, páginas 679

Luther, William; *El Plan de Mercadeo, Cómo Prepararlo y Ponerlo en Marcha*; publicación 3/15/2003, editorial Latinoamericana, 260 p.

Oceano, Gispert, C., Borrás, L., Galcerán Mata ... y otros, J. & Borra ...y otros, M. (2002). *Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*. Barcelona: Oceano. 928 p.: ISBN 84-494-1154-8. [R / 658.022 / O15]

O.C. Ferrell, Michael D. Hartline. *Estrategias de Marketing*, 3 ed. Editorial Corporativo Santa Fe. México: 2006. 628 p.

Omae Kenichi, *El Próximo Escenario Global*, Ediciones de Bolsillo



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espiritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Parra Duque Diego, *Creativamente, el Secreto para Pensar de Maneras Impensables*, Grupo Editorial Norma, 2003, Bogotá, 221 Pág.

Ponti Franc, Ferras Xavier; *Pasión por Innovar*, Editorial Norma.

Sainz De Vicuña Ancon, José Ma, *El Plan de Marketing en la Práctica*, 11° edición. Editorial Esic, 482 p.

Sánchez Cantu. *El Plan de Negocios del Emprendedor*. McGraw Hill 2000

Stanton William J, Etzel Michael J, Walker Bruce J. (1992) *Fundamentos de Marketing*. 5 ed. Litografía Ingramex Centeno. México: editorial Programas Educativos, 733 p.

Varela Mariano, *Todo es Personal, las Buenas Relaciones Definen el Éxito en los Negocios*, Editorial Norma, páginas 165.

Varrow Paul. *Cómo Preparar y Poner en Marcha el Plan de Negocio*. Ed. Gestión 2000 – 2002

Voehl, F. & Díaz Cortés Ferrando, P. (1997). *ISO 9000: guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*. México: McGraw Hill. 261 p. ISBN 970-10-1771-4. [658.562/V872/]

W. M. Pride / O. C. Ferrell. *Manual de Mercadotecnia*, vol. 1, nueva editorial interamericana S.A, Bogotá-Colombia, 1996,270 p.

Xavier Ferras Franco Ponti, *Pasión por Innovar*. Editorial Norma, páginas 290.



INNOVACIÓN CURRICULAR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN PARA PROGRAMAS DE PREGRADO: CREACIÓN DE UNA LÍNEA DE ÉNFASIS PARA LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD EAFIT

SERGIO CASTRILLÓN²⁶

JORGE MESA²⁷

RESUMEN

La innovación en diversos campos se ha vuelto un tema recurrente y usado en diversos ámbitos: el empresarial, el público y el académico; principalmente en los dos primeros, dado que cuando miramos el mundo de las universidades desde sus inicios hasta nuestros días, todavía se visualizan métodos, prácticas e infraestructuras que se remontan a los siglos pasados. Las condiciones actuales de competitividad, desarrollo y transformación de la sociedad están en determinada forma obligando a que las instituciones educativas se repiensen en sus aspectos administrativos, formativos, de investigación y extensión, elementos éstos que constituyen ejes centrales de la función de una universidad.

²⁶ *PhD. Administración HEC-Montréal, Jefe Pregrado Administración de Negocios-EAFIT, scastri@eafit.edu.co, teléfonos: 2619500-3185312253.*

²⁷ *MBA, Coordinador de Empresarismo EAFIT, jmesa@eafit.edu.co, teléfonos: 2619500-3006107876.*



ABSTRACT

The innovation in different fields has become a recurrent topic which is used in diverse areas: the academic, the public, and the business sector; mainly in the last two, because when we observe the universities world since their beginnings until our days, we can still visualize methods, practices and infrastructures that settle back in time several centuries ago. The current conditions of competitiveness, development and transformation of the society are, in a determined way, forcing the education institutions to rethink their administrative, formative, investigative and extension aspects, being these elements the central axes of a university functions in the society.



1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha traído entre sus múltiples consecuencias elementos que hacen hoy indispensable compararnos a nivel mundial, y no solo de forma local. Esto ha permitido que las buenas prácticas puedan evolucionar y pasar de unas regiones a otras, logrando hacer adecuaciones que como mínimo dejan una serie de experiencias positivas y algunas negativas, que al fin y al cabo dejan el consuelo de que al menos se intentó. Las buenas prácticas en innovación pasan de las grandes corporaciones a las pequeñas compañías, se insertan en las sociedades y en el sector público cuando de manera intencionada, dirigentes políticos buscan incorporar la gestión de las empresas al sector oficial. La innovación es un término que cabalga por las oficinas, secretarías de gobierno, provincias, departamentos, todos ellos del sector público, convirtiéndose en decretos, leyes, acuerdos y en estamentos o instituciones que buscan que la innovación contribuya a la competitividad de un país o región.

Las empresas buscan la manera de competir y alcanzar beneficios en diversos ámbitos, para lo cual ven en la innovación un eslabón indispensable para introducir en sus organizaciones. Lo anterior los hace buscar recursos económicos, científicos y humanos que les permitan alcanzar su cometido, buscando eso sí realizar la menor inversión posible para poder justificar su buena gestión. Por eso los gobiernos y las universidades son mirados como actores claves en sus procesos de gestión de innovación; sin embargo, cuando se miran en detalle las buenas prácticas que se dan en el mundo, se ve claramente cómo la inversión en I+D deben hacerla las empresas en gran medida; el Estado, por su parte, apoya con lineamientos, leyes y recursos, mientras las universidades ofrecen su saber y disponen sus infraestructuras de laboratorios, investigadores y educandos en pro de la sociedad.



Este artículo pretende mostrar cómo a través de la gestión de un proyecto innovador, usando modelos para innovar como los que propone Fernando Trias de Bes y Philip Kother en su libro de *Innovar para Ganar*; utilizando una metodología de desarrollo de currículos por competencias bajo el modelo socioformativo sugerido por Tobón, Pimiento entre otros autores, junto al apoyo de un actor público como lo es Ruta N en Medellín, se logra tener, en un año, un producto innovador presentado por una de las ocho universidades que participaron del programa Innovacampus (iniciativa que busca fortalecer las capacidades de las instituciones educación superior en Medellín en el campo de la innovación curricular).

2. METODOLOGÍA

En el marco del programa de ciudad denominado **Innovacampus**, la Universidad **EAFIT** propuso la creación de una **línea de énfasis en innovación y emprendimiento para pregrado**, que permitiera articular las actividades que viene realizando la Universidad en formación, investigación y extensión, como las cátedras, diplomados, campamentos y escuelas de verano en innovación, así como la Maestría en Gestión de la Innovación y el Conocimiento. Para esto se planteó un proyecto de investigación-acción (Greenwood and Levin 2005), que propende por el desarrollo de competencias gerenciales, referenciando de manera particular las definiciones de *AACSB* y del proyecto *Tuning*.

Para la realización del proyecto, se consolidó un equipo de trabajo que vinculara estudiantes, egresados, empresarios, docentes y directivos, los cuales en el proceso jugarían diversos roles como asesores temáticos, metodológicos y curriculares, otros dinamizadores de la propuesta,



mentores, voceros estudiantiles y empresariales, y representantes de egresados, los cuales junto a un grupo de consultores alemanes desarrollarían la propuesta en un periodo de 12 meses, momento en el cual el proyecto curricular debería ponerse en funcionamiento. El uso del modelo A-F de la innovación propuesta por Fernando Trias y Philip Kotler, recoge la planeación estratégica del proyecto, los procesos de innovación (modelo A-F), cultura creativa, recompensas, métricas y resultados.

Del lado empresarial, se hizo indispensable realizar un diagnóstico de las capacidades de innovación de las empresas y establecer las principales competencias que éstas demandaban en términos del recurso humano en el campo de la innovación y el intraemprendimiento. Para esto, se diseñó un instrumento de diagnóstico de las capacidades de innovación en las empresas en tres grandes ámbitos: cultura, proyectos y conocimiento. En el primero de ellos, se analizaron los cuatro elementos que propone Rafael Ignacio Pérez Uribe (2003) en su propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras: *liderazgo; participación y compromiso; desarrollo y reconocimiento; y creación de un entorno vital para todos los trabajadores*. En cuanto a la gestión de proyectos, el fundamento para los ítems del diagnóstico se dio acorde al *Plan operativo de Innovación: cómo gestionar la cartera de proyectos de innovación* de Ángel Alba (2013), el cual abarca el banco de ideas, vigilancia tecnológica, planificación, desarrollo, valoración de la innovación, productos y servicios innovadores, así como un monitoreo constante. Para el tema de la gestión del conocimiento se tomaron como referencia los escritos realizados sobre el tópico por León M. et al (2006), Rodríguez D. (2006) y SGI Medellín (2012), los cuales consideran aspectos como: la gestión de contenidos, gestión del flujo de intercambio, creación de conocimiento y por último la gestión de comunidades. Adicionalmente, los empresarios contribuyeron brindando información sobre las principales competencias que esperan de un egresado



universitario en el campo de la innovación. Así mismo, hicieron parte activa en la conformación del grupo base que trabajaría en el proyecto de diseño curricular.

Paralelamente en la Universidad EAFIT se realizó un trabajo de referenciación que permitiera identificar qué venían haciendo las instituciones de educación superior en el tema de formación en asuntos de innovación en Latinoamérica y Europa. A su vez, fue indispensable llevar a cabo una consulta al interior de la Escuela de Administración, específicamente en el Departamento de Organización y Gerencia, con egresados, estudiantes y docentes interesados en los temas de innovación y emprendimiento, sobre la manera en que se debía orientar, de manera innovativa, un currículo tendiente a consolidar una línea de énfasis en los temas antes mencionados.

La metodología definida, tanto desde la perspectiva por competencias, como por lo que propone el modelo A-F de Trias y Kotler, obliga a realizar socializaciones de los trabajos adelantados y revisión de los diferentes hallazgos encontrados, con el fin de incorporar nuevas formas de ver los temas, y cómo abordar e identificar los elementos faltantes. Los aportes del equipo base, de los estudiantes, docentes y empresarios fueron clave en el desarrollo del proceso innovador.

En última instancia, el trabajo metodológico se fundamentó bajo los aspectos tratados en Secuencias Didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias de Sergio Tobón, Pimienta Prieto y García Fraile (2010), donde se visualizaron los diversos enfoques por competencias, así como la manera de llevar a cabo el diseño y evaluación por esta metodología, consolidando finalmente una línea de énfasis con cinco asignaturas, que se articulan a las demás actividades



que se realizan en la Universidad EAFIT en cuanto a cursos de pregrado, posgrado, y actividades de extensión y extracurriculares, como se puede ver en la siguiente imagen.



Fuente: Esquema del Programa de Empresarismo y su articulación de la línea de énfasis en la universidad EAFIT (elaborado Jorge Hernán Mesa Cano, 2014).

El papel del ente público, en este caso Ruta N, contribuyó fuertemente en el aspecto metodológico, siendo según el modelo de Trias y Kotler un activador y un facilitador, pero a su vez proporcionó la orientación en diversos aspectos a través del apoyo decidido de un grupo de consultores alemanes, los cuales brindaron asesoría en varios ejes temáticos, como instrumentos de gestión, trabajo en equipo, elementos innovativos de enseñanza, vinculación investigación enseñanza, emprendimiento y spinn offs, y manejo innovativo de la energía. Se trabajaron temas de gestión curricular, competencias, gestión por proyectos, coaching



educativo, talleres de liderazgo, entre otros. Adicionalmente, se brindó el apoyo para la realización de un viaje o pasantía a Alemania que permitió observar experiencias en varias universidades (Técnica de Berlín, Kassel, Instituto Fraunhofer, Berlin School of Public Health de la universidad de edicina Charité).

3. DEFINICIONES Y GENERALIDADES

En la actualidad, la innovación debe ser entendida como un proceso creativo, pero secuencial que, cuando se aplica correctamente, permite a las empresas definir estrategias corporativas, para el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos y en ese sentido contribuir con la transformación propuesta para todo un país, región o empresa. En este caso, la gestión de la innovación puede ser entendida como una herramienta importante a implementar por gobiernos, organizaciones e instituciones de educación superior con el fin de aumentar su competitividad y aprovechar las oportunidades que se encuentran después de analizar las tendencias y los cambios en un mercado que es cada vez más exigente, sobre todo cuando se intenta lograr un crecimiento sostenible con una visión global.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, define la innovación como un proceso de creación de valor económico, mediante el cual ciertos productos o procesos productivos, desarrollados con base en nuevos conocimientos o en la combinación novedosa de conocimientos preexistentes, son introducidos eficazmente en los mercados y, por lo tanto, en la vida social.

La innovación se define como el resultado de un largo proceso histórico, de un cúmulo de intentos fallidos y pequeñas mejoras que en un momento crítico cambian el signo de la tendencia, la dirección de un proceso, la calidad de un producto o la técnica de un



procedimiento. Un buen ejemplo de lo anterior es la rueda y su transformación hasta llegar a lo que tenemos hoy en día.

Sin embargo, este proceso no se aplica únicamente a productos y servicios con la intención de agregar valor. La innovación social y educativa podrán ser buenos ejemplos de otras alternativas existentes. La primera de éstas, por ejemplo, se presenta como una excelente herramienta que pretende, a través de cambios novedosos y originales en la producción de bienes o prestación de servicios, impactar positivamente a la comunidad atacando situaciones como: **pobreza, marginalidad, discriminación, exclusión o riesgo social**, entre otros. Del otro lado, la innovación educativa, según Michael Huberman, experto en este tema, se presenta en una institución así ya se haya implementado en otra, pues para él la innovación es relativa al contexto. Lo esencial va a radicar en cómo las nuevas invenciones o desarrollos se usen, apropien, utilicen o difundan por todo el sistema.

María Teresa Lugo y Valeria Kelly en *¿Políticas para la educación?*, (Unesco, 2010), relacionan el concepto de innovación en educación con el de tecnología, resaltando adicionalmente la transformación cultural en la gestión y construcción del conocimiento, en las estrategias de enseñanza, en las nuevas configuraciones institucionales, en los roles de los profesores y los estudiantes, e incluso en la manera creativa de pensar la educación, la tecnología y las instituciones.

Por su parte, Sir Ken Robinson, líder mundial en innovación educativa, quien ayudó a diseñar la estrategia que convirtió a Singapur en el centro creativo del sur de Asia, define la innovación en función de la creatividad y ésta, a su vez, en función de la imaginación. Para él la creatividad va un paso más allá de la imaginación y consiste en desarrollar ideas que tienen



valor. La innovación la define como el proceso de poner en práctica nuevas ideas, es decir, la aplicación de la creatividad (Robinson, 2011).

El proceso innovador, como todos, necesita ciertos actores que lo hagan posible. Así, encontramos que los entes fundamentales dentro de la innovación social son: las organizaciones sin ánimo de lucro, el sector privado y público, y la población vulnerable. La sinergia entre éstos permite la generación de proyectos sostenibles, creación de redes, asociatividad y conformación de proyectos integrales. En el caso empresarial van a ser esenciales la universidad, el Estado, clientes, proveedores y demás actores que posibiliten el desarrollo de procesos innovadores que confluyen en productos, procesos, modelos y aspectos de gestión innovadores. En el caso educativo, siguiendo el modelo de Trias de Bes y Kotler, se requiere de una serie de actores los cuales hacen parte del proceso, algunos con mayor incidencia que otros dependiendo claro está, del proyecto a desarrollar. Por esta razón, el modelo considera una serie de actores que son: Activadores (empleados, directivos, proveedores, clientes, el Estado, áreas de I+D, entre otros); Buscadores (áreas de marketing, investigadores, universidades, sistemas de información del gobierno, etc.); Creadores (empleados, emprendedores, jubilados, firmas consultoras, inventores, etc.); Desarrolladores (áreas de I+D, departamento de nuevos productos, operaciones, producción, marketing, ventas, ingeniería, etc.); Ejecutores (marketing, nueva división, aliados estratégicos, emprendedores, nueva empresa, entre otros); y Facilitadores (gobierno, universidades, empresas, equipos de innovación, accionistas, consejo de administración y directivos, área financiera, etc.).

En este artículo, que hace referencia al tema educativo, específicamente en el tema curricular, utilizaremos conceptos propios del Ministerio de Educación Nacional para el cual Innovar



significa “pensar críticamente, abordar los problemas desde diferentes perspectivas, crear contextos participativos, disponer espacios diversos para las relaciones docente-estudiante y mejorar las condiciones de los ambientes de aprendizaje”. (Ministerio de Educación Nacional, 2013, p.9). A pesar de que el anterior concepto no vincula elementos de la innovación planteados por la OCDE, UNESCO, entre otros, es importante tenerlo presente, pues la innovación surge en este caso con el deseo o identificación de la necesidad de cambio, el cual se debe afianzar en procesos de investigación y transformación social y cultural.

El desarrollo del proyecto de innovación curricular que se inició bajo un trabajo mancomunado de Universidad – Empresa – Estado se orientó a responder la siguiente pregunta: ¿cómo mejorar y/o desarrollar programas que propendieran por una innovación curricular en las IES? Es aquí donde el término “innovación curricular” o “innovación en la educación” tiene cabida. Para el Gobierno Nacional, ésta no es más que “desarrollar el talento y la creatividad del capital humano a través de la educación, la investigación y la innovación, a la vez que se incorporan nuevas tecnologías en los procesos educativos, permitiendo revisar y abandonar prácticas educativas habituales”.

Finalmente, se podrá apreciar cómo la innovación de currículo implica repensar el diseño de éste, metodologías para el desarrollo del mismo, la vinculación de diversos actores en su gestación, desarrollo y puesta en marcha, la manera como se incorpora la tecnología a las actividades propias de la innovación planteada, el tipo de materiales, competencias y capacidad docente requerida para los nuevos enfoques, entre otros. La participación del Estado y sus intereses se debe ver articulado al nuevo currículo, y las voces y necesidades de los empresarios será fundamental tanto en la concepción como en el desarrollo del programa innovador creado. A continuación se indicarán los resultados del proceso iniciado en marzo



del 2014 que se ha convertido en un proyecto de investigación- acción, y que se ha trabajado sobre un modelo de innovación que va desde la A hasta la F.

4. EL ESTADO Y LA INNOVACIÓN

Desde hace algunos años, la innovación ha cobrado una fuerza importante como herramienta para el crecimiento, no sólo de las empresas, sino de las ciudades y los países. Ha sido tal su impacto, que se le considera, junto con la investigación, la ciencia y la tecnología, un pilar fundamental en el desarrollo económico de cualquier sociedad. Sin embargo, pareciera que la preocupación de muchos se enfocó en la generación de nuevos productos y servicios o el mejoramiento de procesos, sin tener en cuenta que un aspecto clave en la innovación es la generación de capacidades que perduren en el tiempo y logren trascender.

Para ser innovadores no basta con incluir el término en un plan de desarrollo nacional, o hacerlo por decreto, buscando que se materialice en y a través de los planes de un gobierno. La cultura de la innovación y el talento humano encargado de gestionarla son la base necesaria para contribuir realmente a ese crecimiento que todos buscan hoy en día. Pero, ¿dónde y cómo el gobierno está centrando las estrategias para fomentar y desarrollar las capacidades de innovación del país? ¿Qué está haciendo el Estado para que el sistema educativo, especialmente en Suramérica, pueda atender esa necesidad de entregarle al medio los profesionales que éste requiere? Y sobre todo, ¿cómo se están orientando los recursos humanos, técnicos y financieros que permitan ofrecerle a la sociedad individuos altamente innovadores? A continuación se señalan aspectos que de alguna manera le están apuntando al desarrollo del tema de innovación en el país.



En Colombia los temas de innovación y emprendimiento se han orientado incluso desde políticas de Estado. En 1984, el Ministerio de Educación expidió el decreto 2647 sobre innovaciones educativas; en el 2006 se presentó la Ley 1014 de Fomento al Emprendimiento, y en el 2009 se divulgó la Ley 1286 de Ciencia, Tecnología e Innovación, la cual busca estimular la participación y desarrollo de una nueva generación de investigadores, emprendedores, desarrolladores tecnológicos e innovadores. Lo anterior se buscó catapultar con la inclusión de las TIC en el PND 2010-2016, las cuales apuntaban a un triple propósito: (1) Como apoyo transversal para mejorar la competitividad del país y potenciar el crecimiento de la productividad de los sectores económicos; (2) como apoyo a los nuevos sectores económicos basados en la innovación; y (3) como herramienta de buen gobierno (fortalecimiento institucional, transparencia, rendición de cuentas, gobierno en línea, entre otros).

En el plan sectorial de educación -Educación de calidad- “El camino para la prosperidad”, se definieron dos objetivos fundamentales: mejorar la calidad de la educación en todos los niveles, y educar con pertinencia e incorporar innovación en la educación. Con relación a este último objetivo, el Ministerio de Educación apoya, orienta y dinamiza la formación de los docentes para que amplíen sus conocimientos, **propongan estrategias didácticas, metodologías flexibles y modelos pedagógicos innovadores** que garanticen a los estudiantes, independientemente si están en zonas rurales o urbanas o si corresponden a sectores públicos o privados, la participación en una educación pertinente y de calidad.



5. ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD – EMPRESA - ESTADO

La creación de las leyes anteriormente mencionadas constituye apenas un primer paso. Si bien es importante que desde el gobierno exista cierto interés por promover el emprendimiento y la innovación en diferentes instancias, de nada sirve si las empresas y las instituciones educativas no responden con planes de acción.

Colombia es aún pequeña y carece de un fuerte núcleo de negocios innovadores. El gasto en I+D es sólo el 0,2% del PIB, frente al 1,2% en Brasil y un 2,4% en el área de la OCDE. Otras medidas de innovación como el registro de patentes y publicaciones científicas per cápita ubican a Colombia por debajo de países vecinos como Argentina, Brasil y Chile. Lo anterior indica que se puede aprender mucho de otras economías emergentes que son actores importantes en la innovación global.

Según el director de Ruta N en Medellín, las compañías colombianas participan poco en innovación. Sólo un tercio de las empresas manufactureras han introducido innovaciones. Únicamente el 30% del total de I+D se lleva a cabo por parte del sector empresarial, en comparación con un 65 a 75% en los principales países de la OCDE y China, y algo menos del 50% en Brasil.

A continuación se muestra el gasto interno bruto de Colombia en actividades de I+D, el cual es hoy un reflejo de la articulación del Estado, las empresas y las universidades en estos campos de la innovación.



Tabla. El gasto interno bruto de Colombia sobre las actividades tecnológicas de I+D y actividades de ciencia y tecnología.

Precios actuales 2003-12

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
InmillionUSD	132.9	166.4	210.1	230.6	353.7	443.8	416.1	518.4	615.4	637.1
GERDpercapita	3.2	3.9	4.9	5.3	8.1	10.0	9.3	11.4	13.4	13.7
STA%ofGDP	0.35	0.39	0.42	0.38	0.44	0.47	0.44	0.46	0.47	0.45
R&D%ofGDP	0.14	0.142	0.143	0.142	0.171	0.182	0.178	0.181	0.185	0.173

Fuente: OCyT (2012), Indicadores de ciencia y tecnología, Colombia 2012, Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, Bogotá, pp. 18-19.

Elevar el nivel de innovación empresarial requerirá, por lo tanto, un trabajo conjunto entre la universidad, la empresa y el Estado en aspectos de formación, incentivos, recursos y alineación de estrategias en pro de consolidar un país innovador. La política puede fomentar vínculos duraderos entre la industria y la academia a través de plataformas de información, dando prioridad a los proyectos de colaboración, y mediante la financiación a largo plazo de "Centros de competencia" que atraen a la industria y a la academia a trabajar juntos en áreas de mutua importancia.

En este sentido, la Corporación Ruta N, de la mano con la Alcaldía de Medellín, desarrolló una iniciativa denominada Pacto por la Innovación, que busca potenciar este importante factor de crecimiento en la ciudad y el país. Actualmente, la región invierte sólo el 0,75% del PIB en CT+i, y la meta es llegar al 1% en el 2015. Para lograrlo, se invitó a todos los ciudadanos a unirse y participar, realizando aportes de acuerdo a sus campos de acción, es decir, realizando



difusión, apoyando en transferencia de conocimiento, invirtiendo un porcentaje de las ventas en temas de innovación dentro de las mismas empresas, etc.

Y como existe esa consciencia sobre la importancia de generar capacidades en el talento humano, esta iniciativa pretende formar 600 gestores de innovación en pequeñas y medianas empresas que se comprometan, no sólo a designar un encargado para temas de I+D que sea capaz de desarrollar un portafolio de proyectos, sino a invertir en ellos.


Adicionalmente, Ruta N entendió que este proceso de formación debe iniciarse en etapas mucho más tempranas, y que las compañías no deben trabajar solas en el fortalecimiento y capacitación del recurso humano. Es por eso que lanzó, en el 2014 y con el acompañamiento de Unistaff Associates, un programa llamado Innovacampus. Su objetivo es, básicamente, fortalecer la capacidad de innovación de las instituciones de educación superior, reconocer e incorporar nuevas tendencias en los procesos de enseñanza y aprendizaje, y a su vez mejorar los procesos de formación, avanzando aceleradamente hacia una oferta de programas que incorporen elementos de clase mundial.

Gobiernos que legislen para impulsar la innovación como herramienta de crecimiento y desarrollo, empresas que inviertan fuertemente en I+D para ser más competitivas y contribuir a dicho propósito, y universidades que atiendan la necesidad latente de formar profesionales con competencias en emprendimiento e innovación; ese resulta un buen comienzo para lograr una verdadera articulación que nos beneficie a todos.



6. LAS UNIVERSIDADES Y EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE INNOVACIÓN

En labores de referenciación se encuentra que diversas universidades en el mundo abordan el tema de la innovación y el emprendimiento desde varias perspectivas en el campo formativo. A continuación se muestran algunas de las universidades y los programas más representativos.

Universidad	Pregrado	Maestría	Diplomado/Especialización
		Máster en Gestión de Proyectos de Innovación en la Empresa	Innovación en la gestión empresarial
	Innovación, Sostenibilidad y Emprendimiento	Maestría en gestión de la innovación y Emprendimiento	
	Ingeniero en Innovación y Desarrollo	Innovación Empresarial y Tecnológica	
	Gestión del Emprendimiento e Innovación	Magister en Innovación UC	Diplomado Innovación Corporativa

Fuente: páginas web de las universidades analizadas, septiembre 2014



Analizando la anterior exploración, se hace evidente cómo las universidades deben ser responsables de suministrar al medio una serie de profesionales conocedores de los temas de gestión de la innovación, por lo cual deberán realizar actividades de formación, investigación y extensión.

En relación específica en la generación de capacidades innovadoras desde la formación de personal, en la Universidad EAFIT nos encontramos una serie de esfuerzos aislados o desarticulados, y que en un momento dado requieren de una conectividad tal que permita la capitalización de conocimientos, relaciones y recursos, y esto lo evidencia la existencia de actividades como la Cátedra de Innovación Empresarial, diplomados en gestión de la innovación, Campamento de Verano en Innovación y Emprendimiento, cursos de creatividad e innovación en algunas áreas, desarrollo de proyectos innovadores como lo fue el carro solar creado en el 2013, encuentro de creativos y últimamente la existencia de una Maestría en Gestión de la Innovación y el Conocimiento. Dichas actividades no conversan entre sí, y si se logran articular asegurarían la captura de valor que deberían agregar a la sociedad.

7. LAS EMPRESAS Y LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

A partir de las políticas del Estado, las leyes y la orientación de recursos hacia proyectos de innovación que se realizan a través de programas de Colciencias, Innpulsa, Fondo emprender, Mintics, entre otros, que van desde programas de desarrollo de capacidades, desarrollo de prototipos o cursos o diplomados de innovación, las empresas (más las grandes que las medianas y pequeñas) vienen desarrollando actividades en pro de la innovación dentro de la organización. Sin embargo, de una muestra de por lo menos 30 compañías que han socializado



sus buenas prácticas en espacio con charlas, seminarios, congresos, publicaciones en papers, etc., se ha evidenciado la falta de una gran cimentación en aspectos de innovación e intraemprendimiento. Esto se refleja en la manera como el gremio empresarial, representado por la ANDI, viene desarrollando cada año el evento Innovation Land que busca esencialmente agrupar a una serie de académicos y gurús de la innovación para que impartan sus conocimientos en la región antioqueña para todos los empresarios del país. De igual forma, se ha visto la vinculación del sector empresarial con las universidades aprovechando los recursos que provienen del programa de regalías y aquellos que específicamente Colciencias destina para investigación y desarrollo de productos, metodologías, etc.

Las compañías también vienen recibiendo capacitación por parte de académicos, consultores nacionales e internacionales, compañías israelí, norteamericanas, venezolanas, chilenas, entre otras, en temas que incluyen aspectos relacionados con creatividad, desarrollo de proyectos innovadores, establecimiento de estrategias para la innovación, etc. También es importante resaltar cómo en los comités universidad-empresa-Estado que se realizan mensualmente en la ciudad de Medellín no hay sesión donde no se aborde temas relacionados con la gestión de la innovación y el emprendimiento.

La balanza en el tema de inversión en el campo de la innovación presenta actualmente un equilibrio entre lo que aporta el Estado y lo que disponen los empresarios y universidades para este rubro (50% vs 50%). Sin embargo, en países desarrollados el sector público solo invierte el 30% y el 70% restante lo realiza el sector privado, aspecto este que imprime un dinamismo a toda la economía. De allí que en estos momentos se busque que las empresas comprometan un porcentaje de sus ventas a la innovación, en relación al establecimiento de vínculos entre universidad, empresa y el Estado. Medellín ha dado un paso adelante al firmar en el mes de



septiembre del 2014 la gran alianza entre entidades del gobierno, empresarios e instituciones académicas en la búsqueda de consolidar un gran Pacto por la Innovación, el cual convocó a 450 entidades, las cuales se comprometieron a invertir 900.000 millones de pesos en procesos de investigación, tecnología e innovación. A febrero del 2015 ya 1305 instituciones habían firmado el pacto. La Cámara de Comercio de Medellín será la responsable de observar el cumplimiento de dicho compromiso y velar, junto con Ruta N, porque la ciudad continúe por una senda de innovación y tecnología.

El país requiere una mayor inversión en capital humano y en la incorporación de personas expertas en las actividades empresariales de alto conocimiento, que necesiten por ejemplo de fundamentación en ingeniería, diseño, administración y TI entre otras, para brindar soluciones innovadoras. La política debería fomentar la movilidad entre empresas y organizaciones públicas de investigación, facilitar las prácticas de estudiantes en la industria y aumentar la inversión empresarial en recursos humanos.

8. RESULTADOS

En el marco del programa de ciudad denominado **Innovacampus**, la universidad **EAFIT** propuso la creación de una **línea de énfasis en innovación y emprendimiento para pregrado**, que permitiera articular actividades que vincularán la academia con el sector productivo y público, desarrollando un currículo innovador que permita la utilización de nuevos espacios, la crítica, la incorporación de la tecnología a los cursos y donde la relación docente-alumno esté mediada por el aprender haciendo, bajo una orientación por competencias



y donde cada actor (empresarios, académicos, estudiantes y directivos) participen de manera activa en el diseño del nuevo programa.

La capacidad de innovación es un elemento clave en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en las empresas, y la *gestión de la innovación* no es más que el conjunto de estrategias y pasos que una organización establece para innovar con el fin de aumentar la generación de ideas y técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, así como la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso. Así pues, implementar un sistema de gestión de la innovación en una organización no es una tarea fácil y, según las características propias de cada empresa, debe trabajarse fuertemente sobre los aspectos que permitan sentar las bases para innovar de manera sistemática; por lo tanto, requiere una mirada que comienza desde su cruce con la estrategia de la organización (donde los gerentes visualizan la importancia del liderazgo y toma de decisiones) hasta la generación de resultados cuantificables y medibles.

Con base en lo anterior, se define que la gestión de la innovación proporciona herramientas para encarar el futuro estratégico de las corporaciones y definir un escenario posible y deseable, en el cual bajo este contexto los conceptos *conocimiento, cultura y proyectos* caracterizan una serie de *buenas prácticas* en la denominada *Tríada*²⁸ de la Innovación que orienta el desarrollo de un proceso organizativo eficiente.

²⁸ **La Tríada** se define como un conjunto de tres elementos especialmente vinculados entre sí donde tal vínculo triádico refleja la existencia de una estructura de pensamiento innovador que agrupa las características (buenas prácticas) de su Modelo de Gestión en sus conceptos fundamentales: Conocimiento, Cultura y Proyectos.



El trabajo de campo se inició agrupando a una serie de directivos del área de recursos humanos de grandes, medianas y pequeñas compañías, a las cuales se les indagó por las buenas prácticas de sus organizaciones. Para ello, se les solicitó confrontar la teoría con los hechos, identificando si estaba o no de acuerdo con la implantación de cada “buena práctica” en sus procesos de gestión. Se utilizó la siguiente escala

TD. Totalmente en desacuerdo (1)

D. En desacuerdo (2)

I. Indiferente, indeciso o neutro (3)

D. De acuerdo (4)

TA. Totalmente de acuerdo (5)

y se les pidió que **marcaran con una X su preferencia** en términos de las alternativas dadas.

La aplicación del instrumento a un grupo de empresas de la ciudad de Medellín, entre las cuales se encontraron: Familia, EPM, Solla, Emtelco, Compañía de empaques, Manufacturas Muñoz, Salamanca, Premex, Misoplast, Crepes & Waflez, Colanta, Burguer king, Avery Dennison, Auteco, Flamingo, Botero Soto, Dislicores, IQ outsourcing, Emi, Rama Judicial, Tennis S.A, y Plastestil S.A, arrojó una serie de resultados donde se evidenciaron brechas a nivel de las grandes variables (cultura, gestión de proyectos y conocimiento) como las siguientes.



	REAL	ESPERADO
TRIADA DE LA INNOVACION PROMEDIO	2,9	5
GESTION DE LA CULTURA	3,3	5
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	2,7	5
GESTION DE PPROYECTOS	2,9	5

Fuente: Diagnóstico realizado a 22 empresas de la región antioqueña, septiembre 10 del 2014.

Teniendo como ideal una nota de 5, en promedio las empresas estuvieron por debajo de 3 en los aspectos relacionados con gestión de proyectos y gestión del conocimiento, mientras que en cultura la nota promedio fue de 3.3, evidenciando una brecha en estos tres elementos básicos en procesos de gestión de la innovación.

Específicamente en la gestión de proyectos que presentó como nota global 2,9, de manera más detallada se encuentra que el único factor superior a 3 fue el desarrollo de proyectos, pero en su defecto lo relacionado con banco de ideas, planificación, valoración de la innovación en producto y servicios innovadores, así como en monitoreo o control, los resultados fueron negativos, tal y como se puede apreciar en la siguiente tabla.

GESTION DE PPROYECTOS	REAL	ESPERADO
GESTION DE PROYECTOS PROMEDIO	2,9	5
BANCO DE IDEAS	2,9	5



PLANIFICACIÓN	2,9	5
DESARROLLO	3,2	5
VALORIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN. PRODUCTOS/SERVICIOS INNOVADORES	2,7	5
MONITOREO	2,8	5

Fuente: Diagnóstico realizado a 22 empresas de la región antioqueña, septiembre 10 del 2014

El factor de gestión del conocimiento presentó mayores brechas en cada una de sus variables. Así se puede ver en la siguiente tabla.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	REAL	ESPERADO
GESTION DEL CONOCIMIENTO PROMEDIO	2,7	5
GESTIÓN DE CONTENIDOS	2,7	5
GESTIÓN DE FLUJO DE INTERCAMBIO Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTO	2,8	5
GESTIÓN DE COMUNIDADES	2,6	5

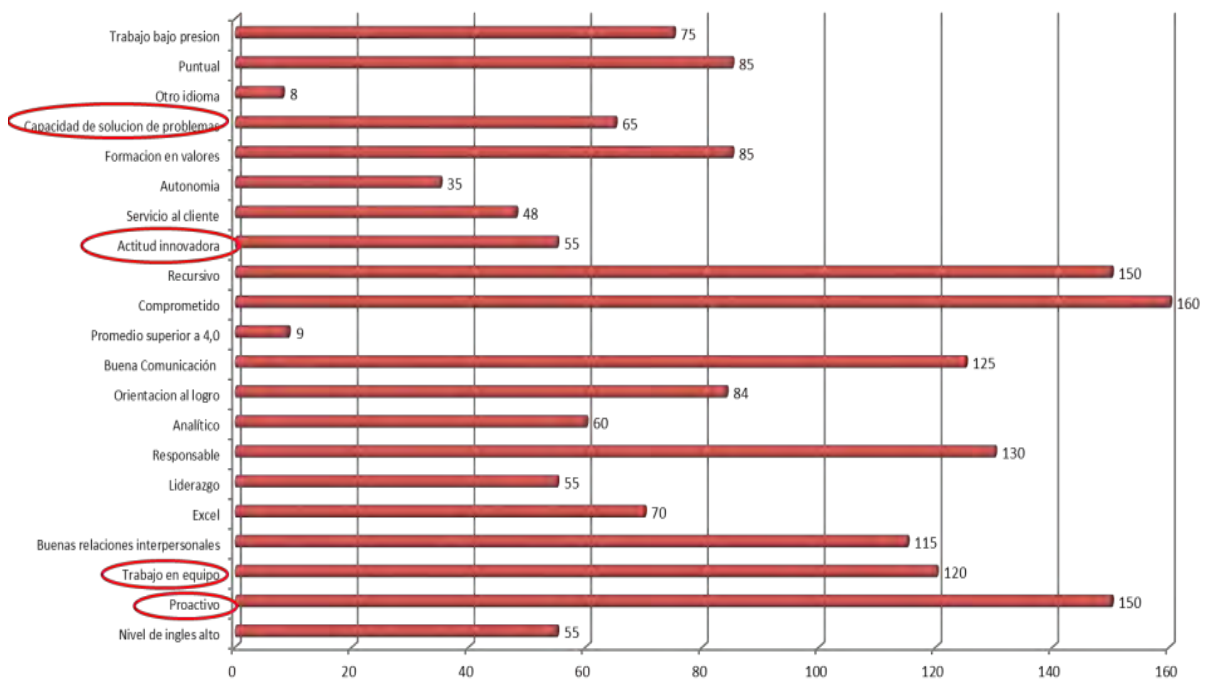
Fuente: Diagnóstico realizado a 22 empresas de la región antioqueña, septiembre 10 del 2014

Es importante destacar que el instrumento construido tomó como referente también una serie de casos presentados en la Universidad EAFIT durante los últimos cuatro años, en el marco de la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez, donde empresas como Kimberly, Sumicol, Bancolombia, Epm, Tostadas Susanita, Sumicol, Hermeco, Cryogas y Solla, entre otras, presentaron las actividades que realizan en pro de sus programas de innovación, y donde se destacaron esencialmente las variables analizadas: **cultura, proyectos y conocimiento.**



Adicionalmente, en una encuesta realizada a los responsables de gestionar procesos innovadores en organizaciones como Metro de Medellín, Banacol, Peldar y Botero Soto, entre otras, el trabajo en equipo, la creatividad, análisis y síntesis junto a creación de proyectos fueron las competencias más seleccionadas. Lo anterior se contrastó contra lo que requerían los empresarios de un practicante universitario, es decir, de aquellos estudiantes que se encuentran en semestres intermedios.

PRINCIPALES REQUISITOS AL SOLICITAR UN PRACTICANTE FRECUENCIA



Fuente: Departamentos de prácticas Universidad EAFIT, segundo semestre del 2014



9. PROYECTO DE INNOVACIÓN CURRICULAR

Hasta este punto se logra evidenciar un avance en la articulación universidad – empresa – Estado: un gobierno (y propiamente una alcaldía, en el caso de Medellín) trabajando e impulsando temas de innovación; las empresas respondiendo al llamado y comprometiéndose a contribuir, y las universidades aprovechando los espacios ofrecidos por un actor del ecosistema para poder mejorar sus programas y ofrecer lo que el medio necesita en términos de innovación y emprendimiento.

Durante el proceso, se trabajó el modelo de innovación planteado por Fernando Frias de Bes y Philip Kotler, de su texto *Gestión del Conocimiento: innovar para ganar*. Éste, denominado el modelo A, B, C, D, E, F, logra vincular a toda una serie de actores claves en el proceso de desarrollar un producto innovador para la universidad y la ciudad de Medellín. A continuación se presenta un diseño de un proceso de innovación para un nuevo producto en la Universidad EAFIT: Línea de énfasis en innovación y emprendimiento.



Diseño de un proceso de innovación para un nuevo producto bajo el modelo A, B, C, D, E, F

A Activadores	B Buscadores	C Creadores	D Desarrolladores	E Ejecutores	F Facilitadores
Rector y directivas	Grupo de investigación	Programa empresarismo	Consejo de escuela	Grupo base	Rectoría
jefes de área y Docentes	Asistentes de área	docentes potenciales y colegas	Grupo base	Grupo de investigación	Dirección de docencia
investigadores	Semillero de investigación	empresarios	Asesor metodológico	Docentes de las posibles asignaturas	Escuela de administración
Empleados	Monitores	Estudiantes	Docentes potenciales	Estudiantes	Dirección financiera de la universidad
Empresarios	Club de innovadores	Egresados	Empleados	Emprendedores	Ruta N
Estudiantes	Cice	Grupo base de proyecto	Proyecto 50	Club de innovadores	
Egresados	Proyecto 50	Consultores	Egresados	Admisiones y registro	
gobierno (estado, alcaldías, Ruta N)	otros departamentos internos	Auspiciadores	Investigadores		
Otras universidades	Comunicaciones	Proveedores			
Otras escuelas	aliados estratégicos	Emprendedores			
Consultores					
Emprendedores					

Fuente: elaboración propia

Si guiendo la metodología de Trias y Kotler, se concibió el desarrollo de la línea de énfasis como un proyecto. Ésta se construyó, además, bajo el enfoque por competencias socioformativo que concibe las competencias como “actuaciones integrales ante actividades y problemas del contexto, con idoneidad y compromiso ético, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer en una perspectiva de mejora continua” (Secuencias Didácticas:



aprendizaje y evaluación de competencias de Sergio Tobón, Pimienta Prieto y Garcia Fraile (2010), pag 11), destacando que las personas formadas bajo este enfoque no solo deben tener un saber hacer, saber conocer y un saber ser, sino que deben movilizar dichos saberes hacia el logro de una meta determinada en el contexto.

La competencia desde el enfoque socioformativo se describe mediante tres componentes: 1. Formulación de la competencia a partir del análisis del problema: Se describe la competencia, buscando que tenga un verbo de desempeño, un objeto conceptual. 2. Construcción de criterios, y 3. Planeación de evidencias. Lo anterior, con el acompañamiento de un asesor temático y la asesoría de un grupo consultor alemán, logró entre otros los siguientes resultados:

Se definió una misión para el proyecto, se estableció un reto o problema central y una competencia transversal; se definieron valores para el proyecto, se acordaron los criterios y evidencias que debían cumplir las respectivas asignaturas. A través de innovación abierta se buscaron los nombres más apropiados para las asignaturas y finalmente se obtuvo una línea de énfasis en innovación y emprendimiento con cinco asignaturas y 15 créditos a cursar, con una serie de componentes metodológicos, pedagógicos y de didáctica que los alumnos potenciales de dichas materias consideraron pertinentes con una calificación de 4.3 en una escala de 5, donde los docentes le dieron una calificación de 4.7 sobre 5 y queda pendiente la evaluación por parte de los empresarios. A continuación se señalan los aspectos anteriormente mencionados:



Misión del proyecto:

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de innovación de la ciudad y el país a través de la formación de profesionales creativos y audazmente responsables y competentes en la comprensión de problemas, necesidades y oportunidades (sociales, económicas, etc.), de la sociedad que podrían ser satisfechas mediante procesos innovadores, generadores de valor y bienestar.

Problema/Reto:

¿Cómo emprender, gestionar e implementar procesos innovadores generando valor para transformar positivamente las organizaciones, la comunidad y el país en general a través de la vinculación activa de la universidad, la empresa, el estado y las personas?

Competencia:

Emprender, gestionar e implementar procesos innovadores que generen valor para transformar positivamente las organizaciones, la comunidad el país y las personas.

Valores definidos para el desarrollo del proyecto:

- Audacia
- Creatividad
- Valentía

Nombre de las asignaturas (construidos con docentes, directivos y alumnos):

- Expedición innovadora
- Aventura corporativa



- Idear empresarial
- Frontera tecnológica
- Travesía audaz

10. REFLEXIONES DEL TRABAJO

1. La innovación como concepto posee una amplia aplicación en diversos contextos y latitudes. Normalmente se ve en el mundo empresarial, poco en el sector público y muy necesitado en el campo académico (hacer lo que profesamos).
2. El ecosistema de una región, país o empresa en pro de la innovación es determinante en las dinámicas de sus mismos actores, los cuales en muchas ocasiones requieren de alguien que active el proceso, pero se hace indispensable la conformación y alineación de otros participantes en el proceso de gestión de una innovación empresarial, social o educativa.
3. Los empresarios, estudiantes actuales y futuros, los docentes, directivos y los emprendedores son actores obligados a vincular en los procesos de gestión de innovación educativa desde el inicio mismo del proyecto.
4. El uso de metodologías y herramientas empresariales son elementos, en muchas ocasiones, óptimos para que las mismas instituciones educativas se reinventen, pues muchos estudios surgen de la academia, pero en el medio empresarial se transforman y se potencializan.
5. Para innovar, muchas veces lo único que se requiere es ganas, metodología y determinación, pues en el camino normalmente surgen actores dispuestos a contribuir a los procesos innovadores de compañías e instituciones.



6. Las herramientas de diagnóstico son muy valiosas para iniciar procesos innovadores, pero no son suficientes. La conformación del equipo innovador, la vinculación de actores y la disposición a la crítica, se convierten rápidamente en elementos invaluableles.
7. La innovación en el ámbito académico es una necesidad imperante, pues sus dinámicas semestrales, sus vacaciones intermitentes y suspensiones temporales hacen que coger el paso o el ritmo de la innovación sea complejo y retante.
8. La incorporación de las tecnologías, el cambio de relaciones alumno-docente, nuevos espacios de aprendizaje, el análisis crítico de los problemas y su análisis, entre otros, son detonantes potenciales de un proceso innovador en las entidades educativas.
9. La formación por competencias no debe ser un cuento o un discurso de las instituciones de educación superior, dado la manera como los jóvenes aprenden, y considerando sobre manera que estamos en un nuevo siglo donde el conocimiento es lo dominante y donde la información está en la web y en repositorios accesibles con conexiones posibles desde diferentes lugares y latitudes.
10. La innovación educativa es un reto de país que siendo asumido a cabalidad por las instituciones de educación superior, se convertiría en una de las principales herramientas para hacer de Colombia un Estado verdaderamente competitivo.

11. REFERENCIAS

Alba, A. (2013,26, 2013). El plan operativo de innovación: la gestión de proyectos innovadores. Recuperado de



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espiritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPANIAMIENTO
PARA **CRECER**

https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=RRPVVNYLKZCw8we1qIHQDQ&gws_rd=ssl#q=plan+operativo+de+innovaci%C3%B3n:+:la+gesti%C3%B3n+de+proyectos+innovadores.

Greenwood, D.J. and Morten, L. (2005) Reform of the Social Sciences, and of Universities through Action Research. In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. The Sage Handbook of the Qualitative Research. 3rd Edition. Sage. London.

Ministerio de Educación Nacional, Competencias Tic para el Desarrollo Profesional Docente, 2013, pag. 10

OCyT (2012), Indicadores de ciencia y tecnología, Colombia 2012, Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, Bogotá, pp. 18-19.

Perez, U. R. (2003, 01, 04). Modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras. Escuela de administración de negocios. Volumen (47), pg 46-65

Quintero, Juan. (Febrero, 2015). ¿Cómo innovar de la mano de Ruta N?, Cátedra de innovación empresarial José Gutiérrez Gómez. Conferencia llevada a cabo en Medellín, Colombia.

Rodríguez Calvo M, León Santos M. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Acimed 200614(2). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm Consultado: 10/12/2014.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Tobón, S, Pimienta, P, Garcia, F. Secuencias Didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias (2010) Prentice hall, pag 11).



EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y PRODUCCIÓN VENEZOLANAS: UN ESTUDIO DE CASOS

MANUEL DAVID OLIVIER BENCOMO²⁹

KEIBER ANDRÉS CÁRDENAS NÚÑEZ³⁰

LESLIE BORJAS DE XENA³¹

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación fue caracterizar el Emprendimiento Corporativo (EC) en empresas del sector servicios y producción, ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas, Venezuela. Las bases teóricas se fundamentaron en el enfoque del EC, según Pinchot, Zahra, Morris y Kuratko, Hayton y Kelley, Bosma y Levie, Kantis y Drucaroff. La aproximación metodológica fue cualitativa, de índole descriptiva, a través de un Estudio de Casos según Yin (2009). Los instrumentos de recolección de datos utilizado fueron entrevistas semiestructuradas aplicadas a doce (12) informantes claves pertenecientes a once (11) empresas estudiadas. Las categorías emergentes fueron: cultura organizacional, innovación y los factores que obstaculizan y/o favorecen el EC. Se presentan los casos que puntuaron más alto y más bajos en la Escala de Intraemprendimiento construida. Se recomienda seguir esta investigación en empresas de desarrollo tecnológico.

²⁹ Olivier Bencomo, Manuel David, molivierben@gmail.com, Lic. Ciencias Administrativas Mención Gerencia – Mención Banca y Finanzas, Universidad Metropolitana.

³⁰ Cárdenas Núñez, Keiber Andrés, keibercardenas7@gmail.com, Lic. Ciencias Administrativas, Mención Gerencia, Universidad Metropolitana

³¹ Leslie Borjas de Xena, lborjasp@gmail.com, Universidad Metropolitana.



PALABRAS CLAVE: Emprendimiento Corporativo, Intraemprendimiento, Venezuela, Cultura Organizacional, Estudio de Casos.

ABSTRACT

The main objective of the research was to characterize the Corporate Entrepreneurship (CE) in the service and production sector companies, located in the Metropolitan Area of Caracas, Venezuela. The theoretical bases were based on the focus of the CE, as Pinchot, Zahra, Morris and Kuratko, Hayton and Kelley, Bosma and Levie, Kantis and Drucaroff. The methodological approach was qualitative, descriptive in nature, through a Case Study according to Yin (2009). The data collection instruments used were semi-structured interviews applied to twelve (12) key informants from eleven (11) companies studied. Emerging categories were: organizational culture, innovation and design of the factors that hinder and/or favor the CE. It is the cases that scored highest and lowest in the intracorporate entrepreneurship scale built. It is recommended to continue this research in technological development companies.

KEY WORDS: Corporate Entrepreneurship, Intracorporate entrepreneurship, Venezuela, Organizational Culture, Case Studies.



1. INTRODUCCIÓN

El Emprendimiento Corporativo (EC) o Intraemprendimiento es una práctica organizacional que estimula el surgimiento del espíritu emprendedor dentro de las instituciones, de forma que se generen y se aprovechen las ideas innovadoras de los individuos o grupos con visión empresarial para desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Según Rodríguez (2009), en la última década, la consideración y promoción del EC ha cobrado importancia en las compañías y también en las universidades, es por ello que el tema despertó el interés de los investigadores, aunado al alcance que posee el intraemprendimiento como posibilidad económica, social, laboral y profesional dado que es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza, centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. El objetivo del trabajo fue caracterizar el Emprendimiento Corporativo (EC) en empresas de servicios y producción, ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas, Venezuela.

Las consideraciones previamente expuestas originaron un proceso de reflexión en los investigadores para la comprensión del tema y la ampliación de experiencias en otros contextos, sectores de servicios y producción. La pregunta de investigación que guió este trabajo fue: ¿Cuáles serán las características del Emprendimiento Corporativo en las prácticas organizacionales de empresas del Sector Servicios y Producción, ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas, Venezuela?



2. ENFOQUE TEÓRICO SOBRE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

El Emprendimiento Corporativo es visto como la mejora continua en las capacidades de la empresa junto a una mayor fuerza y consistencia en las mismas, de forma que sirvan para emplear las destrezas que permiten la innovación Jennings y Young (1990); Zahra (1991); Merrifield, (1993); Borch, Huse y Senneseth (1999), citado por Kuratko (2007). Estos autores también indican que el EC es el establecimiento de las ventajas competitivas como apoyo para un crecimiento rentable y que se logra por los continuos esfuerzos realizados dentro de la empresa.

El EC es definido por Zahra (1991) como aquellas actividades (formales o informales) dentro de la empresa, que buscan la creación de nuevos negocios, a través de innovaciones en el producto y procedimientos acompañados al desarrollo del mercado para mejorar la competitividad y el desempeño de la empresa.

Covin y Miles (1999) conceptualizan al EC como un fenómeno que lleva consigo un objetivo claro que implica una redefinición o cambios en los mercados, industrias u organizaciones, además de involucrar la innovación necesaria que permita mantener o imponer una competitividad mayor al resto de las organizaciones en el mercado.

La definición del EC por Kantis y Drucaroff (2009), es relacionada con conceptos como Corporate Venturing o Corporate Entrepreneurship, para referirse a “actividades, existentes en las empresas como un compromiso organizacional explícito en términos de recursos y que tienen como propósito realizar desarrollo innovadores o de mejora de productos, procesos o métodos” (p.5).

En la literatura no existe una definición única sobre Emprendimiento Corporativo. Así, en los años 70, el EC se relacionaba con el desarrollo de unidades independientes de una organización establecida en la cual el papel del empleado emprendedor era de vital



importancia. En los años 80, se le asoció con procesos de diversificación o renovación a través de una adecuada combinación de recursos que facilitan la entrada a nuevos mercados o desarrollar proyectos altamente innovadores.

Es en la década de los 90, cuando el Intraemprendimiento se asoció, con el nacimiento de nuevos negocios que surgen a partir de la explotación de ideas innovadoras en el seno de organizaciones establecidas, lo cual permitía obtener una rentabilidad así como lograr una posición estratégica y competitiva.

En términos generales para efectos de este trabajo, el Emprendimiento Corporativo puede ser definido como cualquier tipo de actividad emprendedora que se lleva a cabo en organizaciones existentes tanto públicas como privadas que le permitan generar o sostener sus ventajas competitivas, mediante un adecuado uso de los recursos y un entorno que propicia la identificación y/o explotación de ideas innovadoras por parte de emprendedores corporativos. Esta definición, simplifica y aúna todos los matices y puntos de vista aportados por los autores a lo largo de la historia del estudio de este evento.

3. MARCO METODOLÓGICO

El diseño de la investigación siguió una aproximación metodológica cualitativa, de tipo descriptiva, a través de estudios de casos Yin (2009); para lograr la caracterización del EC en empresas de servicios y producción, ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas, Venezuela. En la siguiente Tabla 01 se muestra un resumen de la metodología de la investigación.



Tabla 1. Metodología Utilizada

Criterio	Sub Criterio
Aproximación metodológica	Cualitativa
Tipo de investigación	Descriptiva a través de estudios de casos
Paradigma	Interpretativo
Técnicas de recolección de datos	Entrevistas semiestructuradas
Instrumentos de recolección de datos	Guía de entrevistas
Sector de estudio	Once (11) empresas del sector servicios y producción.
Informantes claves	Doce (12) gerentes de once (11) empresas del sector servicios y producción.
Método de análisis	Análisis cualitativo de contenido
Herramienta de apoyo	Herramienta computacional ATLAS.ti
Período de la investigación	Enero – Junio 2013
Ubicación Geográfica	Zona Metropolitana de Caracas, Venezuela

Fuente: elaboración propia.

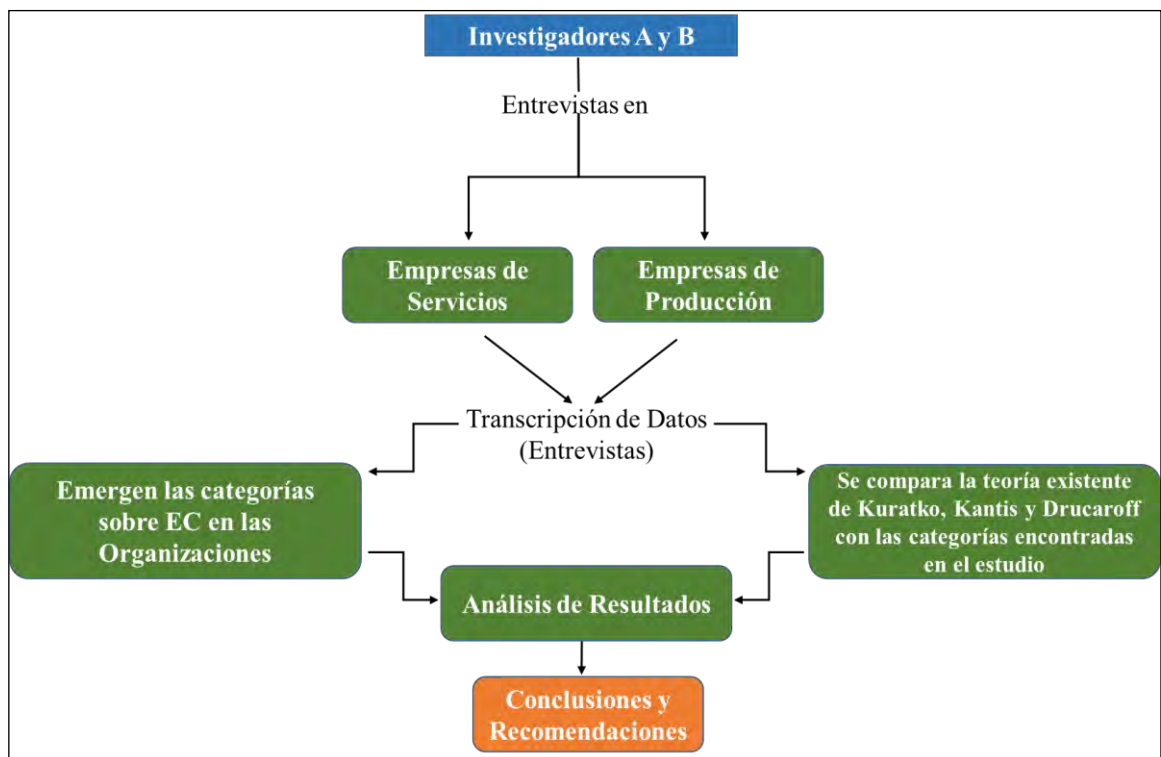
En esta investigación participaron once (11) empresas de servicios y producción de la Zona Metropolitana de Caracas, Venezuela. Las entrevistas a profundidad se hicieron a doce (12) gerentes de once (11) empresas ligadas a los sectores mencionados, distribuidos de la siguiente manera: seis (06) organizaciones pertenecientes al sector de servicios (Deloitte Venezuela, Universidad Metropolitana, Banco Exterior, GroupDelos, Anónima³², Energizer), y cinco empresas (05) agrupadas en el sector de producción (Acumuladores Duncan, Procter & Gamble, Vegetales Kelly's, Corporación Ovejita).

³² Por rigurosidades propias de la organización, el informante clave solicitó mantener en calidad de anonimato toda la información suministrada.



En la siguiente Figura 01 se muestra el diseño de trabajo seguido para realizar la investigación.

Figura 1. Diseño seguido por los investigadores para el desarrollo del trabajo investigativo.



Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 2 se presentan las organizaciones participantes en el estudio.



Tabla 2. Información de las organizaciones que participaron en el estudio.

#	Organización	Años de Fundada	Años en Venezuela	Número de Informantes	Sector	Sub-sector
01	Deloitte Venezuela	140	15	Uno (01)	Servicios	Consultoría
02	Universidad Metropolitana (UNIMET)	43	43	Dos (02)	Servicios	Educación Superior
03	Acumuladores Duncan	58	58	Uno (01)	Producción	Automotriz
04	Banco Exterior	57	57	Uno (01)	Servicios	Intermediación Financiera
05	GroupDelos			Uno (01)	Servicios	Educación, Eventos
06	Procter & Gamble (P&G)	176	63	Uno (01)	Producción	Consumo Masivo
07	Vegetales kellys	30	30	Uno (01)	Producción	Alimentos
08	Corporación Ovejita	65	65	Uno (01)	Producción	Textil
09	Anónima *	-	-	Uno (01)	Servicios	Aseguradora
10	Energizer	123	-	Uno (01)	Servicios	Consumo Masivo
11	Dupont	226	57	Uno (01)	Producción	Químicos

Fuente: elaboración propia.



En el análisis de resultados, los informantes claves fueron designados con la letra “I”, seguido del número del informante, *ejemplo*: “I01”.

Se estableció como característica primordial para participar en la investigación que los informantes clave: I) debían trabajar en empresas que realizaran prácticas organizacionales ligadas al intraemprendimiento, II) los informantes fueron seleccionados intencionalmente, de acuerdo a criterios establecidos en función de los objetivos del estudio, es decir, no se utilizó una selección aleatoria; se utilizó el “Efecto de Bola de Nieve”, III) los informantes claves eran gerentes en sus organizaciones.

En el presente trabajo se siguió el criterio de Miles y Huberman (1994), quienes exponen que: “Las muestras en los estudios cualitativos no están generalmente pre-especificadas, sino que pueden evolucionar una vez comenzado el trabajo de campo” (p. 27), es por ello que se ha aplicado lo que se denomina “Efecto de Bola de Nieve”, que, para Martín-Crespo y Salamanca (2007), el efecto se basa en la idea de red social y consiste en ampliar progresivamente los sujetos del campo investigativo, partiendo de los contactos facilitados por otros sujetos, así se añadieron en el estudio las organizaciones mostradas en la Tabla 02 y los informantes de la Tabla 3.

Tabla 3. Información de los informantes clave

I#	Organización	Cargo o rol
I01	Deloitte. Venezuela	Supervisor (a) de Desarrollo y Desempeño
I02	UNIMET	Directora de Capital Humano
I03	Acumuladores Duncan	Gerente de Captación



I04	Banco Exterior	Gerente de Desarrollo de Recursos Humanos
I05	GroupDelos	Presidente Ejecutivo
I06	Procter & Gamble. Venezuela	Gerente de Recursos Humanos
I07	Vegetales Kelly's	Gerente de Recursos Humanos
I08	UNIMET	Jefe del Departamento de Iniciativas Emprendedoras
I09	Corporación Ovejita	Jefe de Capital Humano
I10	Anónima*	-
I11	Energizer	Jefe de Capital Humano
I12	Dupont Química de Venezuela	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia.

Basados en la información suministrada por los informantes clave y apoyados en las teorías de Kuratko, Kantis y Drucaroff, se procedió a detectar el nivel de desarrollo del EC de las empresas participantes en el estudio. Se obtuvo una lista de cincuenta (50) categorías asociadas a las Dimensiones del EC de Kuratko (2007); las Tipologías del EC de Kantis y Drucaroff (2009) y las categorías emergentes de esta investigación. Las empresas que obtuvieron veinticinco (25) o menos coincidencias se les denominó como *bajas o incipientes* en cuanto al EC se refiere; entre veintiséis (26) y treinta y cinco (35) coincidencias se les catalogó como *medias*, y superiores a treinta y cinco (35) como *altas*. Los resultados reportan



el desarrollo del intraemprendimiento en la empresa P&G sobre el Banco Exterior, Corporación Ovejita, y Dupont Química de Venezuela, empresas con un desarrollo alto del evento en estudio. Adicionalmente, considerando que la UNIMET arrojó un bajo desarrollo en EC, se decidió a tomar también como caso de estudio.

La técnica de recolección de datos fue la entrevista semiestructurada; los instrumentos de recolección de datos fueron la guía de entrevistas aplicadas a doce (12) informantes clave, gerentes de las once (11) empresas estudiadas, con características específicas para esta investigación. Las guías de entrevistas fueron sujetas a la revisión de expertos en el área de Emprendimiento Corporativo.

El análisis de datos se hizo a través de una matriz de categorías emergentes del análisis interpretativo de las entrevistas a profundidad. Dicha matriz, se sometió a una validación por parte de dos (02) expertos en el área de Emprendimiento Corporativo. Hurtado (2013) recomienda, en el caso de las matrices de categorías, utilizar la validez empírica (aplicar la matriz a diferentes contextos y ver si lo que resulta de su aplicación es congruente con un criterio empírico).

La confiabilidad se trabajó con acuerdo entre evaluadores. Los dos evaluadores aplicaron la matriz de forma independiente a un mismo grupo de información, documento, y se calculó la proporción de acuerdo en el registro. Para los efectos, cuando se trata de una matriz emergente, esta validación no se hace tanto en el sentido de una validación de instrumento, pues las categorías en ese caso, no son resultados; se hizo para asegurar la precisión de los resultados. Las dos (02) evaluaciones presentaron una precisión y correspondencia con los resultados cercanos al 95% de fiabilidad, con lo cual se evidenció la validez y confiabilidad de



la investigación.

Siguiendo la metodología de Martínez (1996), los datos fueron analizados siguiendo los siguientes pasos:

La categorización consistió en clasificar las partes en relación con el todo, de asignar categorías o clases significativas, de ir constantemente integrando y reintegrando el todo y las partes, es conceptualizar o codificar mediante una expresión breve clara e inequívoca (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática.

El proceso de estructuración produjo la síntesis teórica del trabajo. Una metodología adecuada para descubrir estructuras teóricas no puede consistir en un procedimiento típicamente lineal, sino que sigue básicamente un movimiento en espiral, del todo a las partes y de las partes al todo, aumentando en cada vuelta el nivel de profundidad y de comprensión. La visión del todo dio sentido a las partes y la comprensión de éstas mejoró la del todo. El mejor modo de comenzar la estructuración consistió en seguir el proceso de integración de categorías menores o más específicas en categorías más generales y comprensivas.

La contrastación consistió en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico referencial, para ver cómo aparecieron desde perspectivas diferentes o sobre marcos teóricos más amplios y explicando mejor lo que el estudio verdaderamente significa.

En el proceso de teorización se integró en un todo coherente y lógico, los resultados de la investigación en curso, mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico referencial después del trabajo de contrastación.



Los datos fueron analizados a través del programa ATLAS.ti, e implicó cuatro etapas: I) Codificación de la información (integrar los datos al programa); II) Categorización; III) Estructuración o creación de una o más redes de relaciones o diagramas de flujo, mapas mentales o mapas conceptuales, entre categorías; IV) Estructuración de hallazgos o teorización.

La información recabada mediante entrevistas, observaciones, documentos impresos y grabaciones de audio fue analizada por los investigadores asumiendo la responsabilidad de interpretar lo que se observó, escuchó o leyó. Por tal motivo, se procedió a combinar el proceso de análisis interpretativo con la herramienta computacional ATLAS.ti.

La codificación fue el proceso mediante el cual se agrupó la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso tal y como expresan Rubin y Rubin (1995). Los códigos son etiquetas que permitieron asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial compilada durante la investigación.

La categorización en ATLAS.ti, consistió en seleccionar citas de los documentos asignados (entrevistas transcritas) y a cada una de éstas asignar códigos o palabras que identificaron lo seleccionado. Estos códigos se relacionaron por una opción que provee el programa, lo que permitió por una parte ir conformando la categoría y por otro crear la red.

El análisis asociado al EC arrojó siete (07) categorías generales, en donde se encontraron veintinueve (29) términos (categorías específicas) que son los más utilizados por los



informantes clave para caracterizar al intraemprendimiento, los cuales son: *Cultura Organizacional: Apoyo gerencial para la ejecución de proyectos* (I01; I02; I03; I06; I09; I10; I11; I12); *EC incentivado por toda la organización* (I06; I07; I08; I09; I11; I12); *Visión* (I03; I04; I06; I07; I09; I10; I11); *Liderazgo organizacional* (I01; I02; I06; I12); *Misión* (I04; I06; I07; I08; I09; I10; I11); *Conocimiento del EC. Medio* (I01; I04; I05; I07; I10; I11); *Libertad organizacional* (I01; I06; I09; I11); *Trabajo en equipo* (I01; I02; I06); *Cadenas de valor* (I09).

Innovación: EC es innovación (I04; I06; I07; I10; I12), *Innovación para generar ahorros* (I05; I06; I10), *Innovación es optimizar el negocio* (I06; I08; I10), *Innovación mejora de procesos* (I06; I10), *Innovación organizacional* (I06; I09; I10), *Innovación mejorar calidad de vida del consumidor* (I01; I06), *EC ligado a la innovación es el replanteamiento estratégico* (I08).

Motivación: Motivación Organizacional (I01, I03; I04; I06; I07; I09; I10; I11; I12), *Confianza en el empleado* (I01; I06; I09; I10; I11; I12), *Satisfacción laboral* (I01; I06; I09; I10; I11).

Perfil de Competencias: Perfil de Competencias ligado al EC (I01; I02; I04; I05; I12), *Presencia de programas de competencias* (I02; I06; I08), *Desarrollo de competencias* (I01; I04; I06). *Proyectos: EC es un nuevo proyecto* (I02; I03; I04; I05; I08; I11), *EC es creación de empresas* (I02; I08; I09), *Outsourcing* (I01; I06). *Conocimientos: Acceso a nuevos conocimientos* (I01; I03; I06; I09; I10; I11). *Creatividad: EC ligado a la creatividad es el replanteamiento estratégico* (I08). *Ventaja Competitiva:* (I06; I08; I11; I12).

En la siguiente Figura 2, se muestra con detalle cada uno de los componentes hallados, los cuales se lograron diferenciar luego de analizar las entrevistas.

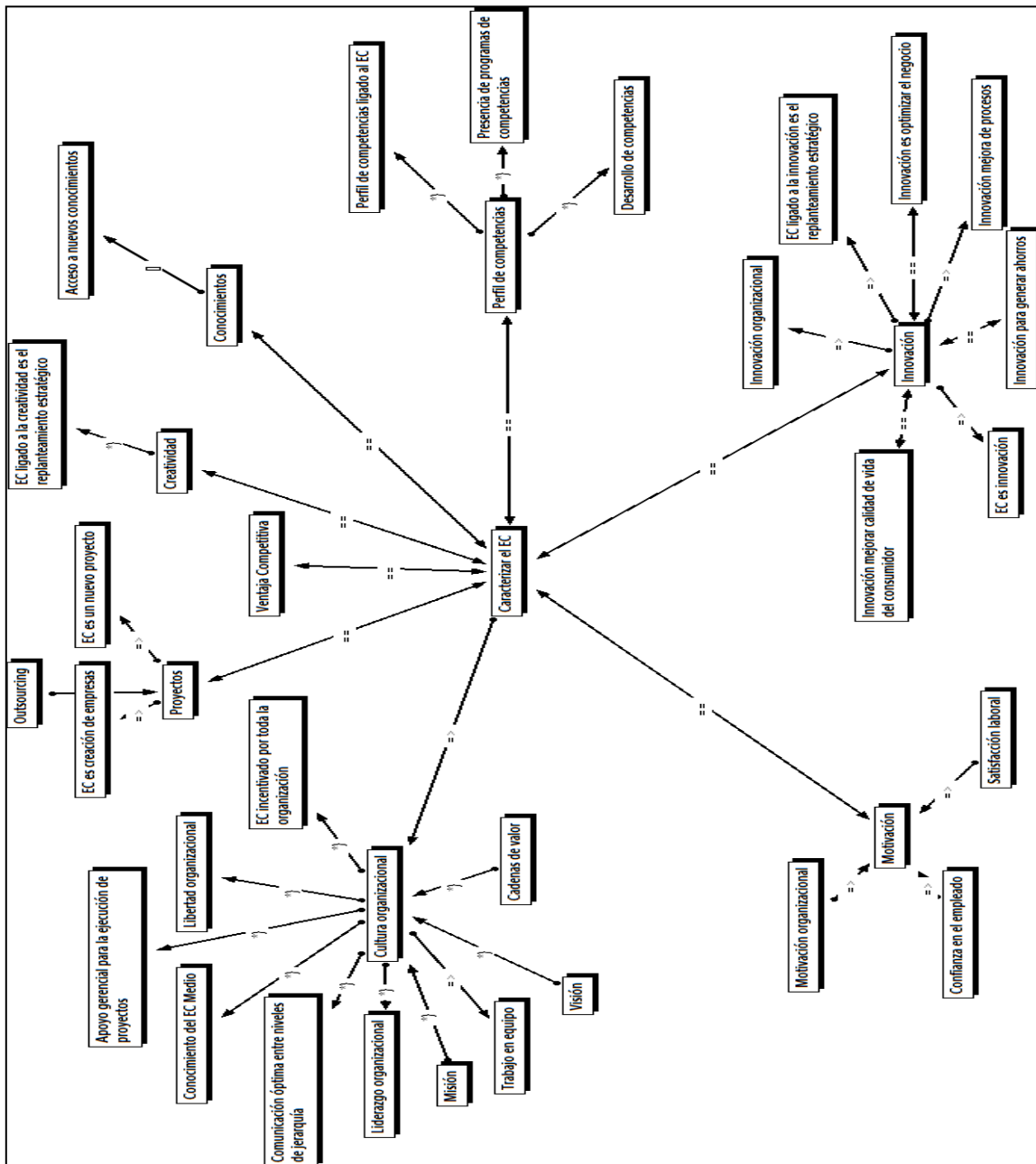


Figura 2. Diagrama de redes del Emprendimiento Corporativo



4. RESULTADOS

Basados en la información suministrada por los informantes claves y apoyados en las teorías de Kuratko, Kantis y Drucaroff, se procedió a detectar el nivel de desarrollo del EC de las empresas participantes en el estudio. Se obtuvo una lista de cincuenta (50) categorías asociadas a las Dimensiones del EC de Kuratko (2007); a las tipologías del EC de Kantis y Drucaroff (2009) y las categorías Emergentes de esta investigación. Las empresas que obtuvieron veinticinco (25) o menos coincidencias se les denominó como *bajas o incipientes* en cuanto al EC se refiere; entre veintiséis (26) y treinta y cinco (35) coincidencias se les catalogó como *medias*, y superiores a treinta y cinco (35) como altas en Emprendimiento Corporativo. El desarrollo del intraemprendimiento en la empresa P&G sobre el Banco Exterior, Corporación Ovejita, y Dupont Química de Venezuela, empresas con un desarrollo alto del evento en estudio. Adicionalmente, considerando que la Universidad Metropolitana (UNIMET) arrojó un bajo desarrollo en EC, se presenta como caso de estudio.

Caso de Estudio: Procter & Gamble Venezuela (P&G).

Se mencionan las ventajas competitivas, afirmaciones como las del entrevistado I06: “Siempre buscamos mostrar algo mucho mejor de lo que el consumidor puede conseguir”; “mejorar lo que sería la calidad de vida del consumidor”, permiten asociar el trabajo organizacional de P&G con un alto estándar de aplicación del EC, por otro lado, cuando de motivación se trata, también el I06 destaca el esfuerzo organizacional para mantener un óptimo sistema de motivación: “parte de nuestro programa de motivación es que nosotros tenemos una gran plataforma de flexibilidad y eso es algo que nos caracteriza a veces con nuestra competencia en el mercado a nivel global”; “somos una compañía que busca ser competitiva en el



mercado y adicionalmente como damos ese valor agregado y parte de eso es el programa de Compensación y Beneficio de la compañía” con ello, desarrollan otras aristas asociadas a la actividad intraemprendedora, como lo es la innovación que es vista como un elemento necesario para optimizar el negocio, por lo cual, I06 asegura que en P&G se busca “primero mejorar los procesos, mejorar lo que sería la calidad de vida del consumidor y segundo generar ahorros”

Para que en una empresa opere bajo el enfoque del EC, ésta debe trabajar en función de la mejora continua en las capacidades, junto a una mayor fuerza y consistencia en las mismas, de forma que sirvan para emplear las destrezas que permiten la innovación, Jennings y Young (1990); Zahra (1991); Merrifield, (1993); Borch, Huse y Senneseth (1999), citado por Kuratko (2007). Sin embargo, el enfoque más actual que han empleado los investigadores (Kuratko, Ireland, Hornsby y Covin, 2001, 2005, citado por Kuratko, 2007) dan especial mención a la generación de ventajas competitivas como apoyo para un crecimiento rentable y que éste se logre por los continuos esfuerzos realizados dentro de la empresa para que con ello se establezca una práctica organizacional asociada al EC.

Caso de Estudio: Universidad Metropolitana (UNIMET).

El caso de la UNIMET se destacó en el estudio por tratarse de una institución que fomenta el emprendimiento a través de sus planes académicos, sin embargo se evidenció un desarrollo bajo o incipiente del Emprendimiento Corporativo, es por eso que los autores decidieron describir las prácticas organizacionales de la institución en base a la información recogida de los dos informantes claves (I02; I08),

La Universidad Metropolitana es una institución venezolana privada de educación superior, laica. Está comprometida con el desarrollo económico social del país, formando profesionales competitivos, tal y como expresa I02: “nos caracterizamos por querer formar profesionales



emprendedores, como dice su misión”...

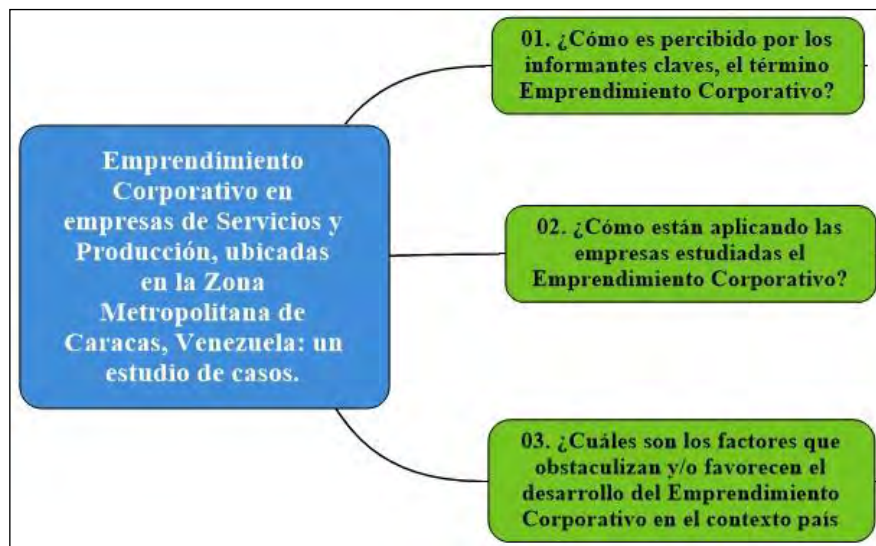
Esta misión está enfocada en el desarrollo de emprendedores, de los educandos profesionales que egresan, no de los que laboran dentro de la institución, I08 dice “la misión es muy concreta habla de estudiantes egresados, no de profesores ni empleados”, como institución aún no desarrollan un perfil del intraemprendedor, I08 recalca que “aquí no hay un Departamento como tal, que dentro del organigrama de la Universidad promueva o que tenga como función principal la promoción de EC” y en cuanto a las competencias de emprendimiento, I02 enfatiza que “dentro capital humano no lo tenemos definido y menos con los profesores, sí sé que eso es una competencia que se está considerando pero el perfil de competencia como tal a nivel de EC no se tiene”. Cuando al informante I08 se le preguntó si los empleados de la UNIMET participaban en actividades relacionadas al EC, respondió que “muy poco”. Destacando la complejidad existente para llevar a cabo una idea, I08: “aquí hay mucha burocracia, fíjate que aquí no hay nadie que tenga como misión o función principal medir o aprobar un emprendimiento o no, entonces, eso dependerá de cada facultad”.

La falta de normativas, departamentos, procesos que incentiven el intraemprendimiento, aunado a la poca flexibilidad organizacional demuestran que no es fácil implementar una idea innovadora dentro de la organización, Guth y Ginsberg (1990), Zahra (1991), Covin y Miles (1999), Morris y Kuratko (2002) Kantis y Drucaroff (2009) son categóricos cuando explican que la organización debe fomentar el EC generando para ello facilidades para que se incentive a la innovación, por su parte se debe integrar a toda la cultura de la Universidad para ello, Ireland, Kuratko y Morris (2006) afirman que la cultura organizacional juega un papel importante en el desarrollo de actividades emprendedoras.

A continuación se presentan las características derivadas del EC en cuanto al nivel de conocimiento de los informantes clave, el grado de desarrollo en las organizaciones y los factores que favorecen y/o obstaculizan el intraemprendimiento en el país (ver Figura 3).



Figura 3. Características del Emprendimiento Corporativos derivadas de la investigación.

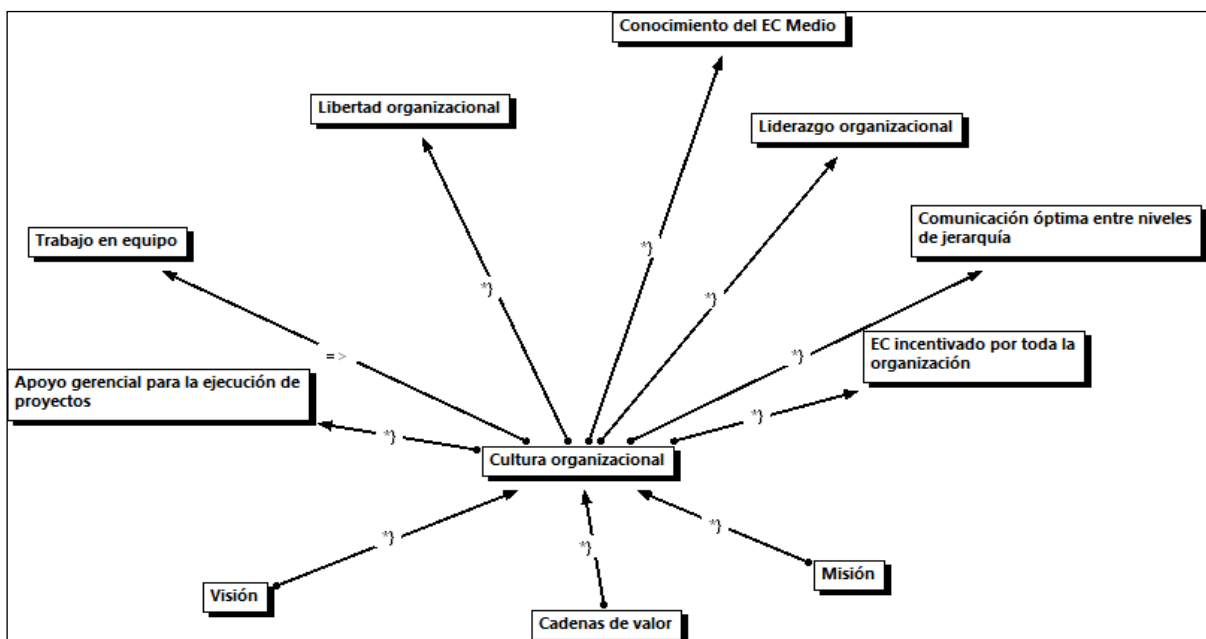


Fuente: elaboración propia.

Las categorías emergentes fueron: la cultura organizacional, la innovación, la motivación, el perfil de competencias, los proyectos, los conocimientos, la creatividad, y la ventaja competitiva son las categorías más relevantes.

La Cultura Organizacional es la categoría general que más incide en la caracterización del intraemprendimiento (ver Figura 4).

Figura 4. Diagrama de redes de la categoría emergente Cultura Organizacional.



Fuente: elaboración propia.

La cultura organizacional es considerada como un elemento que favorece en sus organizaciones la presencia del EC. Los informantes señalan, I11: “La compañía siempre le da al empleado ese apoyo de hacer cosas diferentes porque está en la cultura”, I03: “Nuestra Visión está orientada al EC”; I06: “Definitivamente es toda la organización”, I11: “La gerencia siempre está incentivando e invitando a las personas a que busquemos mejoras en los procesos”, I12: “Toda la Gerencia se encarga de incentivar el EC”. La cultura fue asociada al liderazgo organizacional, categoría mencionada por varios informantes: I01: “el feedback que tienes tú con tu supervisor inmediato que en este caso representa el líder por estar



estructuralmente por encima de ti”; I06: “todo esto viene siempre amparado por los líderes de cada una de las funciones”, en relación al desarrollo e incentivo que los líderes hacen dentro de la empresa para estimular las actividades relacionadas al EC, buscando el modo de orientar los esfuerzos y acciones de los empleados de más bajo nivel hacia el logro de los objetivos organizacionales, con ello se justifica su existencia en tanto sea funcional a los intereses de la empresa, como también con el fin expreso de mejorar las relaciones laborales.

La categoría *comunicación* óptima entre niveles de jerarquía, refleja la conducta y las facilidad de transmitir una idea dentro de la empresa, I09: “la cultura de comunicación es muy plana, realmente llegar a la junta directiva es muy fácil”, con ello se hace frecuente y efectiva entre los empleados de la organización, lo que permite que la información compartida promueva la innovación, la asunción de riesgos y el comportamiento proactivo.

Libertad organizacional, hace mención a las libertades que la misma brinda a su personal en el momento de toma de decisiones, por ello I01 afirma que “cada uno mantiene su autonomía o su independencia a efectos del servicio al cliente”, al mismo tiempo, I11 asegura que: “La compañía siempre le da al empleado ese apoyo y la libertad de hacer cosas diferentes”. Para Ireland, Kuratko y Morris (2006) las estructuras organizacionales inclinadas hacia el emprendimiento no poseen roles laborales estructurados y son receptivas a los cambios continuos en las labores de los empleados.

Los informantes reflejaron una actitud de apoyo al trabajo en equipo: I01 “manejamos equipos de trabajo y reconocimiento”. Según Ireland y Webb (2007), para lograr éxito a largo plazo, se requiere tanto de esfuerzos individuales como de trabajo de un grupo de personas que sinérgicamente utilicen sus conocimientos para producir innovaciones que generen valor.

De las cadenas de valor, I09 afirma que son manejadas “las cadenas de valor, para ver quizás si existe algún programa que nos logre mejorar”. Esta afirmación es congruente con lo



expuesto por Porter (1981), quien expresa que dentro de la cultura organizacional, se puede implementar el uso de cadenas de valor siendo determinante porque permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, dicho planteamiento es reforzado por el Daft (2007) indica que, la cultura organizacional es un conjunto conformado por: valores, creencias, costumbres, reglas compartidas y entendidas por todas las personas que pertenecen a una misma empresa. Por su parte, Borjas (2011), define la cultura como significados compartidos que caracterizan la praxis de los individuos de una organización y que guían sus conductas. Cada organización está conformada por singularidades pertinentes, por lo cual, es difícil entender una organización si no se estudia su cultura, su evolución y desarrollo, por consiguiente la cultura puede ser evaluada desde las acciones de sus integrantes.

Ireland, Kuratko y Morris (2006) afirman que la cultura organizacional juega un papel importante en el desarrollo de actividades emprendedoras; las empresas que poseen un alto grado de intensidad emprendedora asignan gran valor a percibir el cambio como una base para oportunidades de innovar y mejorar el desempeño de su organización. Estos autores señalan que la cultura emprendedora está enfocada hacia el futuro, por lo que se valora enormemente la habilidad de desarrollar y transferir conocimientos. Las culturas que poseen un alto grado de intensidad emprendedora conceden mucha importancia a la habilidad de empoderar a las personas con el fin de propiciarles la autoconfianza de explotar su creatividad y desarrollar todo su potencial. Por otra parte, se descentralizan las autoridades y las responsabilidades con el fin de permitir a los empleados tomar acción hacia los mejores intereses de la empresa. Del mismo modo, la descentralización de la autoridad y de las responsabilidades crea expectativas de que los empleados buscarán oportunidades para innovar.



Es importante entender las cualidades y capacidades emprendedoras que la empresa incentiva en sus empleados, por medio de los factores que conforman su cultura organizacional y de qué manera éstos influyen en su desempeño y contribuyen a lograr éxito y desarrollo empresarial. La cultura organizacional de algunas de las empresas estudiadas incentivan el comportamiento emprendedor de sus miembros.

Las asociaciones referidas a Emprendimiento Corporativo e innovación se relacionaron a generar ahorros, I10: “cómo hacer las cosas de una manera diferente para ahorrar tiempo y dinero”, optimizar el negocio y mejorar procesos I06: “primero mejorar los procesos”, también fue vista como un medio para mejorar la calidad de vida del consumidor, I01: “de qué manera atiendes a tus clientes, de qué manera buscas el negocio y de qué manera los mantienes y, por supuesto, genere rentabilidad a partir de eso”; I06: “mejorar lo que sería la calidad de vida del consumidor”, sin embargo, hay quienes afirman que la innovación no necesariamente genera EC como afirma el I08: “Los procesos de innovación no necesariamente son EC porque puede haber una innovación de un producto, cambio de producto con una innovación en la forma en que se aproxima, se llega a un mercado y eso es una innovación pero no necesariamente en EC”. El emprendimiento corporativo busca la mejora de procesos existentes y la creación de nuevos productos y servicios vía la innovación, Hornsby et al. (2002).

Las organizaciones estudiadas conocen que para incentivar el EC se deben estimular, remunerar, y motivar al personal, algunos informantes afirman que: I01: “podemos establecer un plan corporativo con gimnasio, con un restaurante, planes de descuento, puedes adquirir productos o servicios y descontados por nómina”; I06: “la familia de los empleados solemos involucrarlos como parte de la motivación dentro de todo lo que son las actividades de la empresa”; I12: “motivarlos a que mejoren”, de acuerdo con Ireland, Kuratko y Morris (2006) estas motivaciones permiten el surgimiento de ideas innovadores por parte del personal.



Escardó (2009) señala que son muchas y diversas las circunstancias coyunturales que pueden servir de motivación para que los sujetos encuentren sus propios aspectos proactivos que lo animen en los procesos organizacionales que estén ligados a generar valor e incentivar el EC, es por ello que el espíritu emprendedor se debe desarrollar con las motivaciones y circunstancias adecuadas, es responsabilidad de la empresa el estimular y fomentar a sus trabajadores hacia la búsqueda de actividades emprendedoras dentro de la organización, tanto para promover el desarrollo de las potencialidades de cada quien, como para beneficiar a la propia empresa, en términos de su rendimiento y efectividad.

Las instituciones estudiadas le dan importancia al manejo de un *perfil de competencias* adaptado a la realidad organizacional con miras al desarrollo del negocio, I01: “nosotros lo que hacemos es reforzar aquellas competencias SOFT que la persona tiene, y del resto nos encargamos nosotros en cuanto a capacitación técnica”; I05: “Son aquellas personas con competencias y capacidades para emprender dentro de la empresa”; I06: “nosotros nos aseguramos que tenga ciertas competencias que buscamos y que son capaces de desarrollarlas y todas estas competencias tienen que existir siempre y cuando estén ligadas a los valores, propósitos y principios de la compañía”.

La organización emprendedora dentro de su marco institucional maneja implícitamente un perfil del intraemprendedor, o exigen características asociadas a las competencias emprendedoras, porque la empresa apuesta por las mejoras sociales, y logra transformar el mercado, tras desarrollar y explotar oportunidades para generar valor vía la innovación, tal y como lo establecen Covín y Miles (1999) cuando definen el EC. Machado, Machado, Benciveni, Franzoni, Ostuni (2011), destacan que cada vez es más común que las instituciones públicas y privadas deseen contratar individuos con cualidades emprendedoras, quienes pudieron haber nacidos con algunas de éstas o adquirirlas antes de ser incluidos en su



cuadro de colaboradores, pero hay algunas que no tienen el perfil del emprendedor aún, por lo que la organización debe velar para que se desarrolle en esas personas, ya que algunas no están acostumbradas a contribuir de forma innovadora bien sea por estilo o porque la organización no lo permite. Cuando en las organizaciones se fomenta el ambiente ideal para que la innovación, la creatividad y el emprendimiento se combinen con miras a la mejora de la institución, se confabula el fenómeno organizacional llamado emprendimiento corporativo (EC).

Las competencias de emprendimiento se incentivan al incorporarse dentro del plan de desarrollo estratégico y aplicarse en las labores cotidianas. El Emprendimiento Corporativo implica la exigencia de competencias en la empresa para generar una serie de oportunidades correspondientes a través de nuevas combinaciones de recursos internamente generados, Covín y Miles (1999) citado por Kuratko (2009).

Otras categorías asociadas fueron: Generación de proyectos, los informantes manifestaron: I02: “emprender nuevos negocios, nuevas estrategias para mantenerse en el mercado, eso es a nivel organizacional”; I08: “creación de empresa dentro de una misma empresas” I11: “que cosas nuevas podemos hacer para ser más productivos y más efectivos”. La formulación de planes y proyectos destinados a desarrollar productos, mercados, nuevos negocios, mejoras para la empresa, etc. ayuda a fortalecer la competitividad de la organización, Kantis y Drucaroff (2009).

El generar ideas nuevas, está ligado al acceso a nuevos conocimientos que la empresa pueda gestionar, I06: “Entonces justamente son ustedes las personas jóvenes, que nos traen que es lo que hay afuera, que es lo nuevo, que es todo ese mundo en el que quizás nosotros hemos podido perder el ritmo”, la gerencia de la información juega un papel preponderante para estimular el intercambio de conocimientos que permiten la identificación anticipada de



problemas por parte de empleados y gerentes, al mismo tiempo, diversas acciones se pueden realizar para estimular al empleado adquirir nuevos conocimiento para que sea innovador, tal y como afirma I06: “nos traemos a empleados de compañías como Google, Yahoo y Lego, cualquiera que venga acá a mostrarle a la gente cuál es la técnica”

La consecución de ventajas competitivas es una de las categorías que caracterizan al EC en Venezuela, afirmaciones como las de los informantes: I11: “cosas nuevas pueden hacer que seamos más competitivos en el mercado” o I12: “sabemos que con el aporte de nuestro empleados podemos obtener ventajas sobre el mercado” se asemejan a lo establecido en las teorías, la creación de ventajas competitivas basadas en la innovación, se logra a través del emprendimiento corporativo, tal y como afirman Kantis y Drucaroff, (2009). Los detonantes externos proporcionan oportunidades para las empresas de explorar nuevas ventajas competitivas, espacios en el mercado, y desafíos para explotar exitosamente los desempeños organizacionales, tal y como destaca Kuratko (2009).

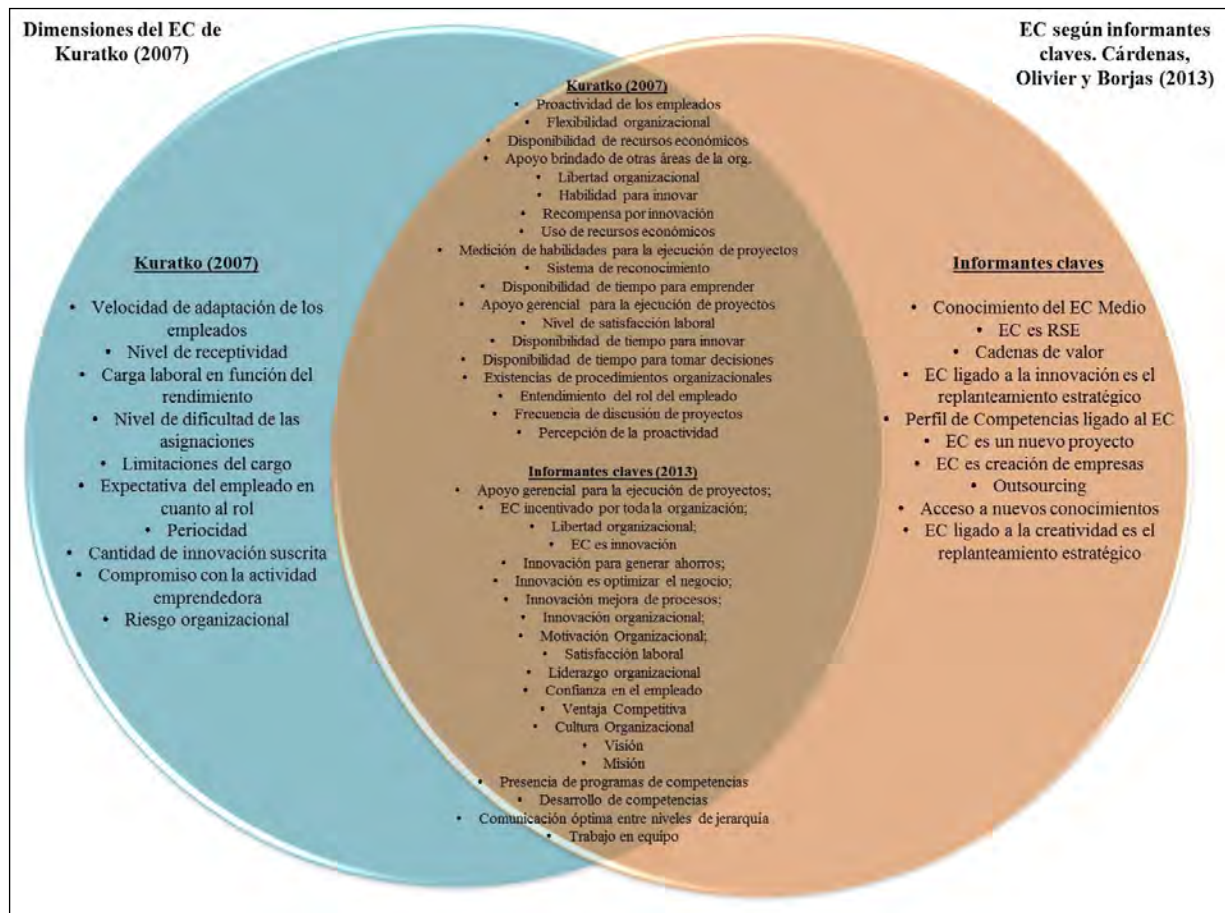
Los resultados hallados poseen ciertas categorías similares con las dimensiones del EC de Kurtako (2007), dichas similitudes fortalecen la caracterización del intraemprendimiento en las empresas estudiadas.

El apoyo gerencial, la innovación y la motivación son solo tres (03) de las treinta y nueve (39) categorías que se tienen en común entre la teoría planteada por Kuratko y las categorías emergentes en la investigación, observando que hay una amplia coincidencia entre las características que deberían desarrollar las empresas y aquellas que están desarrollando realmente, así afirma I06: “Siempre buscamos mostrar algo mucho mejor de lo que el consumidor puede conseguir. Nuestro objetivo principal como compañía es mejorar la vida de las personas”; con esto, se puede afirmar que el EC en Venezuela se está desarrollando desde múltiples perspectivas, pero sin perder el foco gerencial principal, el cual implica que los



individuos reciban estímulos organizacionales y recursos para alcanzar los resultados innovadores planteados por las organizaciones, tal y como afirma Kuratko (2007). En la siguiente Figura 5 se muestra la relación descrita.

Figura 5. Diagrama de comparación de las dimensiones del Emprendimiento Corporativo de Kuratko (2007) con las Categorías Emergentes



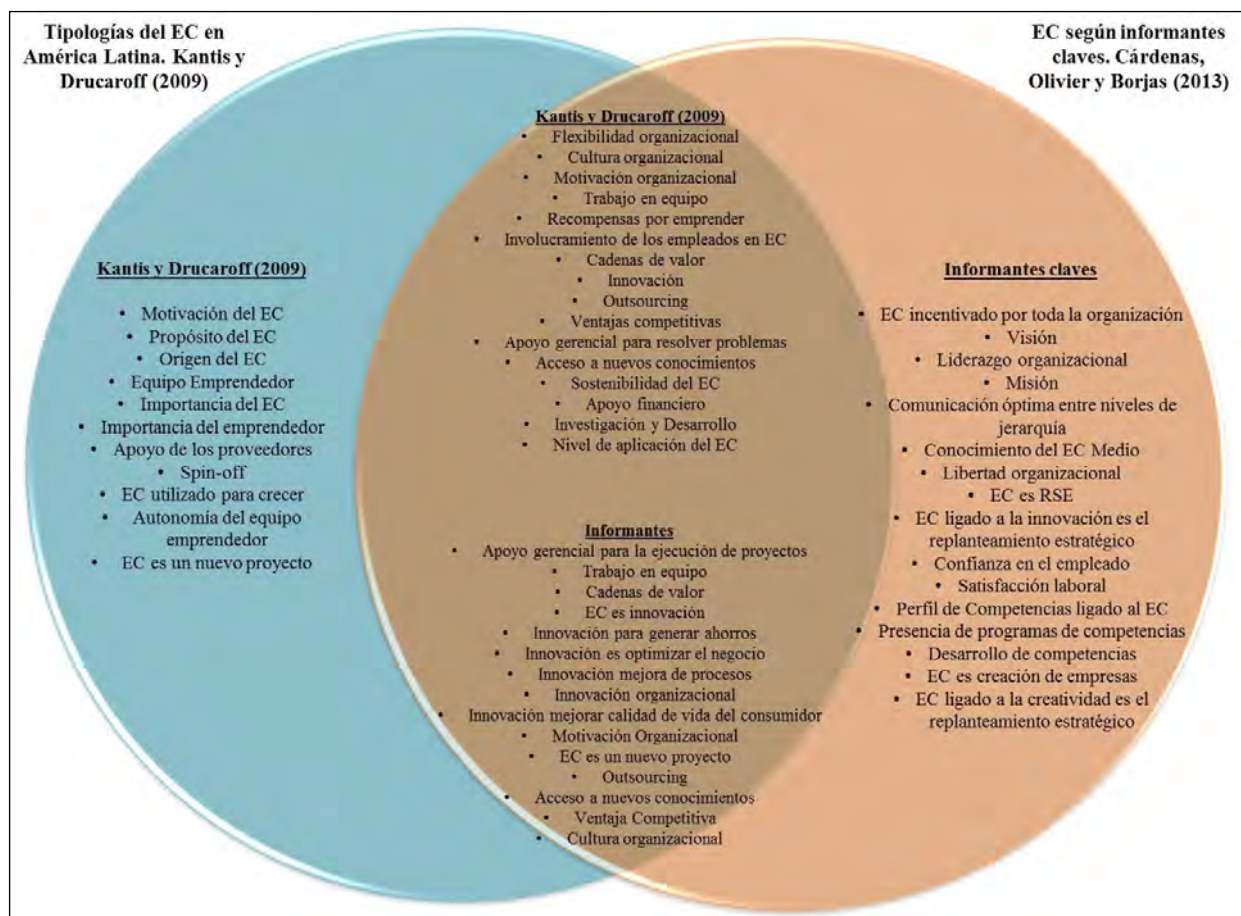


Fuente: Elaboración Propia, con base a los conceptos de Donald F Kuratko (2007). Corporate Entrepreneurship. Foundations and Trends in Entrepreneurship, Vol. 3 – No. 2.

Las tipologías del intraemprendimiento en América Latina, expuestas por Kantis y Drucaroff (2009), poseen elementos en común con las categorías emergentes del presente estudio, hallando, treinta y un (31) categorías que son comunes entre las tipologías presentadas por Kantis y Drucaroff (2009) y las categorías emergentes del estudio, *donde la cultura organizacional, la motivación, la innovación y las capacidades o competencias*, representan los ejes más destacados. Los informantes poseen puntos de vista similares a lo expresado por IO4, quien establece que el EC es la “capacidad de generar nuevos aportes o lograr una contribución significativa para lo que es el desarrollo del negocio”. Kantis y Drucaroff (2009) afirman que el emprendimiento corporativo no sólo se limita a los emprendimientos internos; también incluye la renovación organizacional, inculcando una perspectiva empresarial en los empleados, particularmente aquel comportamiento alineado con la rapidez y flexibilidad en las acciones. En la Figura 06, se muestran las similitudes encontradas.



Figura 6. Diagrama de comparación de las Tipologías del Emprendimiento Corporativo de Kantis y Drucaroff (2009) con las Categorías Emergentes.



Fuente: Elaboración Propia con base a los conceptos de Kantis, H., Drucaroff, S. (2009).



Emprendimiento Corporativo en América Latina. Conceptos, lecciones del caso coreano y marco estratégico para promover su desarrollo en la región de Buenos Aires, Argentina.

Fondo Multilateral de Inversiones - Banco Interamericano de Desarrollo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La caracterización del Emprendimiento Corporativo dentro de una empresa específica como P&G permitió arrojar un marco referencial descriptivo, para que las demás instituciones emulen las prácticas organizacionales ligadas al intraemprendimiento. Otra empresa que se utilizó como caso específico en estudio fue la UNIMET, evidenciando el poco desarrollo que ésta posee en EC, se destaca en la formación curricular por egresar profesionales con competencias emprendedoras. En ambos casos, se pone en evidencia que las teorías existentes sobre las dimensiones del EC de Kuratko, o las tipologías del EC en América Latina de Kantis y Drucaroff, avalan la creación de ventajas competitivas a través de la innovación, creatividad y motivación del empleado y la presencia de una cultura que fomente al EC.

El Emprendimiento Corporativo constituye uno de los factores principales a través de los cuales las empresas aprenden y se desarrollan, adaptándose y modificando las características del entorno, hacia un panorama de mayor innovación y competitividad. La importancia que puede tener para la organización promover internamente el emprendimiento como herramienta para desencadenar procesos de innovación permiten a la empresa mantener y/o mejorar su posición en el mercado, desarrollando este aspecto como ventaja competitiva.

Los aspectos señalados a los criterios para calificar permite recomendar: I) La prosecución de esta investigación en empresas de desarrollo tecnológico con miras a generar acciones sobre la



forma como las organizaciones están desarrollando EC. II) Ampliar el estudio integrando a otros actores o informantes claves. III) Realizar un estudio descriptivo para caracterizar el perfil de competencias asociado a un emprendedor corporativo.

6. REFERENCIAS

Amabile, T. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work*. New York: Harper and Row.

Amabile, T. y Kramer, S. (2011). *How Leaders Kill Meaning at Work*. McKinsey Quartely.

Antonic, B. y Hesrich, R. (2003). *Clarifying the Intrapreneurship concept*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Birkinshaw, J. (1997). *Entrepreneurship in Multinational Corporations. The Characteristics of Subsidiary Initiatives*. *Strategic Management Journal*.

Borjas, L. (2011). *Cultura y Liderazgo basado en Aprendizaje Organizacional*, Madrid, editorial Academica Disponible <http://www.bokus.com/bok/9783845491769/cultura-y-liderazgo-basado-en-aprendizaje-organizacional/>

Bosma, N. y Levie, J. (2009). *Global Entrepreneurship Monitor*. U.S.A: Badson



University

Covin J.G. y Miles M.P (1999). *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*. U.S.A.: Baylor University.

Escardó, R. (2009). ¿Emprendedor nace o se hace? *Emprendedores News*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.emprendedoresnews.com/notaR/emprendedor> [Revisado 18 de mayo, 2013]

Guth, W., y Ginsberg, A. (1990). *Guest Editor Introduction: Corporate Entrepreneurship, Strategic Management*. Inglaterra: Jhon Wiley & Sons.

Hornsby, J., Kuratko, D. y Zahra, S. (2002). *Middle Managers Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a measurement scale*. *Journal of Business*.

Hurtado, J. (2013). (Jachm139@yahoo.com) (11 de mayo, 2013). Proporcionado para la realización del curso Atlas.ti. Correo electrónico enviado: Lic. Jacqueline Hurtado.

Ireland, D., Kuratko, D. y Morris, M. (2006). *A health audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all levels*. Estados Unidos de América: The Journal of Business Strategy.

Kantis, H., Drucaroff, S. (2009). *Emprendimiento Corporativo en América Latina. Conceptos, lecciones del caso coreano y marco estratégico para promover su desarrollo en la región*



de Buenos Aires, Argentina. Fondo Multilateral de Inversiones - Banco Interamericano de Desarrollo.

Kuratko D. (2007). *Corporate Entrepreneurship*. U.S.A.: Now Publishers Inc.

Kuratko, D. y Hornsby, J. (2007). *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)*. U.S.A.: Now Publishers Inc.

Machado, S., Machado, E., Benciveni, M., Franzoni, A. y Ostuni, F. (s/f). *Gestión de Personas e Intraemprendedorismo en las Organizaciones de Educación Universitaria: El Caso de la UFSC*.

Martínez, M. (1996). *La Capacidad Creadora y sus Implicaciones para la Metodología de la Investigación*. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela (UCV).

Miles, M. y Huberman, A. (1994). *Qualitative Data analysis: an expanded sourcebook*. (2da Ed.). Thousand Oaks, C.A: Sage.

Morris, M. y Kuratko, D. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Entrepreneurial Development withing Organizatons.

Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (2010). *Corporate Entrepreneurship*. SouthWestern: College Publishers.



Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation. Entrepreneurial Development within Organizations*. Second Edition. Thomson South-Western.

Rodríguez, A. (2009). *Nuevas Perspectivas para Entender el Emprendimiento Empresarial*. Cali, Colombia: Universidad Del Valle.

Rubin, H., y Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods (4ta ed)*. California: Thousand Oaks, C.A.

Zahra,S. (1990). *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory study*. Journal of Business Venturing.



BUENAS PRÁCTICAS PARA LA EDUCACIÓN EN EMPRENDIMIENTO EN LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA: IMPLEMENTACION DEL MODELO “S”

SILVIA PATRICIA BARRERA MALPICA³³

RESUMEN

El objetivo primordial de la educación en emprendimiento es formar personas con habilidades emprendedoras que aporten de forma positiva a su entorno. El artículo explica un currículo desarrollado para la formación en emprendimiento, basado en fuertes argumentos teóricos, y enmarcado en el modelo “S”. La investigación resuelve en primera instancia la falencia de bases teóricas para la formación, y consecuentemente, soluciona la apremiante necesidad que tienen los países de formar jóvenes con visión, con una clara determinación por aportar de una forma socialmente responsable a su entorno, y por contribuir con el progreso colectivo.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, educación, currículo, modelo teórico.

ABSTRACT

Individuals with entrepreneur skills that contribute positively to their environment is the main objective of entrepreneurship education. The paper shows an entrepreneurship education curriculum, which theoretical bases are on strong nowadays proposals and the “S” model.

³³ UNISANGIL. Calle 10 N°22-43. Yopal, Casanare. Correo: silviapbarrera@gmail.com, sbarrera@unisangil.edu.co



Investigation solves the entrepreneurship education theoretical bases lack, and indicates how nations can coach the young people with vision, and a clear determination of contribute positively to collective progress on their environment, and being socially responsible.

KEY WORDS: Entrepreneurship, education, curriculum, theoretical model.

1. INTRODUCCIÓN

El mayor desafío para el emprendimiento en la última década es desarrollar el currículo para implementar la formación en el campo desde la educación básica. Diversas propuestas para dar respuesta a esta necesidad han surgido desde los campos teóricos o empíricos. El trabajo presenta la implementación de un modelo de formación en emprendimiento en un colegio de la capital del departamento de Casanare. Las clases se ejecutan aplicando principios de la pedagogía socialista, que contempla la estrecha vinculación de la educación teórica con la formación práctica. El contenido curricular se construye partiendo del “modelo S de emprendimiento” como fundamento teórico, y aplicando las propuestas más recientes para la formación en el campo. De esta forma, se diseñó de una matriz cuyo eje horizontal son ocho variables emprendedoras seleccionadas del modelo S, y el eje vertical son los niveles de educación. La interrelación de los ejes permitió plantear los objetivos de la formación, los contenidos principales para los cursos de emprendimiento por nivel, y los indicadores de logro para cada uno de los cuatro periodos del año escolar.



El objetivo del proyecto es construir los módulos para la asignatura de emprendimiento desde la educación básica, con una guía de las estrategias pedagógicas y metodológicas para los docentes del área, y que permitirá impartir los contenidos apropiados a la asignatura, de acuerdo a las competencias que deben desarrollar los estudiantes. Esto, considerando que los últimos debates en el campo, describen a la educación en emprendimiento como un proceso formativo que va más allá del fomento de la creación de empresas, pues debe entrenar a los individuos en destrezas y habilidades emprendedoras, susceptibles de ser aplicadas en diferentes contextos de los ámbitos personal, laboral y social, y que agreguen valor a la sociedad en todo su conjunto. La investigación es de tipo cualitativo etnográfico, teniendo en cuenta que la etnografía educativa aporta valiosos datos descriptivos en los escenarios como ocurren naturalmente, por tanto, se presenta como la alternativa ideal para comprobar los contenidos propuestos, y para recopilar las percepciones de la comunidad educativa.

En el artículo se presentan las principales actividades aplicadas a los estudiantes, y una descripción del contenido pedagógico y curricular desarrollado hasta el momento. Dentro de las principales conclusiones se encuentran el involucrar a los padres en el proceso de formación, ya que desconocen los contenidos y los objetivos del proceso formativo; otra importante conclusión es que el diseño de la asignatura se presentará por niveles, que no corresponden precisamente al grado escolar, esto quiere decir que grado séptimo puede ver Emprendimiento Nivel 1, así como, segundo de primaria puede tomar el mismo nivel. Los resultados se presentan como un aporte al campo del emprendimiento y a la educación en el área desde el enfoque teórico y desde la perspectiva práctica, está apoyado en los aportes más influyentes, y pretende ser un punto de partida para el mejoramiento en la formación de niños y jóvenes.



2. REVISIÓN TEÓRICA

La educación en emprendimiento se presenta en la actualidad como un importante desafío para el mejoramiento de los perfiles de los graduados de la educación media. Alrededor del mundo se han desarrollado programas de educación en el campo que pretenden fomentar el pensamiento creativo y la propensión a crear empresas. Es así que en las últimas tres décadas, investigadores e instituciones que fomentan el emprendimiento han realizado importantes esfuerzos por construir el contenido de esta materia.

La educación en esta área debe ser “un proceso que desarrolla en los individuos pensamientos, comportamientos, destrezas y habilidades que pueden ser aplicadas para crear valor en un amplio rango de contextos y ambientes desde el sector público, caridad, universidades y empresas sociales, hasta organizaciones corporativas y la creación de nuevas empresas” (Council for Industry and Higher Education , 2008, p.12). Se considera que aunque la educación en emprendimiento pueda no conducir directamente a incrementar los start-ups, si puede conducir al desarrollo de destrezas aprendidas para la vida, y que son la fundación de atributos que la sociedad espera y demanda cada vez más de los graduados (Jones, 2010). El mayor énfasis está en la necesidad de “formar individuos que tengan la capacidad de innovar, crear, enfrentarse y disfrutar de la incertidumbre y complejidad en un mundo globalizado como trabajadores, emprendedores, consumidores, miembros de una familia y una comunidad” (Gibb, 2011:7).

Según Chen, Wang, y Wang (2010), la educación en emprendimiento se refiere a un tipo de pensamiento y práctica educativa con el propósito de cultivar en los estudiantes la conciencia de emprendimiento, espíritu de emprendimiento y la capacidad de emprendimiento, y ha sido denominado como el “tercer pasaporte” de la educación por la UNESCO, con igual estatus de



importancia que la educación académica y ocupacional. Por tanto, desarrollar y reformar la educación moderna es un importante reto, y proponen clasificar los objetivos del sistema de educación en emprendimiento en cuatro categorías a saber: conciencia, conocimiento, capacidad y calidad psicológica de emprendimiento (Tabla 1). Los cursos de emprendimiento deberían estar compuestos por esos cuatro pilares de forma que se logre construir el perfil emprendedor deseado.

Tabla 1. Objetivos del sistema de Educación en emprendimiento

Categoría	Definición
La conciencia de emprendimiento	Es la tendencia psicológica de los sujetos emprendedores en sus actividades de forma consciente, principalmente manifestado en sus intereses, motivos, espíritu, ideales, fe y percepción del mundo, y este es su material base y prerrequisito en la estructura del emprendimiento de calidad.
Conocimiento de emprendimiento	Se refiere a la estructura del conocimiento en la forma de herramientas y significados para los sujetos emprendedores en sus prácticas emprendedoras. Dentro de este se encuentra el conocimiento básico, el conocimiento profesional y el conocimiento comprensivo.
La capacidad de emprendimiento	Se refiere a la condición subjetiva de los emprendedores para facilitar las prácticas exitosas de emprendimiento. Capacidades básicas tales como la atención, la memoria, la observación y la imaginación. Capacidades comprensivas como la capacidad de organización, de administración, de coordinación, de comunicación, y de operación práctica. Y en el centro de la capacidad de emprendimiento está el pensamiento creativo.
La calidad psicológica de emprendimiento	Se refiere a las características individuales de los emprendedores en sus prácticas y juega un rol preponderante en sus actividades mentales y comportamentales, principalmente la independencia, el autocontrol, cooperación, audacia y tenacidad que se pueden reflejar totalmente en la calidad emocional y la fuerza de voluntad característica de los emprendedores.

Fuente: Chen, Wang, y Wang, 2010, p. 49



Interman (1992), clasifica los programas de emprendimiento en cuatro tipos principales de acuerdo a sus objetivos: (1) conciencia de emprendimiento, (2) creación de negocios, (3) desarrollo de pequeñas empresas, y (4) entrenamiento de entrenadores (citado por Bérchard y Toulouse, 1998, p.320) (Tabla 2). Dicha tipología permite analizar los diferentes enfoques que pueden ser dados a los cursos de emprendimiento, teniendo en cuenta también el público objetivo.

Tabla 2. Tipología de los programas de desarrollo de emprendimiento

Tipos de Programas	Definiciones
Conciencia de emprendimiento	Programas de información general en emprendimiento y reflexión sobre la carrera del emprendedor.
Creación de negocios	Entrenamiento en habilidades técnicas, humanas y administrativas para generar ingresos personales, crear negocios, o generar empleos.
Desarrollo de pequeñas empresas	Programas hechos a la medida para responder a las necesidades específicas de los propietarios/gerentes quienes no pueden permitirse pagar especialistas.
Entrenamiento de entrenadores	Programas para desarrollar habilidades educadoras en consultoría, educación, y seguimiento de pequeñas empresas.

Fuente: Interman, 1992 citado por Bérchard y Toulouse, 1998, p.320

Draycott y Rae (2011), afirman que hay una necesidad imperante de preparar a los jóvenes con nuevas destrezas y habilidades que les permita confrontar la nueva era, esto por medio de la educación en emprendimiento. Viera, Ariene, y Paredes (2008, p.51), proponen cinco aspectos clave para desarrollar los cursos en el campo, tomando como punto de análisis el individuo que se pretende formar:

Ser: descubre cómo se ve él mismo



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Hacer: descubre qué hace o deja de hacer

Conocer: descubre sus potencialidades para desarrollar sus conocimientos

Convivir: descubre cómo se relaciona con sus pares y su entorno

Producir: descubre la capacidad personal que tiene para emprender negocios bajo su misma dirección

Johannisson (1991), determinó una clasificación de las habilidades emprendedoras por niveles de aprendizaje y competencias (Tabla 3). Por medio de un enfoque taxonómico, relacionan (1) las actitudes, valores y motivación, (2) las habilidades técnicas, (3) las habilidades sociales de corto y largo plazo, (4) la intuición, y (5) el conocimiento (citado por Bérchard y Toulouse, 1998, p.323)

Tabla 3. Habilidades emprendedoras: un enfoque taxonómico

Niveles de aprendizaje	Individual	Contexto
Saber Por Qué (actitudes, valores, motivación)	Confianza en sí mismo	Espíritu emprendedor
	Motivación al logro	Patrocinadores
	Perseverancia	Modelos
	Aceptación del riesgo	
Saber Cómo (habilidades)	Habilidades técnicas	Estructuras complejas en los niveles de la carrera y los negocios
Saber quién (habilidades sociales de corto y largo plazo)	Habilidad para desarrollar redes	Producción de redes sociales
Saber Cuándo (intuición)	Experiencia e intuición	Tradiciones industriales
Saber Qué (conocimiento)	Enciclopedismo	Redes de información
	Hechos institucionales	Entrenamiento técnico

Fuente: Johannisson, 1991, citado por Bérchard y Toulouse, 1998, p.323



Pero a pesar de las diversas propuestas, y debido a la ausencia de una única definición acordada de la educación en emprendimiento, “hasta hoy el concepto es a menudo una mala mezcla de la educación tradicional en administración, transmisión de habilidades en competencias sociales, o un camino para la construcción de profesión; la amplia e indefinida naturaleza de la educación en emprendimiento es consecuentemente engañoso y quebranta su importancia generalmente asumida” (Lautenschläger y Haase, 2011, p.150).

El contenido típico de un curso de emprendimiento (Tabla 4), está compuesto por clases de gerencia, mercadotecnia y finanzas, entre otras. Pero las actividades que se desarrollan para administrar empresas son fundamentalmente diferentes a las que se aplican en la creación de empresas (Barrera, 2011; Gartner y Vesper, 1994). Así que un objetivo de la educación en emprendimiento hoy en día debe ser que en sus contenidos exista una clara diferencia con la educación en gerencia (Kuratko, 2005).

Tabla 4. Programa de emprendimiento Premier Fast Trac – Fundación Ewing Marion Kauffman

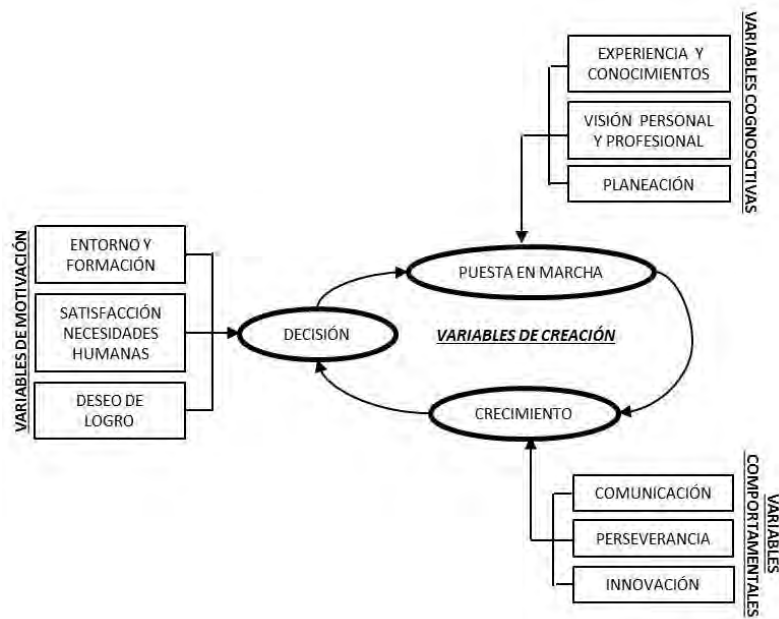


Premier Fast Trac I	Premier Fast Trac II
1. Introducción y contenido	1. Pensamiento emprendedor
2. Plan estratégico	2. Plan estratégico
3. Estrategias de entrada a la red comercial I	3. Modelos de empresas y sus estrategias de entrada
4. Estrategias de entrada a la red comercial II	4. El equipo gerencial
5. Compra de una empresa	5. Aspectos legales
6. Valoración	6. Contratos y arriendos, propiedad intelectual
7. Franquicias	7. Investigación de mercados
8. Modelos de empresas	8. Análisis de mercados
9. Tácticas de mejoramiento de la gestión (turnaround)	9. Tácticas de penetración de mercado
10. El arte de la investigación de mercado	10. Documentos financieros
11. Penetración de mercado	11. Gestión financiera
12. Métodos de precios	12. Financiamiento tradicional
13. Finanzas para el emprendedor	13. Financiamiento alternativos
14. Financiamiento por patrimonio o por deuda	14. Negociación
15. Presentación de planes de posibilidades	15. Presentación de planes de empresas

Fuente: Castillo, 1999, p.21

Para lograrlo, “es fundamental definir los límites conceptuales y teóricos del emprendimiento con el objetivo de fortalecer la educación en este campo” (Mars y Rios, 2010). Fiet (2000a), explicó la importancia de apelar al contenido teórico en los programas de emprendimiento, evitando estudiar solo la conducta de emprendedores exitosos, o un perfil ideal de emprendedor, pues esto puede resultar contradictorio con las circunstancias particulares que se presenten a los aspirantes a emprendedores. La principal debilidad en la educación en emprendimiento se encuentra en que las actividades desarrolladas no se encuentran fundamentadas en principios teóricos y modelos pedagógicos que correspondan a objetivos determinados. Apoyada en estos argumentos y en una serie de investigaciones, Barrera (2011; 2012; 2013) desarrolló un modelo teórico que explica el proceso del emprendimiento (Figura 1) y ha sido denominado: Modelo S.

Figura 1. Modelo “S”



Fuente: elaboración propia

El modelo “S” presenta las etapas que dan lugar al emprendimiento. Está compuesto por cuatro grupos de variables: tres de carácter independiente y uno de carácter dependiente. En el origen del emprendimiento, se encuentran en la primera etapa los motivantes: entorno y formación, la satisfacción de las necesidades humanas, y el deseo de logro (este último ha sido incluido, reemplazando el deseo de independencia que se presentaba en el modelo); los motivantes dan origen a la decisión. La puesta en marcha del proyecto se convierte en realidad



gracias a: la experiencia y los conocimientos, la visión personal y profesional, y la planeación. Y la continuidad, esto es, el crecimiento del proyecto es resultado de: la innovación, la perseverancia, y la comunicación. El modelo se explica ampliamente en Barrera (2011; 2012; 2013).

3. METODOLOGÍA

“Es vital que los jóvenes comprendan que tienen la capacidad para influir positivamente en la sociedad, en cualquier campo” (Osorio y Pereira, 2011, p.30); para lograr ese pensamiento, los currículos escolares podrían incluir enfoques propositivos que desarrollen nuevas perspectivas en los jóvenes. Lautenschläger y Haase (2011) afirman que el desarrollo de la creatividad, el reconocimiento de oportunidades y la resolución de problemas debería abarcar todo el sistema educativo, pero en diversas ocasiones los currículos se elaboran con base en los intereses de los docentes, las instituciones educativas y las políticas públicas, lo que restringe la educación en emprendimiento cuando es la única perspectiva (Osorio y Pereira, 2011).

El cambio en el énfasis necesita una base adicional y más amplia de habilidades o competencias, entre las que se encuentran: la comunicación, el pensamiento creativo, el liderazgo, la planeación estratégica, el trabajo en equipo, la innovación tecnológica y la habilidad para convertir la visión en acción (Plumly et al., 2008). Se encontró, después de diversas revisiones a las propuestas teóricas en el campo del emprendimiento, que el modelo “S” reúne la mayoría de las variables consideradas como características del emprendimiento; y teniendo en cuenta que los currículos de emprendimiento deben estar basados en la teoría



(Fiet, 2000), se ha tomado este modelo como el fundamento teórico para el desarrollo de un programa de educación en emprendimiento para la educación básica y media.

La metodología aplicada para la construcción del currículo es de la investigación etnográfica educativa, la cual permite desvelar las teorizaciones implícitas y las rutinas que sustentan la praxis de los educadores. Su objeto es aportar valiosos datos descriptivos de los contextos, actividades y creencias de los participantes en los escenarios educativos, tal y como estos ocurren naturalmente, y ayuda a sugerir alternativas teóricas y prácticas, que conlleven una mejor intervención pedagógica (Goetz y LeCompte, 1988).

La investigación fue desarrollada en el Colegio San Mateo Apóstol, institución educativa de carácter privado, ubicado en la ciudad de Yopal, capital del departamento de Casanare. Se involucró en el estudio los grados 2°, 3°, 4° y 5° de educación básica primaria, y los grados 6° y 7° de educación secundaria (por tratarse de un colegio en crecimiento, séptimo era el máximo nivel era hasta el año 2014). La intensidad horaria fue de una hora académica a la semana, con un promedio de 17 estudiantes por grado.

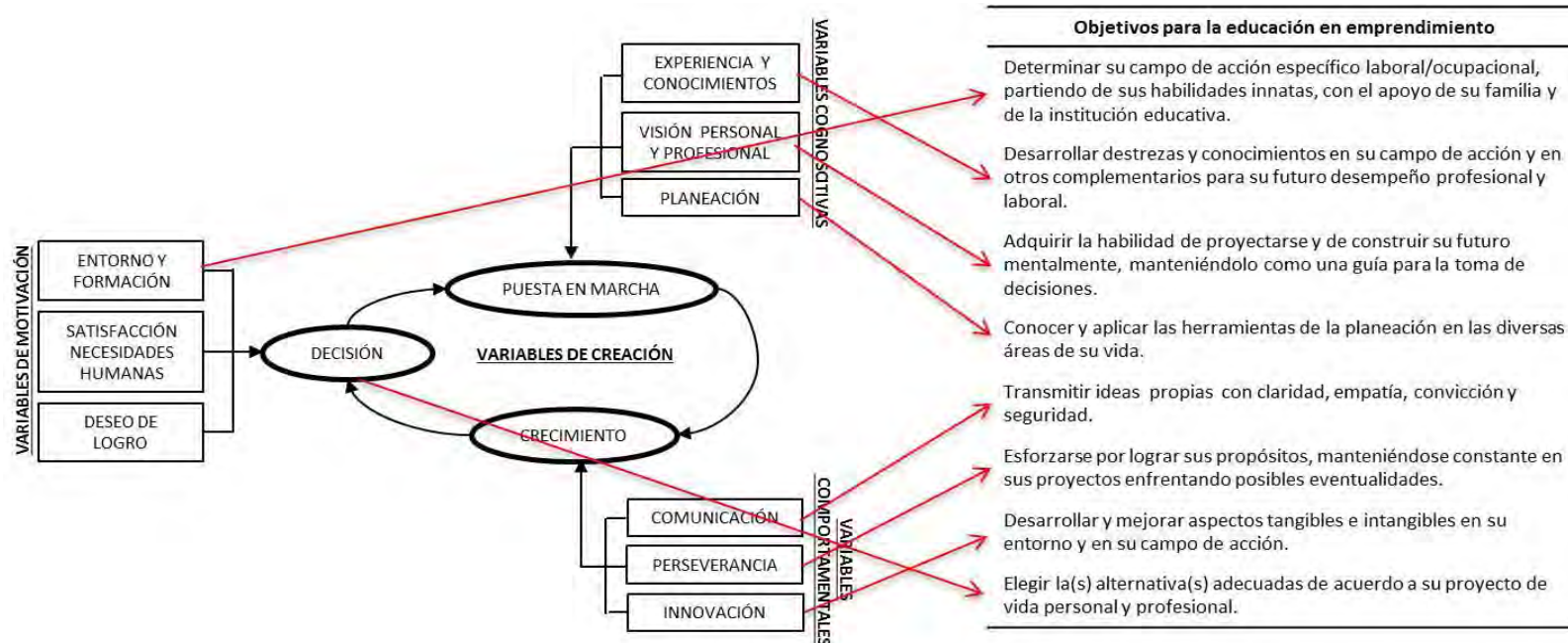
4. HALLAZGOS

Respecto de la explicación teórica del emprendimiento, así como de la educación en el campo, son variadas las disertaciones y propuestas; aunque en su mayoría, se trata solamente de lineamientos o recomendaciones, que no profundizan realmente en una estructura curricular



adecuada que se adapte al logro de objetivos específicos, y que permita evidenciar el desarrollo de competencias en los estudiantes. Para iniciar el proceso de la implementación del modelo de educación en emprendimiento basado en el modelo “S”, se tomaron ocho de sus variables: influencia del entorno, experiencia y conocimientos previos, visión, planeación, innovación, comunicación y decisión; y se planteó un objetivo general para cada una de esas variables que guiaría el plan de estudios (Figura 2). Con esta base, se construyó una matriz en la cual las ocho variables se constituían en los ejes para establecer los objetivos de cada nivel académico (Tablas 5 y 6). Pero a medida que se dictaban las clases se fueron evidenciando importantes hallazgos a los cinco aspectos fundamentales del currículo: (1) el modelo teórico, (2) objetivos y contenidos, (3) la pedagogía, (4) actividades de la asignatura, y (5) el método de evaluación.

Figura 2. Objetivos para la educación en emprendimiento a partir del Modelo “S”



Fuente: elaboración propia



Tabla 5. Matriz de objetivos por eje para cada grado (básica primaria)

EJE — NIVEL	Influencia del entorno	Experiencia y conocimientos previos	Visión	Planeación	Innovación	Comunicación	Perserverancia	Decisión
1°	Mi familia reconoce mis principales destrezas y contribuye a desarrollarlas?	Reconozco la diferencia entre materias primas y productos terminados?	Reconozco la diferencia entre pasado, presente y futuro?	Comprendo la importancia de pensar y analizar antes de actuar?	Desarrollo mi creatividad manual por medio de ejercicios?	Expreso frente al grupo y a mi familia cuentos cortos de mi autoría?	Aprendo y desarrollo juegos de construcción?	Elijo una entre varias opciones - perspectiva juegos individuales?
2°	Reconozco las principales actividades laborales que se desarrollan en mi familia?	Entiendo el proceso de entrada - proceso - salida, aplicado a la transformación de productos?	Proyecto finales alternativos a cuentos infantiles conocidos?	Determino por escrito las actividades que realizaré el siguiente día, semana y mes?	Desarrollo mi creatividad mental por medio de ejercicios?	Comento al grupo mis actividades programadas y mis expectativas acerca de éstas?	Aprendo y desarrollo destrezas en artes en papel (origami)?	Elijo una entre varias opciones - perspectiva juegos grupales?
3°	Mi familia me involucra en sus actividades laborales?	Reconozco la diferencia entre una empresa industrial, comercial y de servicios?	Proyecto en dibujos que quiero ser cuando sea mayor?	Entiendo la importancia de establecer un plan y analizo su construcción?	Desarrollo mi creatividad física por medio de ejercicios?	Reconozco el manejo de diferentes tonos de voz para expresarme?	Practico deportes sin instrumentos logrando metas determinadas?	Elijo una entre varias opciones - perspectiva musical?
4°	Conozco adultos que se desempeñan en mis principales áreas de interés?	He desarrollado actividades laborales en el área de desempeño de mis padres o familiares?	Proyecto en dibujos a donde me gustaría viajar cuando sea mayor?	Establezco metas para el área de mi interés?	Propongo cambios y mejoras a diferentes aspectos de mi entorno?	Transmito mensajes y recibo retroalimentación acerca de la percepción de mis oyentes?	Aprendo y practico juegos de estrategia (ajedrez, damas, otros)	Elijo una entre varias opciones - perspectiva lectura?
5°	Mi familia me colabora en el desarrollo de actividades productivas de mi interés?	He obtenido recompensas por el desarrollo de una actividad específica?	Proyecto en dibujos los bienes que me gustaría poseer cuando sea mayor?	Diseño actividades para el área de mi interés?	Propongo conceptos nuevos y diferentes para mi área de interés?	Transmito pensamientos sobre temas específicos persona a persona y recibo retroalimentación?	Practico deportes con instrumentos logrando metas determinadas?	Elijo una entre varias opciones - perspectiva laboral?

Fuente: elaboración propia



Tabla 6. Matriz de objetivos por eje para cada grado (media secundaria)

EJE — NIVEL	Influencia del entorno	Experiencia y conocimientos previos	Visión	Planeación	Innovación	Comunicación	Persistencia	Decisión
1°	Mi familia reconoce mis principales habilidades y me apoya en su desarrollo?	Investigo procesos de producción y maquinaria de áreas de mi interés?	Visualizo objetos a partir de materias primas?	Establezco por escrito objetivos y metas para mi vida y para mi actividad específica?	Planteo mejoras en diseño y funcionalidad a mis juguetes?	Realizo ejercicios de diálogo controlado: claridad al hablar – cuidado al escuchar?	Investigo y comento ejemplos positivos de perseverancia en mi familia y en personajes reconocidos?	Selecciono con argumentos una entre varias alternativas?
2°	Realizo actividades laborales con un familiar o alguien cercano a la familia en el área de mi interés?	Investigo procesos de producción agrícolas tecnificados de productos de mi región?	Realizo proyecciones visuales del futuro de mi ciudad y de mi país?	Determino por escrito estrategias para el cumplimiento de mis objetivos?	Planteo mejoras en diseño y funcionalidad a procesos conocidos?	Realizo ejercicios de manejo de conflictos y estilos de liderazgo?	Reconozco la perseverancia como un comportamiento planeado para el logro de objetivos?	Entiendo la relación causa – efecto, a partir de una decisión?
3°	Visito empresas de los sectores Industrial, comercial y de servicios para conocer su funcionamiento?	Dedico un porcentaje de mi tiempo semanal a desarrollar actividades del área de mi interés?	Realizo ejercicios básicos de prospectiva para mi entorno?	Elaboro cronogramas de actividades para el cumplimiento de mis objetivos?	Planteo mejoras en diseño y funcionalidad a objetos de uso cotidiano?	Realizo ejercicios de comunicación en relaciones públicas?	Me mantengo constante desarrollando actividades de mi área de interés?	Doy ejemplos de toma de decisiones y consecuencias en mi entorno?
4°	Recibo charlas de profesionales de diversas áreas sobre su experiencia de vida y laboral?	Investigo aspectos del desempeño laboral del área de mi interés?	Proyecto en dibujos los bienes materiales que me gustaría poseer en el futuro y averiguo su valor?	Determino indicadores para monitorear el cumplimiento de mis objetivos?	Planteo mejoras a procesos básicos de producción?	Presento oralmente un producto o servicio con la intención de comercializarlo?	Me esfuerzo por cumplir los objetivos que me planteo?	Comprendo que la toma de decisiones implica sacrificar algo a cambio de otra cosa?
5°	Recibo información de mi familia y de mi institución educativa sobre el área de mi interés?	Investigo aspectos de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente asociados con mi área de interés?	Proyecto en dibujos los bienes intangibles que me gustaría poseer en el futuro (morales, valores, familia, carácter)?	Elaboro por escrito mi plan de vida?	Diseño mejoras a procesos del área de mi interés?	Obtengo apoyo externo para el desarrollo de mis proyectos gracias a la comunicación de mis ideas (gestión)?	Analizo eventos probables que puedan alterar mi plan de vida, cómo prevenirlos, o cómo reaccionar ante ellos?	Elaboro hojas de decisiones, determinando alternativas, riesgos y consecuencias?
6°	Recibo consejos y directrices de un experto del área de mi interés?	Desarrollo cortas prácticas laborales en mi área de interés con el acompañamiento de mi familia?	Establezco por escrito cómo me visualizo como persona en 5, 10 y 15 años?	Elaboro por escrito el plan preliminar profesional de mi área de interés?	Diseño y pruebo mejoras a aspectos de mi área de interés?	Realizo ejercicios de intercambio gana-gana de productos o servicios (negociación)?	Analizo eventos probables que puedan alterar mi proyecto profesional, cómo prevenirlos, o cómo reaccionar ante ellos?	Mantengo clara mi decisión sobre mi futuro laboral y profesional?

Fuente: elaboración propia



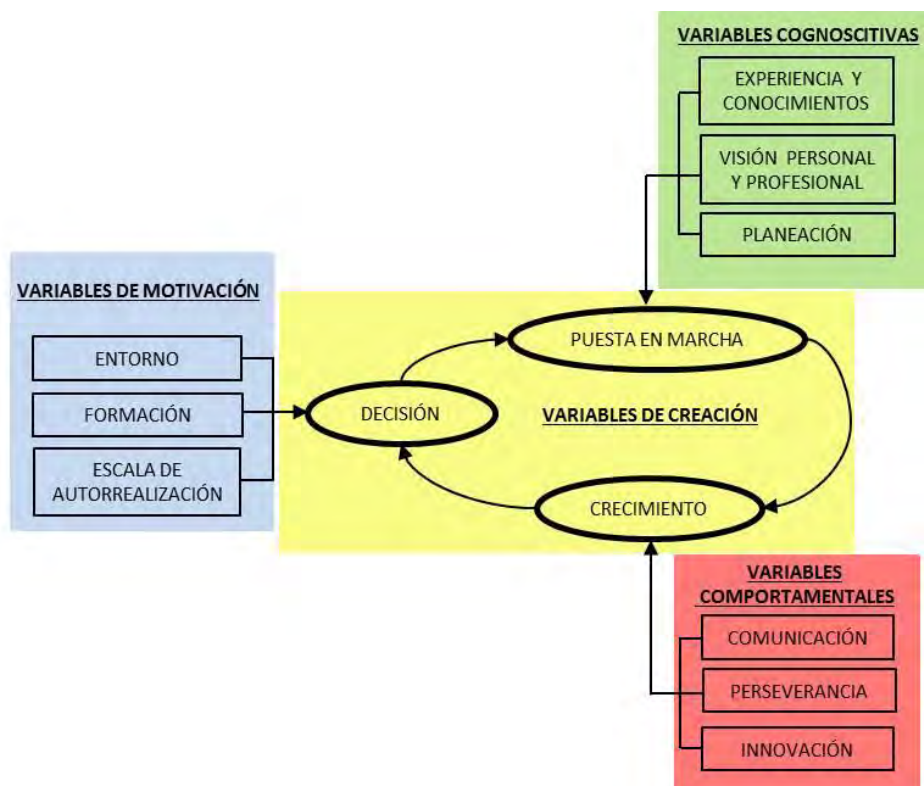
4.1. En el modelo “S”

Desde su concepción en Barrera (2011), el modelo teórico “S” se ha perfeccionado, de forma que permita comprender y explicar el fenómeno del emprendimiento, y que a su vez sirva como base para la educación en el campo. Fruto de un nuevo análisis, se realizó un ajuste al modelo en las variables de motivación las cuales se encuentran antes de la decisión que toma un individuo en cualquier tipo de emprendimiento.

El último ajuste realizado al modelo (Barrera, 2013) establecía como variables de motivación: el entorno y formación, la satisfacción de necesidades humanas (aplicación de la pirámide de Maslow), y el deseo de independencia (Figura 1). En el análisis del modelo, de nuevas revisiones a propuestas del campo, y de las diversas aptitudes que demostraban los estudiantes en clase, se procedió a revisar con mayor profundidad los análisis de Maslow (1991). El resultado de este proceso fue eliminar el deseo de independencia y la satisfacción de necesidades humanas como variable, y establecer como variable ‘escala de autorrealización’ (Figura 3).

Los argumentos de esta modificación se encuentran en Maslow (1991), quien indaga sobre las motivaciones de las personas como un aspecto constante, inacabable, fluctuante y complejo. Partiendo de la base que el emprendimiento es el inicio de logros personales, que no se limitan a la mera creación de empresas, sino que se pueden evidenciar emprendedores en las áreas organizacional, social, artística, política, educativa, de la salud, etc.

Figura 3. Nuevo Modelo “S” de emprendimiento



Fuente: elaboración propia

El autor en mención afirma que:

“Los humanos pueden ser, es lo que deben ser. Deben ser auténticos con su propia naturaleza, a esta necesidad la podemos llamar autorrealización. Este término se refiere al deseo de la persona por la autosatisfacción, la tendencia en ella de hacer realidad lo que en ella es potencia. Esta tendencia se podría expresar como el deseo de llegar a ser más de lo que uno es, llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a

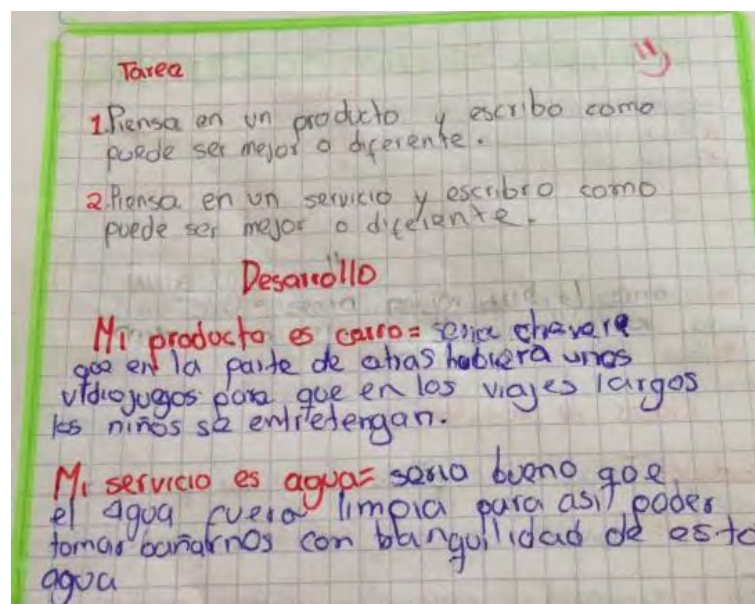


ser. La forma específica que tomarán estas necesidades varía mucho de persona a persona, a este nivel las diferencias individuales son muy grandes” (p.32).

Adicionalmente, explica que los individuos anhelan lo que está a su alcance, lo que denomina ‘la posibilidad’. Y lo cita como un factor muy importante para entender las diferencias de motivaciones entre diversas clases, poblaciones, países y culturas (1991).

Una modificación adicional se realizó en la variable entorno y formación, que fue dividida en dos variables separadas. En un inicio, se concibió que estos dos aspectos se podían analizar juntos, pero en ejercicios desarrollados con los estudiantes, se evidenció que el entorno cercano a un individuo influye en el enfoque de sus motivaciones y deseos. Ejemplo de esto, se presentó en una actividad en la que se cuestionaba a los estudiantes sobre una mejora a un servicio (Imagen 1), como respuesta, un niño de segundo de primaria escribió que desearía que el agua que llega a su casa fuera limpia... así que en un entorno donde aún los servicios públicos son incipientes, las ideas de emprendimiento en cualquier área serán muy básicas respecto de entornos donde se cuenta con una infraestructura adecuada que permita a los individuos pensar en ideas nuevas, y no en aquellas que se han dado hace décadas en la humanidad.

Imagen 1. Ejercicio de innovación – Estudiante grado segundo de primaria



4.2. Objetivos y contenidos de la formación

Se pensó inicialmente que no era posible influir en todas las variables del modelo “S”, pero luego del primer año de implementación, se determinó que sí se pueden establecer objetivos para todas las variables, ejerciendo un efecto positivo en cada aspecto que promueve el emprendimiento desde su educación.



Tabla 7. Objetivos para la educación en emprendimiento, nueva revisión.

Variable	Objetivo
Entorno	Analizar las fortalezas y potencialidades del su región / país, buscando hallar necesidades no resueltas y oportunidades del mercado.
Formación	Determinar su campo de acción específico laboral/ocupacional, partiendo de sus habilidades innatas, con el apoyo de su familia y de la institución educativa
Escala de Autorrealización	Descubrir sus potencialidades y determinar la escala propia de autorrealización.
Experiencia y conocimientos	Desarrollar destrezas y conocimientos en su campo de acción y en otros complementarios para su futuro desempeño profesional y laboral.
Visión personal y profesional	Adquirir la habilidad de proyectarse y de construir su futuro mentalmente, manteniéndolo como una guía para la toma de decisiones.
Planeación	Conocer y aplicar las herramientas de la planeación en las diversas áreas de su vida personal y profesional.
Comunicación	Transmitir ideas propias con claridad, empatía, convicción y seguridad.
Perseverancia	Esforzarse por lograr sus propósitos, manteniéndose constante en sus proyectos enfrentando posibles eventualidades.
Innovación	Desarrollar y mejorar aspectos tangibles e intangibles en su entorno y en su campo de acción.
Decisión	Elegir la(s) alternativa(s) adecuadas de acuerdo a su proyecto de vida personal y profesional.
Puesta en marcha	Aprender a formular y evaluar proyectos de inversión y sociales.
Crecimiento	Conocer estrategias de crecimiento de organizaciones y en su campo de acción específico.

Fuente: elaboración propia

Los objetivos se fueron complementando con indicadores, que de forma bimestral se presentaban en los reportes escolares (Tabla 8). Los objetivos han sido enriquecidos con temas



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPAÑAMIENTO
PARA **CRECER**

complementarios, construyendo un currículo dinámico e interesante para el docente y los estudiantes.

Tabla 8. Indicadores de logro primer bimestre

ASIGNATURA EMPRENDIMIENTO – NIVEL 1
PRIMER PERIODO
OBJETIVO 1: Reconocer mi área de interés y mis principales fortalezas
INDICADORES DE LOGRO:
- Mis padres reconocen mis principales fortalezas y contribuyen a desarrollarlas
- Reconozco mi área de interés y desarrollo actividades en torno a ella
- Reconozco personajes destacados en mi área de interés
OBJETIVO 2: Comprender del funcionamiento empresarial
INDICADORES DE LOGRO:
- Entiendo las características de materias primas, productos terminados y proceso de fabricación
- Comprendo el significado de una marca, logo y slogan
- Planteo la idea de una empresa en el área de mi interés
OBJETIVO 3: Desarrollar habilidades emprendedoras: visión, creatividad.
INDICADORES DE LOGRO:
- Participo con creatividad e ingenio en las actividades de clase y en los tiempos determinados
- Realizo trabajos con motivación y empeño
- Creo una visión de mi futuro profesional/laboral
OBJETIVO 4: Reconocer del dinero como medio de intercambio
INDICADORES DE LOGRO:
- Reconozco las denominaciones de la moneda legal colombiana, su origen y adecuado manejo
- Obtengo dinero como compensación a mi trabajo
- Planteo un esbozo de inversión inicial para mi proyecto profesional/laboral

Fuente: elaboración propia



El programa se implementó en todos los niveles de aprendizaje el mismo año lectivo, en este caso, todos los grados iniciaron en Emprendimiento Nivel 1, impartándose el mismo contenido temático, pero se incrementándose el grado de dificultad y la exigencia en las actividades de forma directamente proporcional a la edad de los estudiantes. Como ejemplo: todos los grados se encuentran tomando el tema de procesos de producción en serie, pero mientras los niños de segundo de primaria entregan como trabajo de investigación en su cuaderno los dibujos de la fabricación en serie de un producto, los niños de séptimo entregan vía correo electrónico una presentación con videos, imágenes y explicación del proceso.

4.3. Pedagogía

La implementación del modelo de educación en emprendimiento se enmarcó en la pedagogía socialista, que propone “el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses del individuo; uniendo íntimamente el trabajo productivo y la educación para garantizar el desarrollo del espíritu colectivo y el conocimiento politécnico para la formación científica de las nuevas generaciones” (Flórez, 1994, p.170).

La pedagogía socialista adopta como prioridades el desarrollo del ser social y productivo. Sus representantes más destacados son Makarenko, Lunacharski, Pistrak, Blonsky, Freined y Freire. Lunacharski instituyó el trabajo como principio educativo y fundamento de la vida escolar; además como un medio pedagógico eficiente cuando el trabajo dentro de la escuela, planificado y organizado socialmente, es llevado de una forma creativa, sin ejercer una acción violenta sobre la personalidad del niño. Pistrak propone que la organización del programa de enseñanza debe orientarse según los objetivos de la escuela, inspirado en el plan social y no solamente pedagógico, de modo que el alumno pueda comprender lo real (Gadotti, 1998).



4.4. Actividades de la asignatura

En el desarrollo de las clases se incentivó en los estudiantes el trabajo independiente y creativo, con sorpresas muy favorables, pues su desempeño fue mucho más alto del esperado. En las instrucciones de las actividades, el docente a los estudiantes a preparar un excelente trabajo, y ellos realmente se esforzaban en mostrar sus mejores destrezas.

Algunas de las actividades desarrolladas, se presentan a continuación:

- Pregunto a mis padres mis principales destrezas o habilidades.
- Investigo personajes reconocidos de mi área de interés.
- Investigar el proceso de producción de un producto de mi interés.
- Presento un esbozo de inversión inicial para un proyecto de mi interés.
- Creo un logo y eslogan para un producto o servicio de mi interés.
- Feria empresarial.
- Análisis de problemas sociales y soluciones innovadoras.
- Simulacro exportación de un producto agrícola en fresco o procesado de la región.

Se presentaron videos a los estudiantes de:

- Procesos de producción industriales a gran escala.
- Procesos de producción agrícolas a gran escala.



4.5. Metodología de evaluación

En la búsqueda de acercar a la realidad a los estudiantes, se implementó la estrategia de remunerar sus tareas y trabajos con dinero didáctico, con una inducción y explicación previa del sistema. Al final de cada periodo, el docente elaboraba una tabla de equivalencias para traducir el dinero ganado por cada estudiante en una calificación. Los estudiantes manifestaron que el recibir el dinero los motivaba a realizar con empeño sus trabajos.

5. DISCUSIÓN

En el proceso de implementación del programa se han incluido aspectos que no habían sido considerados en la formulación. Debido a la programación bimestral para la elaboración de informes académicos, y al desarrollo mismo que se ha dado en los cursos, se han ido formulando nuevos objetivos, acompañados de sus respectivos indicadores de logro. Esta nueva formulación, ha enriquecido el contenido curricular y ha cimentado más claramente las actividades a seguir.

Los objetivos por variable en cada nivel de aprendizaje planteados inicialmente, se han entremezclado y materializado en indicadores. Los estudiantes se han entusiasmado con el manejo de dinero didáctico, y han adoptado una postura más asequible hacia la investigación y hacia el trabajo autónomo. Los padres se fueron involucrando gradualmente en los temas que los estudiantes iban tratando en la asignatura.



A pesar de que la asignatura se impartió con la intensidad de una hora a la semana, se logró un importante avance en contenidos y en el logro de objetivos en el área. Uno de ellos es que los niños encuentren su área de interés de forma temprana, esto de acuerdo a sus habilidades innatas y fortalezas, y que sus actividades se desarrollen en torno a ella, reafirmando en el transcurso del tiempo, o por el contrario, modificándola, buscando que al llegar al grado once tengan claro su porvenir ocupacional.

Respecto de la metodología de evaluación, el mecanismo de remunerar los trabajos de los estudiantes con dinero didáctico, el cual es proporcional a la calidad del trabajo, se ha ido enseñando el manejo y cuidado del dinero; pero también se ha incluido el análisis de la economía actual como una sociedad de mercado, en la cual los valores no deben ser comprados. Desde esas cortas edades ya sobresalen líderes en diferentes campos, y se ha encontrado que algunos niños confían su dinero a otros en semejanza al sistema bancario, sin ser esa una actividad impuesta en la clase. Se encontró igualmente, que al dejar libertad de decisión y actuación en las actividades, se origina un comportamiento muy similar al de la economía de mercado.

6. CONCLUSIONES

La educación en emprendimiento se ha masificado alrededor del mundo durante los últimos veinte años. Pero las guías existentes en la actualidad para guiar los cursos se limitan en la mayoría de ocasiones a la elaboración de planes de negocios. A pesar de que se espera que los estudiantes planteen productos o servicios innovadores para el mercado, no se les ha permitido



desarrollar su creatividad, y tampoco han recibido formación en sistemas de producción, tecnología, y aprovechamiento renovable de los recursos, entre otros temas, indispensables si se proyecta innovar en cualquier campo. Desde otra perspectiva, existe la necesidad de que los jóvenes graduados apoyen el mejoramiento de la economía en los diversos sectores, desarrollando destrezas emprendedoras, que podrán ser aplicables no exclusivamente en la creación de empresas.

Los lineamientos desarrollados a partir del Modelo S hacen parte del diseño curricular para la asignatura de emprendimiento, cuyos objetivos apuntan a formar jóvenes con pensamientos y habilidades que resulten en comportamientos relevantes para la sociedad, y con destrezas aprendidas para la vida, aptas de ser aplicadas en los contextos laborales, personales o sociales. La implementación del diseño curricular en una institución de educación básica y media, ha permitido complementar el planteamiento inicial, mejorando y ampliando los contenidos de los cursos.

El paso fundamental para el inicio de procesos de implementación de programas de educación en el campo, es que las directivas de las instituciones educativas adquieran la conciencia de emprendimiento. El desarrollo actual del contenido pedagógico y metodológico para la educación en emprendimiento se presenta como un importante avance en el campo para continuar con la implementación en otras instituciones educativas del país, y para capacitar a los docentes del área.

El emprendimiento podría ser impartido con una intensidad y exigencia similar a otras asignaturas; no esperando que todos sean profesionales en esa área, pero sí, que desarrollen



habilidades que van a ser aplicables en todos los aspectos de su vida. Formando individuos innovadores, perseverantes, con visión, decididos, efectivos para planear y para comunicarse, con experiencia y conocimientos en un área de su interés que aproveche las ventajas de su entorno, terminará a la postre con posturas emprendedoras e intraemprendedoras, sin necesidad de condicionar de forma consiente a los estudiantes a la creación de empresas. Así, el desarrollo sostenible económico, el crecimiento empresarial con responsabilidad social, y el emprendimiento inclusivo, surgirán como resultado de una educación eficaz a todo nivel.

7. REFERENCIAS

- Barrera, S. (2011). *Ideas Empresariales: Casos exitosos en el departamento de Casanare*. San Gil: Unisangil Editora.
- Barrera, S. (2012). Análisis del emprendimiento desde un estudio de casos. *Revista Ciencias Estratégicas* 20(27)., 133-145.
- Barrera, S. (2013). Lineamientos para un programa de educación en emprendimiento aplicando como fundamento el modelo 'S-entrepreneurship". En A. Beltran, C. Cobo, E. Chacón, & C. Restrepo, *La administración frente a los desafíos de la economía global* (págs. 1931-9147). Santa Marta: Universidad Externado de Colombia.
- Bérchard, J.-P., & Toulouse, J.-M. (1998). Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 13., 317-332.



Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Santiago de Chile: INTEC Chile.

Chen, Y., Wang, W., & Wang, W. (2010). Study on operation mechanism of university student's. *Asian Social Science* 6(8), 48-53.

Draycott, M., & Rae, D. (2011). Enterprise education in schools and the role of competency frameworks. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 17(2)., 127-145.

Fiet, J. (2000). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal Business Venturing* (16), 1-24.

Gibb, A. (2011). Concepts into practice meeting the challenge of development of entrepreneurship educators around an innovative paradigm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 17(2)., 146-165.

Goetz, J., & LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata S.A.

Jones, C. (2010). Entrepreneurship education: revisiting our role and its purpose. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 17(4), 500-513.



Kuratko, D. (2005). The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*. September., 577-597.

Lautenschläger, A., & Haase, H. (2011). The myth of entrepreneurship education: Seven arguments against teaching business creation at universities. *Journal of Entrepreneurship Education*. 14., 147-161.

Mars, M., & Rios, C. (2010). Academic entrepreneurship (re)defined: significance and implications for the scholarship of higher education. *Higher Education. Springer Science & Business Media B.V. Center for the Study of Higher Education.*, 441-460.

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Osorio, F., & Pereira, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. *Cuadernos de Administración*. 24(43), 13-33.

Plumly, W., Marshall, L., Eastman, J., Iyer, R., Stanley, K., & Boatwright, J. (2008). Developing entrepreneurial competencies: a student business. *Journal of Entrepreneurship Education*. 11., 17-28.

Plumly, W., Marshall, L., Eastman, J., Iyer, R., Stanley, K., & Boatwright, J. (2008). Developing entrepreneurial competencies: a student business. *Journal of Entrepreneurship Education*. 11., 17-28.



Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*.33(2), 141-149.

The Council for Industry and Higher Education - CIHE. (2008). *Developing Entrepreneurial Graduates: Putting entrepreneurship at the center of higher education*. Birmingham: The National Council for Graduate Entrepreneurship - NCGE.

Viera, A., Ariene, P., & Paredes, M. (2008). La pedagogía crítica y las competencias de emprendurismo en estudiantes universitarios. *Pensamiento & Gestión*, 43-62.



LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C

JOSE ZACARÍAS MAYORGA SÁNCHEZ ³⁴

RESUMEN

Al iniciar un proceso de emprendimiento se tienen muchas preocupaciones, si la idea será buena, si gustara al público, si tendrá demanda etc. Una vez constituida la iniciativa, el emprendedor se debe centrar en llevarla a cabo. Pero hay que tener cuidado, el entorno empresarial puede influir y afectar la idea y si no se toma en cuenta, se corre el peligro de quedar fuera del mercado. Como tal, el emprendedor debe estar atento frente a los cambios para afrontarlos como una oportunidad y reto de mejora.

La presente investigación busco encontrar elementos básicos que permitan orientar la gestión del Riesgo de emprendimiento empresarial en la Ciudad de Bogotá, como un aporte fundamental a los procesos de emprendimiento iniciados en los últimos años en Bogotá y Colombia y de los cuales no se tienen los mejores resultados. Para su desarrollo se tomó una muestra de estudiantes de decimo semestre del programa de Administración de Empresas de la

³⁴ *Economista, Doctorante en Administración de Empresas, Magister en Planeación Socioeconómica, Especialista en Finanzas, Esp, en Administración de Negocios. Docente Investigador Universidad Libre Bogotá D.C, Celular 3167579464 correo electrónico, jmayorgs@yahoo.com*



Universidad Libre y de empresas creadas en los últimos años a través de los programas de emprendimiento en cabeza del fondo emprender y Cámara de Comercio de la Ciudad de Bogotá. En su desarrollo se diseñó una matriz de identificación de factores de riesgos; se cuantifico el nivel de riesgo a través de instrumentos de medición del riesgo y finalmente se proponen estrategias de gestión del riesgo para emprendedores, que se espera pueda ser útil a nivel de Bogotá y de otras regiones del país.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, emprendedor, gestión del Riesgo, entorno.

ABSTRACT

When you start a process of entrepreneurship have many concerns, if the idea is good, if they liked to the public, will demand etc ... Once established the initiative, enterprise should focus on carrying it out. But beware, the business environment can influence and affect the idea and if it is not taken into account, the risk of being run out of business. As such, the entrepreneur must be alert to changes to address them as an opportunity and challenge for improvement.

This research seek to find basic elements to guide the management of risk entrepreneurship in the City of Bogotá, as a fundamental contribution to the processes of entrepreneurship initiated in recent years in Bogota and Colombia and which does not have the best results. For its development a sample of students in tenth semester of Business Administration program at the Free University and companies created in recent years through entrepreneurship programs in head undertake and fund Chamber of Commerce City took Bogotá. Developmental



identification matrix was designed risk factors; the level of risk is quantified through risk measurement instruments and eventually risk management strategies for entrepreneurs, which is expected to be useful in terms of Bogotá and other regions of the country are proposed.

KEYWORDS: Entrepreneurship, entrepreneurial, risk management, environment.

1. ANTECEDENTES

La globalización de los mercados financieros, los avances tecnológicos, la creciente incertidumbre en los mercados nacionales e internacionales y desde luego la crisis económica actual, hacen necesario que los emprendedores y empresarios profundicen en las diversas herramientas que permiten identificar y medir los riesgos, así como en las alternativas de correlación que permiten determinar los factores o variables que inciden en la incertidumbre empresarial, producto de las volatilidades de los indicadores macroeconómicos, reflejo del comportamiento del mercado, por la inflación, las disposiciones alusivas al control del mercado de capitales, la reorientación de las entidades financieras hacia actividades más rentables como el crédito, la disminución de los agentes del mercado dedicados a la intermediación financiera, el deterioro en los niveles de confianza, factores que el emprendedor debe monitorear permanentemente en cumplimiento de su rol en la administración de los riesgos a que se exponen las empresas. Igualmente es relevante que conozcan los instrumentos de cobertura que contribuyen a minimizar el nivel de exposición al



riesgo, como parte integral de un proceso de identificación, Medición y gestión del Riesgo como estrategia empresarial.

2. MARCO TEORICO

En las dos últimas décadas del siglo XX, el tema del emprendimiento cobro gran importancia en América Latina, motivado en los resultados exitosos de algunos países y empresarios forjados en este ámbito y estimulados en nuevas teorías del crecimiento endógeno que conlleva a que se concentren en los esfuerzos locales como un factor determinante para el desempeño de las economías regionales. En este contexto, los organismos internacionales han demostrado un gran interés en los estudios sobre los emprendimiento, a través de la generación de papers y bibliografía, así como de las propuestas a los gobiernos nacionales para facilitar o fomentar la creación de nuevas empresas. Como ejemplo tenemos el proyecto Doing Business, del Banco Mundial, que desde una óptica neo institucionalista, mide la regulación para hacer negocios en 181 países y regiones (Banco Mundial, 2009).

En Colombia las condiciones de inestabilidad económica, política y social, la capacidad adquisitiva de la población y los problemas en distribución de la riqueza, la situación de orden público y seguridad y en muchas ocasiones la carencia de un acuerdo político que señale las reglas claras y democráticas de participación ciudadana, deben ser estudiadas detenidamente para establecer en qué medida han impulsado o limitado la iniciativa y la capacidad innovadora de la población. Desde otra perspectiva el análisis nos debe servir como un referente para comprender la capacidad que han tenido los empresarios para sortear con gran



habilidad y destreza las enormes limitaciones y barreras impuestas por una institucionalidad poco favorable o definitivamente adversa. Se trata de una relación cíclica de causa efecto, la naturaleza, la capacidad empresarial y el tipo de empresario que tipifica una región depende de las condiciones institucionales, las reglas de juego, los valores y principios que se han creado, el sistema de recompensa fomenta por su parte empresarios que productivos, improductivos e incluso destructores de riqueza. Pero los empresarios y la función empresarial en una comunidad van creando unas reglas y unas formas de competencia y relación que a su vez influyen en el diseño y desarrollo de la institucionalidad.

2.1 El riesgo

La amenaza y la inseguridad son condiciones de la existencia humana desde siempre. El riesgo, vinculado a la creciente importancia que han ido adquiriendo la decisión, la inseguridad y la probabilidad en el proceso de modernización, se refiere a riesgos futuros, que se tematizan en el presente. Las dos caras del riesgo oportunidad y peligro se convierten en tema que moviliza la sociedad enfrentada a la construcción de un futuro abierto, lleno de inseguridades y obstáculos, una sociedad que ya no está determinada por la religión, la tradición o la sumisión a la naturaleza y que tampoco cree en los efectos redentores de las utopías (Beck, 2008).

En la sociedad del riesgo las consecuencias de los éxitos de la modernización se han convertido a causa de la velocidad y radicalidad, en un tema fundamental, Ulrich Beck, (2008) en su libro “La sociedad del riesgo mundial” plantea que el significado del riesgo mundial, que lo cubre todo como una bóveda omnipotente, tiene consecuencias de peso, ya que va unido a



todo repertorio de nuevos imaginarios, temores, angustias, esperanzas, normas de comportamiento y conflictos de fe. El miedo tiene un efecto indirecto especialmente fatal: Las personas o grupos que resultan (o son consideradas) personas del riesgo o grupos de riesgo pasan por no personas y sus derechos fundamentales son amenazados; el riesgo divide, segrega, estigmatiza. Se forman, pues, nuevas fronteras perspectivas y comunicativas (pero al mismo tiempo se multiplican los esfuerzos por solucionar transfronterizamente problemas que, por primera vez, se someten a la opinión pública.

En el pasado los principales peligros y riesgos se asociaban con la naturaleza, con las catástrofes naturales, ahora primordialmente se imputan a acciones y decisiones humanas, no tanto por las imprudencias sino en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos de su protagonismo tecnológico y social. Estas son las razones para que en las últimas décadas el riesgo pase a ser una categoría clave en la condición humana y en las ciencias sociales de nuestro tiempo. Por supuesto, la preocupación por el crecimiento exponencial de los riesgos en la sociedad moderna tiene sus proyecciones en el ámbito económico. La volatilidad macroeconómica y financiera, el incremento de la competencia, la sobre-regulación, la fluctuación de las monedas nacionales, las crisis energéticas y geopolítica mundial, la amenaza terrorista así como tantos otros peligros e incertidumbres producen en el mundo empresarial y financiero una creciente percepción de los riesgos a los que se enfrentan³⁵.

³⁵ El Dr. Bratoy Koprinarov es profesor de economía en la Universidad de Burgas, Bulgaria



Se puede constatar que en los últimos tiempos más gente está interesada en el tema del riesgo económico y como nunca surge la necesidad de desarrollar teóricamente y de implementar en una forma eficaz la gestión del riesgo en todas las actividades económicas. Así, cuando aumenta la diversidad y la complejidad de los riesgos, es un imperativo para el mundo empresarial el desarrollar la conciencia ante el riesgo y de avanzar en los métodos prácticos para afrontarlo. Gestionar los riesgos eficientemente constituye hoy en día una preocupación de la alta gerencia, según afirma Bernens (1997):” la grieta más grande en la armadura corporativa es la gestión de riesgos”.

3. METODOLOGÍA

El desarrollo del trabajo tiene un enfoque sistémico, el cual consiste en considerar las empresas dentro de un entorno que afecta su funcionamiento, identificando las diferentes dificultades a las que se enfrentan en su creación y gestión, las cuales están interrelacionadas entre sí y a su vez con el entorno. El trabajo se hace una breve descripción de los referentes teóricos sobre emprendimiento, la gestión del riesgo en la creación y gestión de empresas en Colombia, en segundo lugar se abordan los retos a los que se enfrentan las empresas, para finalmente plantear unas conclusiones básicas. El trabajo fundamentalmente se centra en un análisis documental y experiencias de empresarios y de los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad Libre de Bogotá.



4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis de dificultades y retos para la Creación y Gestión de empresas

El estudio se centró en un análisis de dificultades y Retos, (asociados al riesgo), para la creación y gestión de empresas en Colombia, como un proceso que permite identificar en primera instancia los factores potenciales de riesgo, en segunda instancia se evalúan dichas variables o factores y finalmente se proponen alternativas de gestión, que apuntan a minimizar la exposición al riesgo en la creación y gestión de nuevas empresas.

En el análisis se identifican aquellas fuerzas que influyen en la vida y desarrollo de las empresas, se encuentran fuerzas controlables como: los factores de producción (trabajo, materias primas e insumos, conocimientos, capital) y las actividades de las organizaciones (gestión humana, operaciones y producción, finanzas y mercadeo), y fuerzas no controlables como: competitivas, distributivas, económicas, socioeconómicas, financieras, legales, físicas, políticas, socioculturales, cambios en la mano de obra (habilidades y actitudes hacia el trabajo) y tecnológicas. A lo que se agrega el rol de los Organismos Multilaterales en el mundo de los Negocios Internacionales; los acuerdos entre países; los tratados de libre comercio (Tics); los acuerdos preferenciales; los acuerdos binacionales; las fusiones, adquisiciones y Alianzas Empresariales; las barreras de entrada y de salida de los negocios entre otros, que plantean para las nuevas iniciativas empresariales en Colombia un desafío a la Creatividad, modernización e innovación, que les permita ser competitivas tanto en nuestros propios mercados como en el escenario internacional.



Estudiar la naturaleza y los factores influyentes en la creación y gestión de empresas en Colombia, es fundamental, más aun por los fuertes cambios acaecidos en estas dos últimas décadas. Estos cambios se han materializado en: Integración de la economía mundial, tendencia general hacia un nuevo orden económico y político, fuerte cambio social, con efectos externos y dentro de la propia empresa, un elevado cambio tecnológico que provoca sectores emergentes y nuevos competidores con base en las nuevas tecnologías, y la aparición de nuevos competidores del tercer mundo o nuevos países industrializados en sectores básicos. En Colombia las dificultades que enfrentan los emprendedores son de una gran magnitud y a la vez tienen un comportamiento en la mayoría de los casos sinérgicas que afectan en su proceso a la totalidad del tejido empresarial, la mayoría de ellas se sustenta en fenómenos propios de una economía en desarrollo con fuertes rezagos del proteccionismo y una entorno político y gubernamental inoperante en su política pública para el desarrollo, que en muchos casos puede considerarse que inhibe o destruye las opciones de desarrollo.

4.1.1 Criterios Evaluación.

Para la evaluación de cada uno de los factores o indicadores, se tuvo en cuenta cuatro valores, que se ponderaron para obtener la evaluación de las variables y de cada dificultad o reto, las cuales se organizaron según la proporción aceptable, como se indica en el siguiente cuadro:



Gráfico 1. Criterios de Evaluación

CRITERIOS DE EVALUACION		% FAVORABLE	
Malo	1	MALO	$n \leq 25\%$
Deficiente	2	DEFICIENTE	$25\% > n > 60\%$
Bueno	3	BUENO	$60\% > n > 85$
Excelente	4	EXCELENTE	$n > 85\%$

Fuente: Elaboración propia

4.2 Matriz de Dificultades en la creación y gestión de empresas

Gráfico 2. Matriz de dificultades en la creación y gestión de empresas

MATRIZ EVALUACIÓN DE DIFICULTADES						
DIFICULTADES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) * 100	Interpretación
Tramites	10%	0,4	2,0	0,20	50%	DEFICIENTE
Producción	15%	0,6	2,5	0,37	61%	BUENO
Mercadeo	20%	0,8	2,5	0,49	61%	BUENO
Finanzas	20%	0,8	2,3	0,47	58%	DEFICIENTE
Talento humano	15%	0,6	2,6	0,39	65%	BUENO
Aspectos Gubernamentales	10%	0,4	2,8	0,28	70%	BUENO
Aspectos ambientales	10%	0,4	2,5	0,25	61%	BUENO
TOTAL	100%	4,00		1,99	50%	DEFICIENTE

Fuente: Información procesada por los autores 2.014

Los resultados 50/100, muestran un alto grado de dificultad para la creación y la gestión de emprendimientos en Colombia; es evidente que el entorno de nuestra economía impone grandes retos especialmente a pequeñas y medianas empresas especialmente de familia, y nuevas iniciativas empresariales pero también se debe reconocer que alcanza a afectar a grandes empresas nacionales; estas dificultades, están relacionados con factores del entorno



como: la disminución del PIB per cápita, la desigualdad social a raíz de la deficiente distribución del ingreso, los altos índices de desempleo y corrupción, la inestabilidad empresarial unida a la poca cultura y valores empresariales, el bajo nivel tecnológico, y los altos costos de producción y distribución entre otros; aspectos que se ven reflejados en la poca capacidad adquisitiva de la población y los bajos niveles en ahorro e inversión, lo cual se convierte en barreras para la creación y gestión empresarial y por lo tanto para el desarrollo del País.

4.2.1 Matriz Tramites en la creación de empresas

Gráfico 3. Matriz de trámites en la creación de empresas

TRAMITES						
VARIABLES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) *	Interpretación
Numero	20%	0,80	2,00	0,40	50%	DEFICIENTE
Tiempo	20%	0,80	2,00	0,40	50%	DEFICIENTE
Costo	20%	0,80	2,00	0,40	50%	DEFICIENTE
Eficiencia	10%	0,40	2,00	0,20	50%	DEFICIENTE
Eficacia	15%	0,60	3,00	0,45	75%	BUENO
Corrupción	15%	0,60	1,00	0,15	25%	DEFICIENTE
Total	100%	4,00		2,00	50%	DEFICIENTE

Fuente: Información procesada por los autores 2.014

Los resultados muestran que a través de los años esta ha sido una dificultad de alto grado, aun que se ha venido disminuyendo el número de trámites que al mismo tiempo producen un impacto positivo en el tiempo destinado a la conformación de una empresa o a los tramites regulares en la gestión empresarial. Como se pudo observar los tramites no solo generan confusión y pérdida de tiempo sino que además afectan los costos de producción y



distribución, la eficiencia y eficacia de las empresas y además se convierte en un factor determinante en la corrupción pues muchos empresarios o ciudadanos normales en el afán y desespero generado en estas dificultades deciden influir en las decisiones de los responsables de estos trámites en las instituciones.

4.2.2 Dificultades en los procesos de producción

Gráfico 3. Matriz dificultades en producción

PRODUCCIÓN						
VARIABLES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) *	Interpretación
Tecnología	20%	0,80	2,5	0,50	63%	BUENO
Costos de producción	20%	0,80	2,5	0,50	63%	BUENO
Recursos técnicos	10%	0,40	2,0	0,20	50%	DEFICIENTE
Materiales y suministros	20%	0,80	2,0	0,40	50%	DEFICIENTE
Personal calificado	10%	0,40	3,0	0,30	75%	BUENO
Investigación y desarrollo	10%	0,40	2,5	0,25	63%	BUENO
Productividad	10%	0,40	3,0	0,30	75%	BUENO
Total	100%	4,00		2,45	61%	BUENO

Fuente: Información procesada por los autores 2.014

En los procesos de producción, se evidencia problemas que se reflejan en los resultados de las empresas en marcha y para quienes quieren iniciar este tipo de empresas, son claras las dificultades en materia de disponibilidad de nuevas tecnologías, los altos costos de estas tecnologías, costos de producción, carencia de recursos técnicos, materiales y suministros, personal calificado, investigación y desarrollo y finalmente el bajo nivel de productividad. En las empresas existentes la falta de formación para la gestión empresarial es evidente pues las



empresas concentran su capital en activos fijos sacrificando su capital de trabajo y su liquidez y por defecto su capacidad de operación a niveles competitivos en los mercados.

Es importante mencionar el bajo desarrollo industrial a nivel local y nacional, teniendo en cuenta que la investigación en Colombia, como programa y objeto de asignación de recursos presupuestales públicos, ha tenido poca importancia, y la participación y asignación de recursos para la investigación y desarrollo tecnológico, dentro del PIB nacional, no guarda correspondencia con la problemática y su necesidad creciente de incorporar más investigación e innovación tecnológica en los procesos del trabajo.

4.2.3 Dificultades en los procesos de Mercadeo

Gráfico 4. Matriz dificultades en Mercadeo

MERCADERO						
VARIABLES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) * 100	Interpretación
Estudios de mercados	15%	0,60	3,0	0,45	75%	BUENO
Estrategias de precios	15%	0,60	3,0	0,45	75%	BUENO
Pronósticos de ventas	15%	0,60	3,0	0,45	75%	BUENO
Productos de empresas informales	20%	0,80	2,0	0,40	50%	DEFICIENTE
Cultura del consumidor productos informales	20%	0,80	2,0	0,40	50%	DEFICIENTE
Desarrollo de productos	15%	0,60	2,0	0,30	50%	DEFICIENTE
Total	100%	4,00		2,45	61%	BUENO

Fuente: Información procesada por los autores 2.014

Un análisis general nos muestra variables prioritarias de mejorar como el posicionamiento, revisión de precios y problemas y soluciones en mercadeo. Las empresas presentan una



mínima proyección al mercado internacional, la gran mayoría producen y comercializan para el mercado nacional y local. Este hecho presenta un riesgo para la sostenibilidad de la empresa si no se plantean alternativas de crecimiento hacia la búsqueda de nuevos segmentos de mercado que amplíe su expectativa geográfica con posibilidad de competitividad en el mercado internacional; no se evidencia la diversificación de los productos en las empresas.

4.2.4 Dificultades de orden Financiero

Gráfico 5. Matriz dificultades en aspectos Financieros

FINANZAS						
VARIABLES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) *	Interpretación
Ventas	10%	0,40	3,0	0,30	75%	BUENO
Administración del capital de trabajo	5%	0,20	2,5	0,13	63%	BUENO
Información contable y Análisis financiero	5%	0,20	3,0	0,15	75%	BUENO
Políticas para los clientes	5%	0,20	2,0	0,10	50%	DEFICIENTE
Tamaño de la Empresa	5%	0,20	2,0	0,10	50%	DEFICIENTE
Endeudamiento	5%	0,20	3,0	0,15	75%	BUENO
Rentabilidad	10%	0,40	3,0	0,30	75%	BUENO
Crecimiento de la Empresa	5%	0,20	2,0	0,10	50%	DEFICIENTE
Costos y gastos	10%	0,40	2,0	0,20	50%	DEFICIENTE
Fuentes de financiación	10%	0,40	2,0	0,20	50%	DEFICIENTE
Inversión	10%	0,40	2,0	0,20	50%	DEFICIENTE
Costo	10%	0,40	2,0	0,20	50%	DEFICIENTE
Normatividad	5%	0,20	2,0	0,10	50%	DEFICIENTE
Riesgo	5%	0,20	2,0	0,10	50%	DEFICIENTE
Total	100%	4,00		2,33	58%	DEFICIENTE

Fuente: Información procesada por los autores 2.014

En el campo financiero las variables prioritarias son: Necesidades y fuentes de recursos, tamaño de la empresa, liquidez, endeudamiento, rentabilidad, crecimiento de la empresa, problemas y soluciones en finanzas. Normalmente las empresas esperan tener un mayor



crecimiento en el corto plazo y forzan a los negocios a alcanzarlo generando con ello crecimientos no sostenibles que a la postre conducen al negocio a la quiebra. En Colombia son evidentes las dificultades de financiamiento de nuevas iniciativas empresariales o para financiar negocios en marcha por lo que las empresas recurren a más de dos fuentes de financiamiento, la fuente prioritaria son las entidades financieras. En cuanto al tamaño de las empresas, la estructura nos muestra que cerca del 96% son pequeñas empresas lo cual condiciona su capacidad frente a las instituciones financieras, frente a los mercados y frente a su Gestión Empresarial de igual manera las fuentes de recursos para emprendedores no es la suficiente y continua siendo una de las limitantes importantes en la creación y gestión de empresas en Colombia.

4.2.5 Dificultades relacionadas con el Talento Humano

Gráfico 6. Matriz dificultades en Talento Humano

TALENTO HUMANO						
VARIABLES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) * 100	Interpretación
Administración de personal	10%	0,40	3	0,30	75%	BUENO
Profesionalización	15%	0,60	2	0,30	50%	DEFICIENTE
Modelo de Educación	15%	0,60	3	0,45	75%	BUENO
Formación en emprendimiento	10%	0,40	3	0,30	75%	BUENO
Informalidad	10%	0,40	3	0,25	63%	BUENO
Costos	10%	0,40	3	0,30	75%	BUENO
Normatividad	10%	0,40	3	0,30	75%	BUENO
Productividad	10%	0,40	2	0,20	50%	DEFICIENTE
Cultura empresarial	10%	0,40	2	0,20	50%	DEFICIENTE
Total	100%	4,00		2,60	65%	BUENO

Fuente: Información procesada por los autores 2.014



Uno de los principales problemas a los que se enfrentan actualmente en las pequeñas empresas, es la falta de profesionalización de sus cuadros directivos, como una alternativa de solución a los problemas de eficiencia administrativa de las empresas; pues el estudio muestra que apenas un 65% de las empresas son administradas por profesionales. Los principales problemas administrativos están relacionados con la no delegación, falta de direccionamiento estratégico y falta de definición clara de competencias.

4.2.6 Dificultades Relacionadas con Aspectos Gubernamentales

Gráfico 7. Matriz dificultades en aspectos gubernamentales

FACTORES GUBERNAMENTALES						
VARIABLES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) *	Interpretación
Políticas Gubernamentales de apoyo	20%	0,80	3,0	0,60	75%	BUENO
Protección del gobierno	15%	0,60	2,0	0,30	50%	DEFICIENTE
Situación Política a Nivel Nacional	15%	0,60	2,0	0,30	50%	DEFICIENTE
Situación Política a Nivel Local	10%	0,40	3,0	0,30	75%	BUENO
Tendencias Ideológicas del Gobierno	10%	0,40	3,0	0,30	75%	BUENO
Gremios y Grupos	10%	0,40	3,0	0,30	75%	BUENO
Constitución Nacional	10%	0,40	4,0	0,40	100%	EXCELENTE
Legislación en General	10%	0,40	3,0	0,30	75%	BUENO
Total	100%	4,00		2,80	70%	BUENO

Fuente: Información procesada por los autores 2.014

EL análisis comprende la situación política a nivel internacional, nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la actividad empresarial de las pymes. Se analiza la estabilidad política del sistema y la tendencia, la descripción y análisis de las políticas institucionales, que de una u otra manera tienen que ver con las actividades empresariales de las pymes. También, se trató de identificar el efecto de las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea de carácter comercial, penal, laboral, civil y fiscal. La existencia de



estabilidad política infunde estabilidad a la sociedad en general y al sector empresarial en particular, y una buena estabilidad repercutirá en una mayor seguridad en las inversiones tanto interiores como exteriores, por esta razón, es necesario que el Estado recupere su legitimidad.

4.2.7 Dificultades relacionadas con aspectos ambientales

Gráfico 8. Matriz dificultades en aspectos ambientales

ASPECTOS AMBIENTALES						
VARIABLES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) *	Interpretación
Impacto Ambiental que Generan las Labores	20%	0,80	2,0	0,40	50%	DEFICIENTE
Incentivos y Restricciones para el Desarrollo de las Actividades de la empresa	15%	0,60	3,0	0,45	75%	BUENO
Normatividad Ambiental	15%	0,60	2,0	0,30	50%	DEFICIENTE
Contribución Mejoramiento Medio Ambiente	20%	0,80	3,0	0,60	75%	BUENO
Infraestructura de Servicios	10%	0,40	3,0	0,30	75%	BUENO
Cultura ambiental	20%	0,80	2,0	0,40	50%	DEFICIENTE
Total	100%	4,00		2,45	61%	BUENO

Fuente: Información procesada por los autores 2.014

En el transcurso de las últimas décadas, los niveles de contaminación en Colombia han tenido un comportamiento creciente; Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Cartagena arrojan índices de contaminación altos. Por su parte, el sector transporte se caracteriza por demandar la mayor cantidad de energía, y generar la más alta contaminación atmosférica. A pesar de la homogenización productiva y cultural, que se da a nivel nacional, la especificidad local y regional de los procesos ambientales y poblacionales exige fortalecer la dimensión regional en la formulación, aplicación y seguimiento de la política ambiental.



4.3 Retos en la creación y gestión de empresas en Colombia

Es fundamental tomar en cuenta todas las dificultades mencionadas hasta acá, pues a su vez se convierten en retos para las iniciativas empresariales y para la gestión principalmente de las pequeñas empresas.

Grafico 9. Matriz evaluación de retos para las nuevas empresas

MATRIZ EVALUACIÓN DE RETOS						
DIMENSIONES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) *	Interpre-tación
NUEVOS EMPRENDIMIENTOS	15%	0,60	1,9	0,28	46%	DEFICIENTE
CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD	20%	0,80	2,6	0,52	65%	BUENO
PRODUCTIVIDAD	25%	1,00	2,5	0,61	61%	BUENO
COMPETITIVIDAD	20%	0,80	2,5	0,50	63%	BUENO
INTERNACIONALIZACIÓN	20%	0,80	2,4	0,47	59%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4,00		2,10	53%	DEFICIENTE

Fuente: Información procesada por los autores 2.014

Como se puede apreciar los más importantes retos a los que se enfrentan los emprendedores y los pequeños empresarios en Colombia en su orden son los nuevos emprendimientos que hace referencia a nuevas ideas empresariales, innovación y creatividad, la internacionalización, que implica para las nuevas empresas la participación en los mercados internacionales y para ello adelantar un proceso dinámico y planeado que conduzca a feliz término la internacionalización de las empresas como una de las estrategias para sostenerse en el contexto global, en este proceso la Competitividad es fundamental y es en su orden un reto de gran importancia por lo que implica para las empresas expresada en calidad, precio, servicio y capacidad de respuesta



a la velocidad con que se dan los cambios en los mercados; el ser competitivos implica altos niveles de productividad por consiguiente el reto de ser productivos debe ser asumido en toda su magnitud por los nuevos empresarios, todos estos retos deben estar acompañados de un proceso bien estructurado que garantice el crecimiento y sostenibilidad financiera de las empresas.

4.3.1.1 El reto de Nuevos emprendimientos

Gráfico 10. Matriz retos de nuevos emprendimientos

NUEVOS EMPRENDIMIENTOS						
VARIABLES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) * 100	Interpre-tación
Nuevas ideas de negocios	20%	0,80	2,00	0,40	50%	DEFICIENTE
Nuevos diseños	20%	0,80	2,00	0,40	50%	DEFICIENTE
Alianzas estrategicas	20%	0,80	2,00	0,40	50%	DEFICIENTE
Creatividad	10%	0,40	2,00	0,20	50%	DEFICIENTE
Innovación	15%	0,60	2,00	0,30	50%	DEFICIENTE
Nuevo conocimiento	15%	0,60	1,00	0,15	25%	DEFICIENTE
Total	100%	4,00		1,85	46%	DEFICIENTE

Fuente: Información procesada por los autores 2.014

En el contexto nacional es evidente la ausencia de ideas innovadoras y estas se manifiestan en el concepto de producto, diseños, marcas, empaques, nuevas formas de comercialización, creatividad, e innovación que son la máxima expresión del nuevo conocimiento adquirido en la formación profesional, que se evidencia cuando se analiza el valor agregado en la economía colombiana, en los procesos productivos y una de esas muestras es la conformación de las exportaciones que muestra que sus principales productos de exportación, son aquellos que se



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA NACER
ACOMPañAMIENTO
PARA CRECER

envían a los mercados internacionales en las condiciones en que los produce la naturaleza (café en grano, carbón petróleo, flores entre otros), desperdiciándose así un gran fuente de recursos para la transformación de nuevos productos y servicios que generaran en la economía dinamismo crecimiento del PIB y disminución de las tasa de desempleo.

Colombia es un país con reconocida capacidad de emprendimiento y de creación de empresas, también lo es en cuanto a los cierres anticipados de empresas. Adicionalmente, y como justificación adicional de la relevancia de abordar el tema de cierre de empresas como una parte importante dentro del marco de la formalización empresarial, es preciso advertir sobre las preocupaciones que tienen los emprendedores en relación con los altos costos (tanto monetarios, como de transacción y de tiempo) que tiene en la actualidad cerrar una empresa. Lo anterior es una barrera que tienen en cuenta los emprendedores en el momento de considerar la iniciación formal de la actividad empresarial, (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2009).

4.3.1.2 El reto de crecer y ser sostenibles económicamente

Gráfico 11. Matriz Retos para el Crecimiento y sostenibilidad

CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD						
VARIABLES	Ponderacion	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) * 100	Interpre-tación
Ventas	25%	1,00	2,5	0,63	63%	BUENO
Utilidades	25%	1,00	2,5	0,63	63%	BUENO
Apalancamiento	10%	0,40	2,0	0,20	50%	DEFICIENTE
Inversiones productivas	20%	0,80	3,0	0,60	75%	BUENO
rentabilidad	10%	0,40	2,5	0,25	63%	BUENO
Perdurabilidad	10%	0,40	3,0	0,30	75%	BUENO
Total	100%	4,00		2,60	65%	BUENO

Fuente: Información procesada por los autores 2.014



Según Mack Hanan (1979), El único crecimiento real es el de las utilidades, todas las demás formas de crecimiento, tamaño de la empresa, volumen de producto, participación en el mercado, aumentan los costos pero no las ganancias netas. Por consiguiente, una política incuestionable debe ser la asignación de activos con el fin de maximizar el crecimiento de las utilidades; las demás asignaciones de los activos deben considerarse contrarias a esta política y se oponen al crecimiento, los recursos humanos deben administrarse como activos de crecimiento, todas las demás formas administrativas erosionan las utilidades y debilitan, al mismo tiempo a las personas; es difícil crear productos y servicios de marca y es aún más difícil comercializarlos, esto hace que sea extremadamente difícil para la competencia golpearlos demasiado fuerte, los demás productos constituyen obsequios para los competidores y no oportunidades para uno, en este orden de ideas, es de vital importancia considerar el papel del mercado el cual es crear, en la mente de un mercado, percepciones de valor adicional exclusivo, todas las demás percepciones son inútiles o dañinas, en otras palabras no tienen valor adicional para el cliente, finalmente la sensibilidad más importante al administrar una empresa en crecimiento es la del cliente. Todas las otras que se permitan competir con ella demuestran que la administración es sensible a las necesidades del mercado que son, en definitiva, la fuente de su crecimiento, (Hanan, 1979).



4.3.1.3 El reto de la productividad

Grafico 12. Matriz de Retos en productividad

PRODUCTIVIDAD						
VARIABLES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) * 100	Interpre-tación
Tecnologica	15%	0,60	3,0	0,45	75%	BUENO
Laboral	15%	0,60	3,0	0,45	75%	BUENO
Del Capital	15%	0,60	3,0	0,45	75%	BUENO
Creación de Valor	20%	0,80	2,0	0,40	50%	DEFICIENTE
Los activos productivos	20%	0,80	2,0	0,40	50%	DEFICIENTE
Capital intangible	15%	0,60	2,0	0,30	50%	DEFICIENTE
Total	100%	4,00		2,45	61%	BUENO

Fuente: Información procesada por los autores 2.014

La productividad revela la calidad y eficiencia en la utilización de los recursos y en los mecanismos utilizados dentro de los procesos de producción de bienes y servicios. Por esta razón, el incremento sostenido de la productividad, es fundamental para mejorar el nivel de vida de una sociedad. Además, es el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para los propietarios del mismo”.

Kenichi Ohmae (2005), en su visita a Colombia, recomendó reenfocar el modelo empresarial para evitar la muerte súbita”, “Colombia con una posición geográfica envidiable, un capital humano hábil y recursivo, la segunda biodiversidad más completa del mundo y una clase dirigente emprendedora, registra niveles de crecimiento económico precarios y una desigualdad social alarmante”, quizás porque el país no ha tenido una estrategia de desarrollo



clara, una visión de largo plazo coherente ajena a la politiquería y a la mezquindad, ¿Hay futuro?, Sí, afirma Ohmae, pero hay que definir el futuro, crear unidades de negocios estratégicos y colocar, por lo menos dos o tres marcas entre la lista de las 100 primeras del mundo (Misión Pyme, 2005).

Como se mencionó antes, la estructura empresarial colombiana está conformada principalmente por Microempresas y Pymes, pero estas, afrontan graves problemas que se sintetizan en el documento Conpes 3527 de 2008, como ejes problemáticos que impiden que Colombia sea más competitiva: Baja agregación de valor en los procesos productivos, Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales, En particular, baja productividad del sector agropecuario, Altos niveles de informalidad empresarial y laboral, Bajos niveles de innovación y de absorción de tecnologías, Poca profundidad del mercado financiero, Deficiencias en la infraestructura de transporte y energía, Baja calidad y poca pertinencia de la educación, Estructura tributaria poco amigable a la competitividad, Rezago en penetración de tecnologías de información y en conectividad, Degradación ambiental como limitante de la competitividad, Debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad.

En el sector industrial para las Pymes, el primer problema que enfrentan es de carencia de tecnología. Estudios (DNP y Colciencias (2006), DNP (2007), Colciencias (2008)) señalan que en materia de Ciencia y Tecnología, el problema central ha sido la baja capacidad del país para identificar, producir, difundir, usar e integrar conocimiento. Esta problemática está asociada: 1). Bajos niveles de innovación de las empresas, 2). Insuficiente recurso humano para la investigación y la innovación. 3). Baja apropiación social de la ciencia, la tecnología y



la innovación. 4). Ausencia de focalización en áreas estratégicas de largo plazo. 5. Disparidades regionales en capacidades científicas y tecnológicas

4.3.1.4 El reto de la Internacionalización

Gráfico 13. Matriz de retos para la internacionalización

INTERNACIONALIZACIÓN						
VARIABLES	Ponderación	Máximo ponderado posible (A)	Evaluación	Resultado ponderado (B)	(B / A) *	Interpre-tación
Exportación pasiva	10%	0,40	3,0	0,30	75%	BUENO
Exportación directa	20%	0,80	2,5	0,50	63%	BUENO
Alianzas Internacionales	20%	0,80	3,0	0,60	75%	BUENO
Inversión extranjera directa	15%	0,60	2,0	0,30	50%	DEFICIENTE
Estrategias globales	15%	0,60	2,0	0,30	50%	DEFICIENTE
Cultura Internacional	10%	0,40	2,0	0,20	50%	DEFICIENTE
Productos de mercado global	10%	0,40	2,0	0,20	50%	DEFICIENTE
Total	100%	4,00		2,40	60%	BUENO

Fuente: Información procesada por los autores 2.014

El reto de internacionalización para las empresas y para los nuevos emprendimientos debe centrarse en los siguientes aspectos: Apertura psicológica internacional; cultura internacional; Integrarse al mundo; Obtener tecnología globalizada, certificada, vía adquisición o subcontratarla que sea no contaminante; Desarrollar una capacidad de cooperación empresarial nacional para lograr economías de escala (investigación y desarrollo, penetración de mercados y otros); Canales de distribución internacionales que lleguen en lo posible al consumidor final; Asociarse internacionalmente vía Joint Venture, para entrar rápidamente al mercado mundial y obtener de esta forma, capital, tecnología y distribución internacional. Obtener una capacidad permanente de evaluación y análisis del mercado mundial para identificar tendencias y



oportunidades; Capturar el mercado andino antes que otros lo hagan; Crear empresas multinacionales preferiblemente globalizadas; Formar una generación de gerentes de mercado global y Que el mercado capture la gerencia general.

5. CONCLUSIONES

Los recientes acontecimientos en la economía mundial, ha generado en la economía regional, nacional y local transformaciones apreciables y ha expuesto a las empresas existentes y a las nuevas iniciativas empresariales a “una competencia sin precedentes, que les exige velocidad, flexibilidad e innovación para responder a los cambios del entorno” (Bettis y Hitt, 1995). Esto implica para los emprendedores grandes retos, que giran en torno a la capacidad de respuesta a la velocidad con que se dan los cambios en el mercado, que para algunos expertos como (Lemnaire, 1997), este nuevo escenario, constituye un nuevo atributo a partir del cual la empresa determina su dinámica de desarrollo. Par autores como (Hitt, Irlanda, y Hoskisson, 2001), este nuevo escenario competitivo generado por la revolución tecnológica y la creciente globalización presenta muchos desafíos para las organizaciones existentes, entre éstos, de una mayor capacidad de la empresa para desarrollar y explotar sus procesos de innovación.

El estudio arrojo resultados en los cuales es visible los problemas de educación, la formación de emprendedores, la cultura empresarial, la cultura organizacional entre otros; problemas de Tramitología; dificultades por la carencia de suficientes fuentes de financiación; altos costos de producción; incertidumbre; pocos avances en investigación y desarrollo; baja competitividad empresarial del País en general; desconocimiento de las fuerzas que impactan



las empresas hoy, que les plantean a las empresa entre otros los siguientes retos y dificultades: El desarrollo de nuevos diseños, respuestas efectivas a las tendencias de la moda, respuesta a las renovaciones tecnológicas, aplicación en la práctica de las nuevas estrategias de comercialización, La capacitación para una administración eficiente, automatización de procesos, desde el diseño hasta el servicio post – venta, nuevas formas de asociación empresarial, el aprovechamiento de las ventajas comerciales preferenciales, la competencia con el exterior dentro del mercado nacional, la utilización de tecnología moderna, los derechos laborales, las normas técnicas, las normas sanitarias y fitosanitarias, las disposiciones sobre protección del medio ambiente, las normas de origen, los acuerdos sobre propiedad intelectual, la liberación del comercio de servicios y los acuerdos sobre contratación pública .

Para dar respuesta a estas dificultades las empresas deben: La apertura psicológica, cultura internacional, Integrarse al mundo, obtener tecnología globalizada certificada, desarrollar una capacidad de cooperación empresarial nacional para lograr economías de escala, investigación y desarrollo, penetración de mercados, canales de distribución que en lo posible lleguen al consumidor final, asociarse internacionalmente, para entrar rápidamente al mercado mundial y obtener de esta forma, capital, tecnología y distribución internacional, obtener una capacidad permanente de evaluación y análisis del mercado mundial para identificar tendencias y oportunidades, Capturar los mercados regionales, Crear empresas preferiblemente globalizadas y formar una generación de gerentes de mercado global.



6. REFERENCIAS

- Alzate A., A. L., & Willman C., S. (2008). *Práctica en Creación de Empresa o Negocio Propio y en Empresa Familiar*. Cali, Colombia: Centro de Desarrollo Profesional - Universidad Icesi.
- Barreto, H. (1989). *The Entrepreneur in Microeconomic Theory*. Londres y Nueva York: Routledge
- Bhidé, A. V. (2001). *Origen y Evolución de Nuevas Empresas*. México, D.F.: Oxford University Press México.
- Birch, D. L. (1979). *The Job Generation Process*. Cambridge, Mass.: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1014 De fomento a la cultura del emprendimiento*. Bogota, Colombia: Diario oficial.
- DAVILA. L. de Guevara, Carlos (1996). *Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico*. Tercer Mundo Editores. Colciencias, Bogotá Colombia.
- Doing Bussines; Una publicación conjunta del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional Colombia, 2008, 2009 y 2010.



Druker Peter, “Management and the world’s Work”, Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1998.

Fatzinger, G. B. (1982). Federal Small Business Assistance: Review and Preview. Journal of Small Business Management.

Gartner, W. B. (1990). What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship? Journal of Business Venturing

Gross Manuel, Más Emprendedores para el Desarrollo, Chile 2009

Gross Manuel; Emprendimiento: La palanca que mueve al mundo, 2009

Hanan Mack, Incremento en las Utilidades; cómo acelerarlo mediante la aplicación de estrategias empresariales; Fondo Educativo Interamericano, 2ª ed. México 1979.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de Colombia; Política de Emprendimiento, Julio de 2009

Ministerio de Desarrollo económico: Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia, Uricoecha Publicidad. Bogotá.



Navarrete Jiménez Clemencia, Mayorga Sánchez José Zacarías. Proyecto Diagnóstico de la gestión financiera de las empresas de familia de Bogotá. CEDEF, Universidad de la Salle. 2005.

ULRICH Beck; Las sociedad del Riesgo Mundial, Paidos 2008

Vecino Romero Fernando José y Boggio Vázquez Juan Bautista; Actualización de la teoría del emprendedor: una guía para las políticas públicas e investigaciones académicas, México, 2009



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS MICROESTABLECIMIENTOS EN COLOMBIA

EDGAR JULIÁN GÁLVEZ ALBARRACÍN³⁶

KAREN CUELLAR LASPRILLA³⁷

RODRIGO VARELA VILLEGAS³⁸

RESUMEN

La información presentada en esta ponencia muestra parte de los resultados de la investigación denominada Análisis Estratégico para el desarrollo de los micro establecimientos en Colombia, que está siendo realizada por las universidades ICESI, del Valle, La Sabana, Externado, De la Costa, Simón Bolívar, Santiago de Cali, Pontificia Bolivariana de Medellín y Libre de Bogotá en el marco de la Red Internacional de Investigadores en MIPYMES - FAEDPYME.

El objeto de este documento es mostrar algunas características de este tipo de empresas y especialmente de sus prácticas de financiamiento; para esto se ha realizado en el año 2014 un estudio empírico en las cuatro ciudades principales de Colombia, aplicando de manera

³⁶ *Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Profesor Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle. Correo: edgar.galvez@correounivalle.edu.co*

³⁷ *Magister en Administración de Empresas. Directora del Centro de Desarrollo Empresarial Alaya de la Universidad Icesi. Correo: kcuellar@icesi.edu.co*

³⁸ *Doctor en Ingeniería Química y Refinamientos de Petróleos, Colorado School of Mines, Director y Fundador del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi. Correo: rvarela@icesi.edu.co*



personal una encuesta a propietarios de 1601 micro negocios de diferentes sectores de actividad.

Los resultados muestran que la mayoría de microempresas, en las ciudades del estudio, tienen local independiente (62.7%) y que este local es alquilado (60.3%). Respecto al género del propietario se aprecia que la mayoría son hombres y mujeres que actúan solos, es decir, no de propiedad conjunta y la edad predominante de los propietarios es de 35 a 44 años. Por otro lado, la mayoría de empresas son jóvenes (80.6%). Respecto a aspectos de financiación se encontró que no existe mucha variación entre las fuentes de financiación que utilizan los empresarios al iniciar la empresa así como la que utilizan actualmente.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las microempresas ha constituido en las últimas décadas un referente para los académicos y para las instituciones, nacionales e internacionales, de cara a favorecer su desarrollo y mejorar su competitividad. La mayoría de las empresas existentes en América Latina son microempresas y resultan muy importantes desde el punto de vista de la generación de empleo y de ingresos para amplios segmentos de la población (Cardozo, 2007) y representan cerca del 90% del total de empresas constituidas (Saavedra y Hernández, 2008).

Aunque a pesar de ser dominantes en cuanto al número de empresas, es posible que no hayan contribuido de forma muy relevante a disminuir los niveles de pobreza que muestra la región de América Latina (Torres, 2006). Sin embargo, sí parece que ha sido un importante canal de



sobrevivencia y movilidad social para los migrantes rurales que fluyen a los centros urbanos y posiblemente la única opción para mujeres y jóvenes pobres urbanos que buscan integrarse al mercado de trabajo (Torres, 2006).

No obstante, las microempresas tienen un impacto relevante en las economías por ser intensivas en uso de mano de obra, por dinamizar la producción y el consumo interno, y por su papel en la distribución de la riqueza en la sociedad (Heshmati, 2001; OIT, 2005; Alburquerque, 2007; Ortiz, 2013). Las microempresas han cobrado cada vez mayor importancia, debido a que tienen la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital, demostrando el potencial innovador para enfrentar la flexibilidad productiva (BEL, 2006).

La complejidad propia del sector de la microempresa y la ausencia de registros y datos precisos sobre sus características organizativas y dimensiones reales, dificulta la realización de este tipo de estudios (Cardozo, 2007). En este sentido, desde FAEDPYME se pretende realizar una primera aproximación al estudio de la microempresa desde múltiples perspectivas, con el fin de contribuir en estudios posteriores al desarrollo de metodologías que favorezcan el impulso de este tipo de empresas. El objetivo de este trabajo es por tanto, realizar una radiografía de la situación de la microempresa en Colombia para determinar sus fortalezas y debilidades, y aportar estrategias y planes de actuación que redunden en una mejora de su competitividad y desarrollo.



2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

La configuración de un marco teórico de la microempresa o micronegocio como dimensión de un sector económico, social o político es un tema abierto a debate y resulta complejo encontrar un consenso dado sus múltiples dimensiones. El marco de referencia suele identificar a microempresa como una unidad económica de escaso capital, utilización intensiva de mano de obra, baja productividad, dificultad de acceso al crédito en el sistema financiero formal, mínima capacidad de ahorro, ausencia de gestión empresarial; y la no utilización de tecnología o nuevos conocimientos para dar valor agregado. Pero esto no siempre es así, las nuevas tecnologías de la información y comunicación está permitiendo la creación de microempresas muy dinámicas y productivas (Dandridge y Levenburg, 2000).

Adicionalmente, la teoría de la heterogeneidad plantea la coexistencia dentro del sistema productivo de sectores económicos que presentan una diferenciación en los niveles de productividad, lo que se traduce en una estructura social muy heterogénea, esta heterogeneidad se ubica en las microempresas formales e informales. Dentro de las microempresas informales existe una mayor tendencia a la baja productividad y a la marginación, que no le permiten su inserción en el aparato formal productivo. Las microempresas formales e informales funcionan de acuerdo con racionalidades idénticas y se diferencian tan solo por su carácter de legales o ilegales (Pollack y Jusidman, 1997), lo que conlleva diferencias en el acceso a los recursos productivos y a los mercados (Orjuela, 2006). La integración del sector informal al proceso de modernización se puede conseguir a través de (Tokman, 2001): (1) apoyo para fomentar el desarrollo productivo de las microempresas, facilitando el acceso a los mercados y a los



recursos productivos; (2) desarrollo del bienestar social de los ocupados en el sector informal; y (3) acciones dirigidas al marco institucional, que corrijan las imperfecciones de los sistemas regulatorios para favorecer la integración de las actividades informales a la modernización.

Recursos Financieros y financiamiento

Para aumentar las posibilidades de acometer las inversiones necesarias para el desarrollo de la organización y crear una base financiera más sólida es vital constituir reservas o fondos que permitan una disminución de costes financieros. También se hace preciso un alto conocimiento de la oferta financiera y saber aprovechar las ayudas oficiales existentes tales subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones del tipo de interés, etc. (Rubio y Aragón, 2008).

La gran debilidad de los balances hace necesario realizar con especial cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiamiento propias (Birley y Westhead, 1990).

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se describe la forma en que se obtuvo la muestra, su tamaño y distribución por ciudades:



Estructura de la muestra

Para obtener los datos se diseñó y aplicó en el periodo de abril a junio del 2014 una encuesta estructurada y dirigida a los propietarios de los establecimientos.

Buscándose un error muestral de 4.9 puntos con un nivel de confianza del 95%, la muestra finalmente obtenida fue de 1601 microempresas, el cuadro 1 muestra su distribución por ciudad y el cuadro 2 por sector de actividad y estrato social donde están ubicados los establecimientos.

Cuadro 1. Distribución de la muestra por ciudad

	Número de empresas
Bogotá	507
Cali	400
Barranquilla	468
Medellín	226
Total	1.601

Fuente: elaboración propia

Cuadro 2. Distribución de la muestra por sector y estrato social

	Muestra %
Sector	
Industria	160 10,7
Comercio	996 62,2



Servicios	445	
Estrato social:	27.1	
1-3		
4-6	1.265	79
Total	336	21
	1.601	

Fuente: elaboración propia

Análisis estadístico de los datos

Para la obtención de la información presentada en esta ponencia se aplicaron a los datos pruebas de estadística descriptiva.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

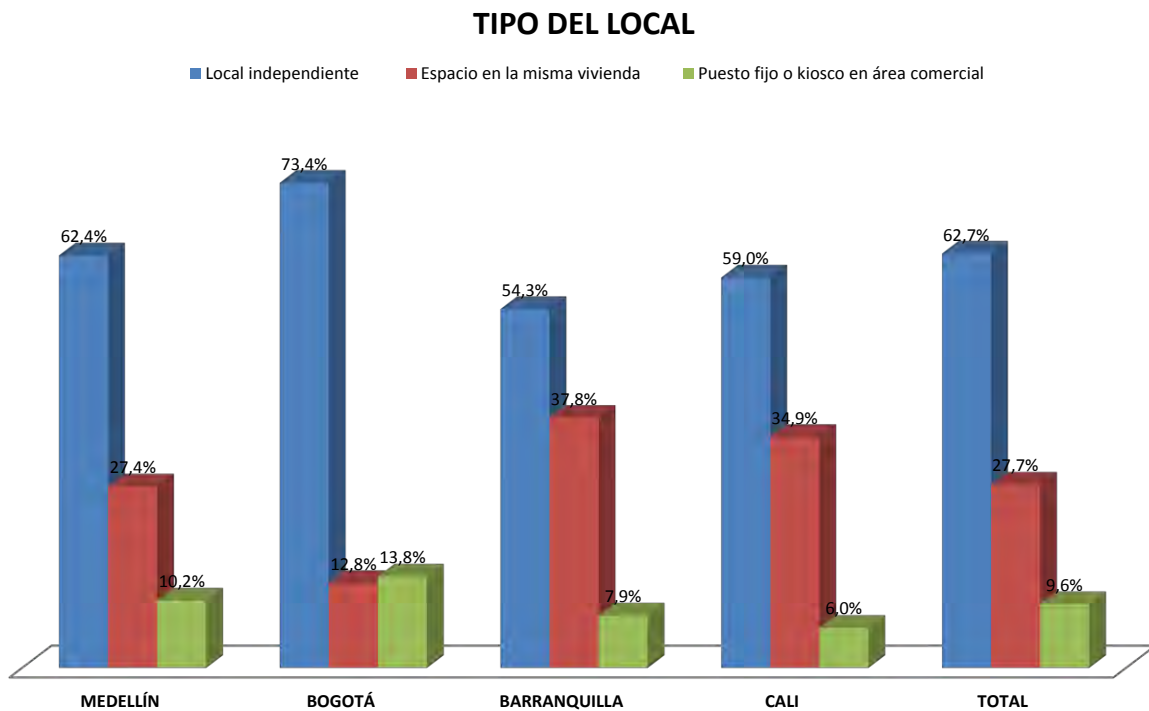
A continuación presentamos los principales hallazgos de la presente investigación.

Caracterización de las empresas

Las características generales de las empresas encuestadas se muestran en los gráficos 1 a 5, donde se aprecia el tipo de local y la pertenencia de los mismos (propio o alquilado), género y edad del propietario y antigüedad de la empresa.

El gráfico 1 muestra que en todas las ciudades se comportan de manera similar frente al tipo de local, siendo el de mayor participación los locales independientes con porcentajes que van desde el 54.3% (Barranquilla) hasta un 73.4% (Bogotá). Luego siguen los locales que se

ubican en la misma vivienda que van desde 12.8% (Bogotá) hasta un 37.8% (Barranquilla), cabe resaltar que Bogotá es la única ciudad que tiene menos microempresas con locales en la misma vivienda. Por último, se encuentran los puestos fijos o kioscos en área comercial que van desde el 6% (Cali) hasta el 13.8% (Bogotá), como se mencionó Bogotá presenta mayor participación de puestos fijos o kioscos que locales ubicados en la misma vivienda.



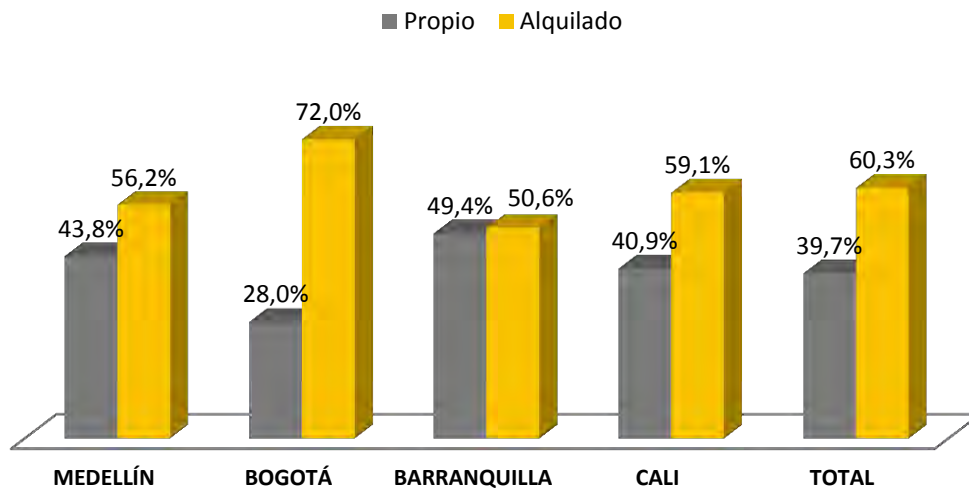
Fuente: elaboración propia

El gráfico 2 muestra si el local es propio o alquilado, donde se aprecia un mayor porcentaje de locales alquilados, donde la ciudad con menos participación de locales alquilados es



Barranquilla con un 50.6% y la de mayor participación Bogotá con un 72.0%. Para los locales propios el menos valor se encuentra en Bogotá con un 28% y el de mayor valor en Barranquilla con un 49.4%.

EL LOCAL O ESPACIO

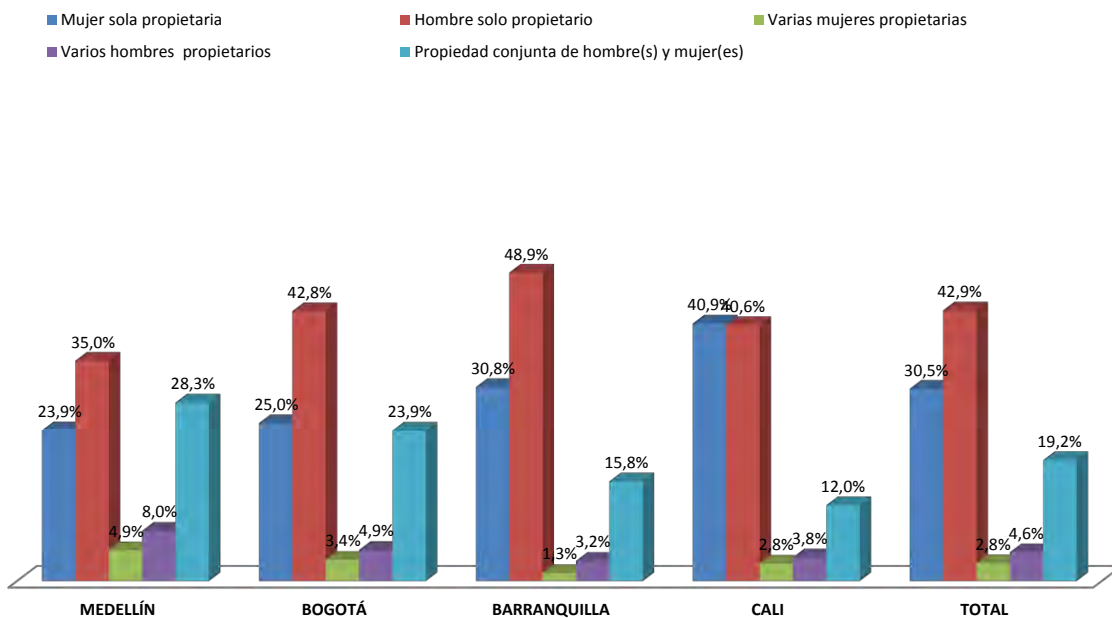


Fuente: elaboración propia

El gráfico 3 permite conocer el genero del propietario de las microempresas, donde se evidencia que para el total de las ciudades, los hombres que actuan sólo son el género que más prevalece con un 42.9%, seguido de mujeres que actuan solas con un 30.5%, luego siguen los hombres y mujeres que actuan de forma conjunta en la propiedad con un 19.2%, seguido de varios hombres propietarios con un 4.6% y por último varias mujeres propietarias con un 2.8%.



GENERO DEL PROPIETARIO

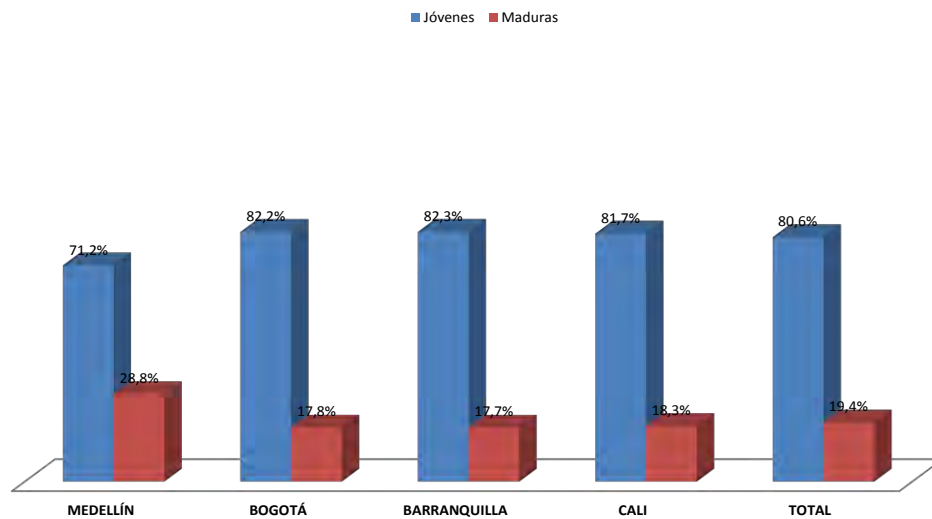


Fuente: elaboración propia

El gráfico 4 muestra la antigüedad de la empresa, donde se aprecia que el 80.6% del total de las microempresas en todas las ciudades son jóvenes y el 19.4% son maduras.



ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

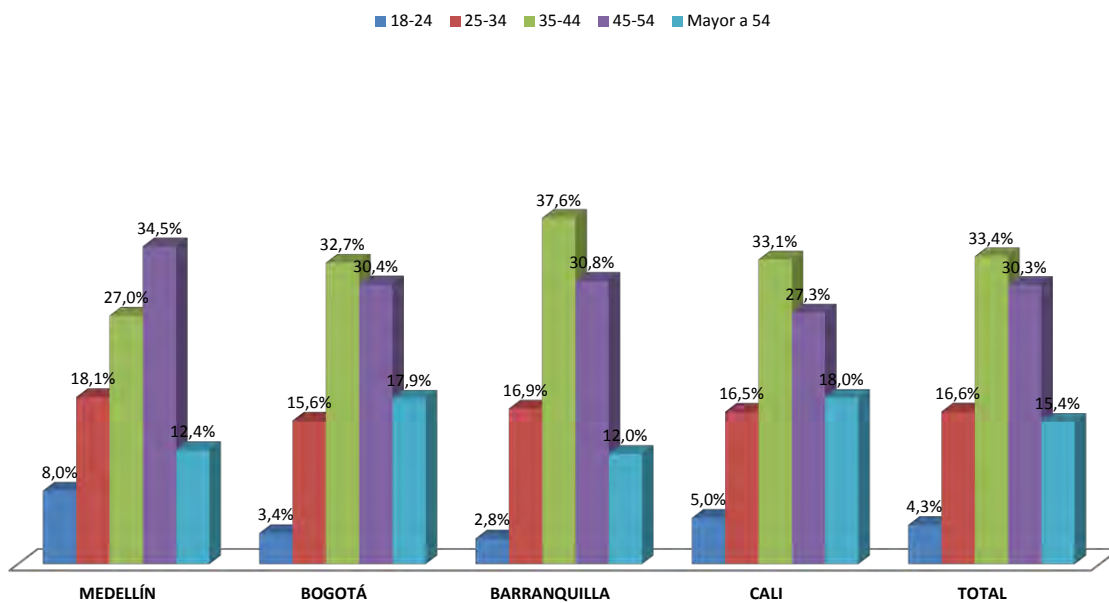


Fuente: elaboración propia

El gráfico 5 nos enseña la edad del propietario, donde se aprecia que para el total de las microempresas en todas las ciudades, el mayor porcentaje lo ocupan los propietarios con edades entre los 35 y 44 años (33.4%) y el menor porcentaje es para propietarios con edades entre los 18 y 24 años (4.3%).



EDAD DEL PROPIETARIO



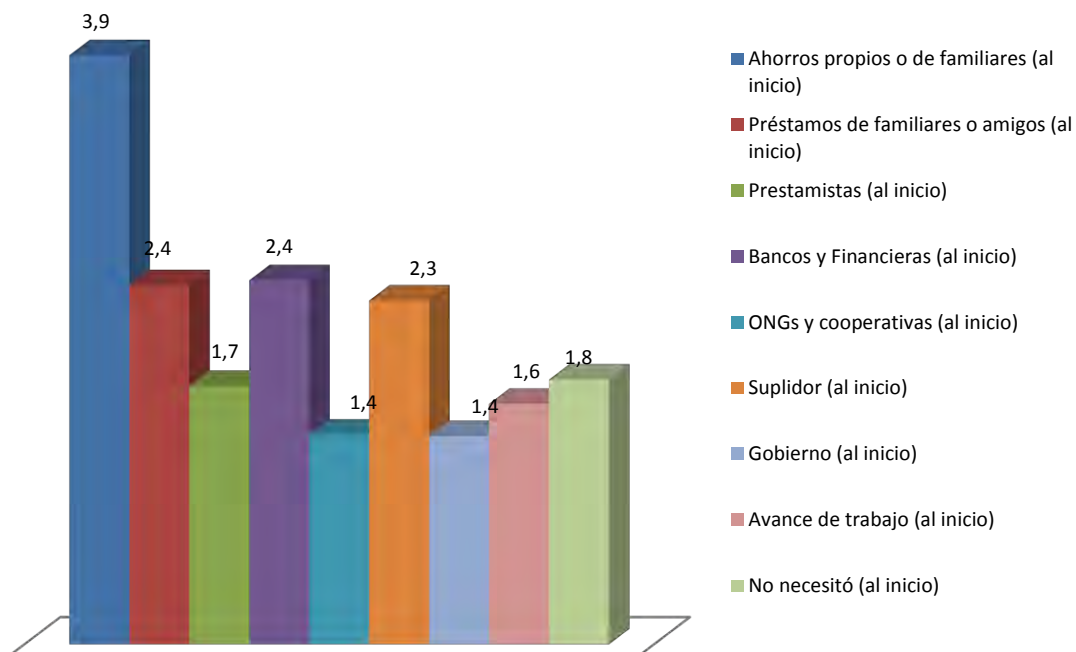
Fuente: elaboración propia

Aspectos de financiamiento

Las gráficas 6 y 7 muestran aspectos como las fuentes de financiamiento que utilizó el propietario para comenzar la empresa, las fuentes actuales de financiamiento y como se compone el ingreso familiar del propietario (adicionalmente a lo que produce el establecimiento).

Como se aprecia en el gráfico 6 la principal fuente de financiación para iniciar la microempresa son ahorros propios o de familiares con un promedio de 3.9 en una escala de 1 a 5 y la fuente menos utilizada son ONGs, cooperativas y Gobierno con un 1.4.

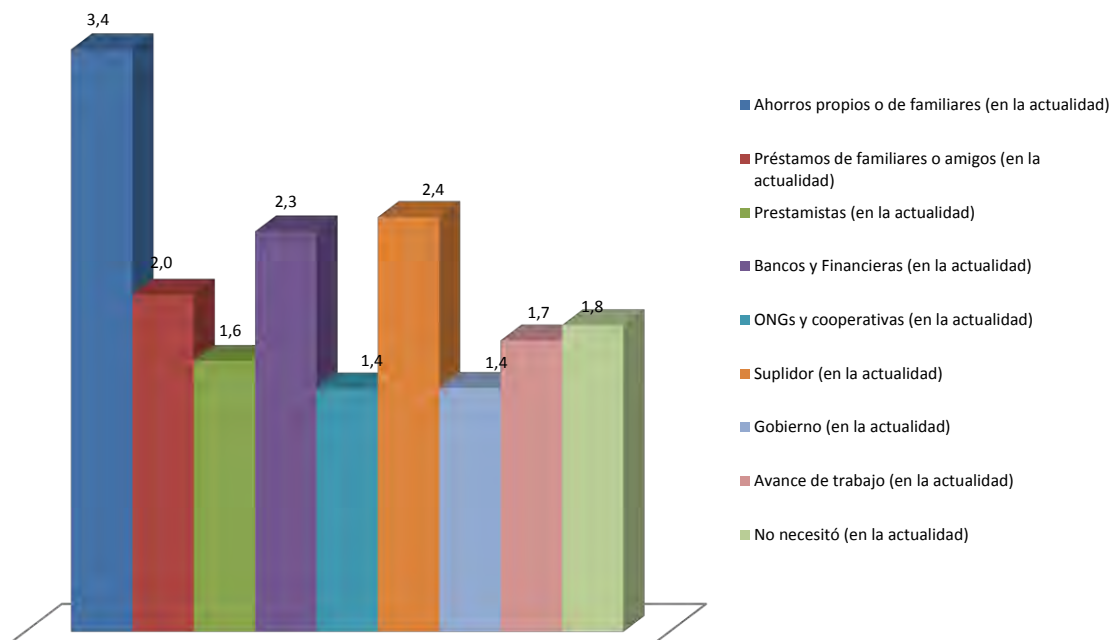
Fuentes de financiación al iniciar la empresa



Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico 7 no existe mayor variación entre las fuentes iniciales de financiación y las fuentes actuales, siendo la principal fuente de financiación actual para los microempresarios los ahorros propios o de familiares con un 3.4 en una escala de 1 a 5 y la fuente menos utilizada son ONGs y cooperativas y Gobierno con un 1.4.

Fuentes actuales de financiación



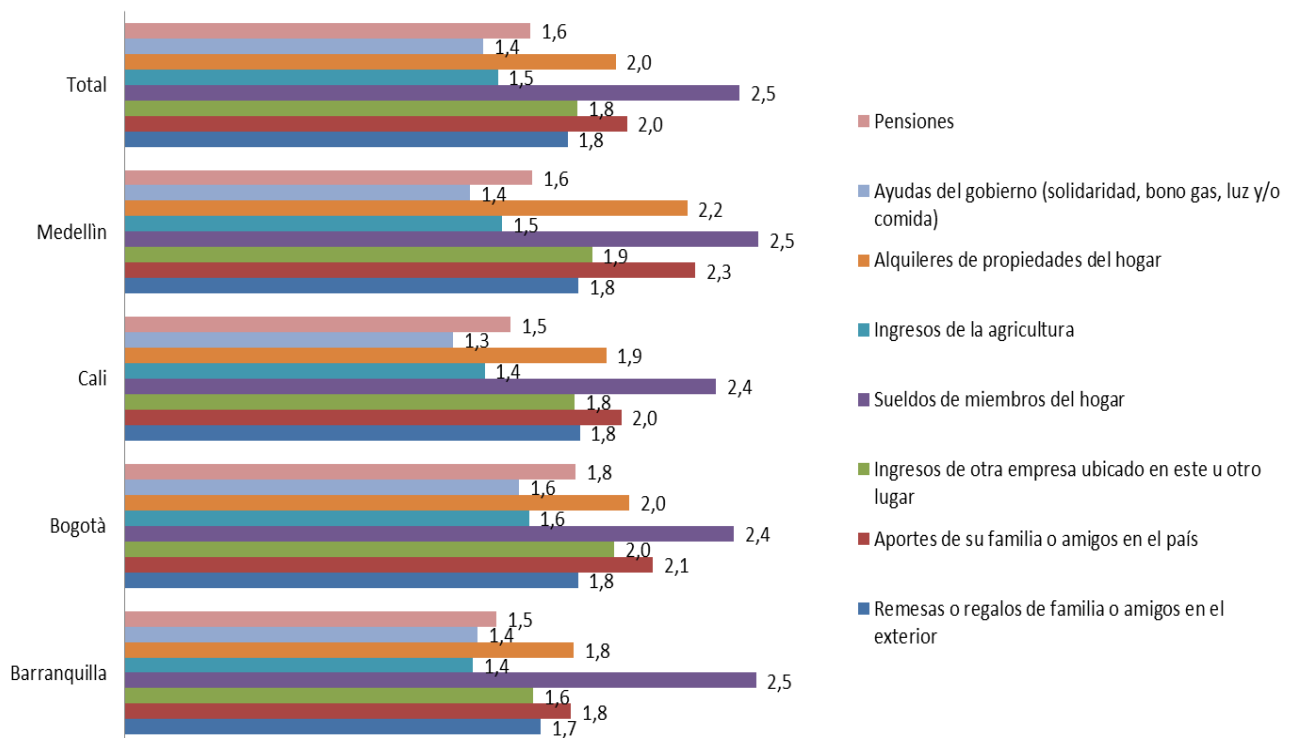
Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico 8, se observa que adicional a los ingresos provenientes de la actividad de la microempresa, el ingreso de mayor relevancia para ellos son los sueldos de



miembros del hogar, el cual representa un 2.5 en una escala de 1 a 5 y el de menor importancia con 1.4 son las ayudas del gobierno.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS INGRESOS PARA EL PROPIETARIO



Fuente: elaboración propia



5. CONCLUSIONES

Como se puede apreciar, el estudio realizado a las microempresas permitió tener un panorama general sobre las características de las microempresas, así como aspectos de financiación en las principales ciudades del país: Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.

Respecto a las características principales de las microempresas se aprecia que el total de microempresas entrevistadas tienen local independiente (62.7%), seguida de espacio en la misma vivienda (27.7%) y por último puesto fijo o kiosko en área comercial (9.6%). Igualmente, se concluyó que para el total de microempresas, el local es alquilado (60.3%). Referente al género del propietario, se evidencia que el de mayor proporción son los hombres que actúan solos (42.9), seguido de las mujeres que actúan solas (30.5%), por lo cual se puede concluir que existe una tendencia a que los propietarios actúen solos (73.4%) y no de forma conjunta (26.6%). Sobre la edad del propietario se aprecia que la mayor proporción se encuentra entre los 35 a 44 años (33.4%) y 45 a 54 años (30.3%), mientras que el de menor proporción son los propietarios jóvenes con rango de edad entre 18 y 24 años (4.3%). Por último, se concluye, respecto a la antigüedad, que la mayoría de las empresas son jóvenes (80.6%).

Sobre los aspectos de financiación, se encontró que la principal fuente de financiación para iniciar la microempresa son ahorros propios o de familiares con un 3.9 en una escala de 1 a 5 y la fuente menos utilizada son ONGs, cooperativas y Gobierno con un 1.4. Respecto a la



fuentes de financiación que actualmente utilizan las microempresas se encontró que continúan siendo los ahorros propios o de familiares con un 3.4 y la fuente menos utilizada son ONGs y cooperativas y Gobierno con un 1.4. Referente a la importancia que tienen para los microempresarios ingresos adicionales a su actividad económica, se encontró que la principal fuente de ingreso adicional son los sueldos de los miembros de la familia con 2.5 en una escala de 1 a 5 y la de menor importancia son las ayudas del gobierno con un 1.4.

6. REFERENCIAS

Alburquerque, F. (2007): “Desarrollo local en América Latina: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente”, Documento de Trabajo N° 63, Departamento de Integración de Políticas, Grupo de Políticas Nacionales, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

Boletín de Economía Laboral (2006): “La microempresa: una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima sur”, Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo de Perú, Boletín 34, Año 9.

Cardozo, E.R. (2007): “La conceptualización de microempresa, microemprendimientos y unidad productiva de pequeña escala”, Revista Copérnico, Vol. 4 (6), 23-30.



- Dandridge, T y Levenburg, N.M. (2000): “High-tech Potential? An Exploratory Study of Very Small Firms' Usage of the Internet”, *International Small Business Journal*, vol. 18 (2): 81-91.
- González Alvarado, T.E. (2005): “Problemas en la definición de microempresa“, *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 10, N° 31, 408–423.
- Heshmati, A. (2001): “On the Growth of Micro and Small Firms: Evidence from Sweden”, *Small Business Economics*, 17, 213-228.
- Orjuela, F.N. (2006): “Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana”, *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, N°. 43, 153-174.
- Ortiz Medina, M. (2013): “El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en República Dominicana”, *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, Vol. 2 N° 3, 39-48.
- Pollack, M. y Jusidman, C. (1997): “El sector informal urbano desde la perspectiva de género. El caso de México”, Santiago de Chile, CEPAL.
- Saavedra, M.L. y Hernández, Y. (2008): “Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo”, *Actualidad Contable FACES*, Año 11, N° 17, Julio-Diciembre, 122-134.



Tokman, V.E. (2001): “De la informalidad a la modernidad”, Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú, Vol. XXIV, nº 48, 153-178.

Torres, M. (2006): “Microempresa, pobreza y empleo en América Latina y el Caribe. Una propuesta de trabajo”, Organización de los Estados Americanos. Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral. Departamento de Desarrollo Social y Empleo.

Tunal, G. (2003): “El Problema de Clasificación de las Microempresas”, Actualidad Contable FACES, Vol. 6 (7), Julio-Diciembre, 78-91.



ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL CROWDFUNDING EN PUERTO RICO Y SUS PROYECCIONES EN UN FUTURO INMEDIATO

ING. VERA J. SANTIAGO MARTÍNEZ³⁹

RESUMEN

Este trabajo presenta el caso de estudio de Antrocket.com, la primera plataforma puertorriqueña de crowdfunding por recompensas. A la fecha se estima que existen en el mundo cerca de 500 sitios web de financiamiento colectivo. Cuando en el 2013 se lanzó Antrocket ocupó el número 432 en el mundo y el primer lugar en la Isla. Su nombre apela a los ideales de sus creadores en una sociedad humana más colaboradora entre sí. Antrocket compete en Puerto Rico con *Kickstarter* e *Indiegogo*, los dos principales portales americanos y busca reinventarse para mantenerse competitiva. Su corta trayectoria es indudablemente aprendizaje para otros.

PALABRAS CLAVE: Financiamiento colectivo, nuevos negocios, emprendimiento.

³⁹ *Estudiante del Programa Doctoral en Desarrollo Empresarial y Gerencial de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San German y profesor tiempo completo del Programa de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Autónoma del Caribe en Barranquilla Colombia. Email: verasantism@gmail.com*



ABSTRACT

This document discuss the case study of Antrocket.com, the first Puertorican rewards-based crowdfunding site. Actually exists near 500 crowdfunding websites around the world. In 2013 when Antrocket was launched makes the 432th world place and the first in the Island. The web's name means an ideal of his CEO about a human society more collaborative like the ants society. Antrocket.com competes with Kickstarter and Indiegogo the most recognized crowdfunding websites in US. Antrocket try every day to reinventing itself to remain competitive. The history and experience of Antrocket is undoubtedly learning for all.

KEY WORDS: funding, new business, crowdfunding, startup.



1. INTRODUCCIÓN

Cuando un emprendedor quiere establecer un negocio, son muchas las variables que debe sortear para poner en marcha su proyecto con éxito. El financiamiento es considerado por la mayoría de los emprendedores como la más importante de estas variables. Diariamente muchas buenas ideas deben ser abandonadas porque sus gestores no cuentan con el dinero necesario para desarrollarlas. El crowdfunding ha impactado esta realidad, abriendo las puertas de un nuevo modelo basado en el financiamiento colectivo para esas ideas que no encuentran apoyo económico de la banca o cualquier otro mecanismo de financiamiento tradicional.

Se le conoce como crowdfunding a la cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos y donde se suele utilizar Internet para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones (Wikipedia). Esta definición (construida colectiva y colaborativamente) resume sencillamente el fenómeno donde conocidos y desconocidos puedan apoyar una idea o proyecto solidariamente.

Hasta hace muy poco tiempo, si alguien quería sacar un proyecto adelante y necesitaba dinero tenía básicamente dos opciones: pedir o prestar. La primera opción quedaba relegada a sus familiares y conocidos. En el mejor de los casos y dependiendo de la envergadura del proyecto podría aplicar a una subvención o apoyo económico que no necesitara repago. La opción de un préstamo bien podría involucrar familiares y amigos también, pero



generalmente otros actores como la banca privada o pública y otras estructuras de financiamiento que existan.

El crowdfunding amplía las opciones de los emprendedores y creativos basándose en una simple y sencilla idea: que personas con dinero confíen en personas con ideas y trabajen juntos para sacar un proyecto adelante. Ejemplos claros de este tipo de alianzas se encuentran en la industria de la música y el cine.

Los orígenes de la financiación colectiva también se relacionan con los primeros proyectos de Código Abierto u “Open Source”. Para la década de los 90, los desarrolladores inicialmente ofrecían su trabajo de forma voluntaria y desinteresada. Los resultados en materia del éxito de las creaciones que se lograron motivaron tanto en creadores, que requerían de financiación, como en usuarios, que demandaban proyectos creativos la búsqueda de un esquema donde se unieran ambos intereses. Y la respuesta ha sido el crowdfunding o financiamiento colectivo.

2. CROWDFUNDING, EL DINERO DE LA MULTITUD

Las estadísticas indican que para el 2013, solamente en Estados Unidos existían 134 portales dedicados a fomentar esta modalidad de financiamiento. Y la tendencia mundial demuestra que esta herramienta ha cobrado mucha fuerza a nivel global. Cada vez existen más webs de crowdfunding donde convergen creativos y posibles donantes fomentando que más proyectos sean financiados por esta vía. En el mundo occidental, los portales



www.kickstarter.com o www.indiegogo.com son herramientas obligatorias para gestionar un proyecto mediante *crowdfunding*. La revolución que este fenómeno ha generado se ha extendido a todos los sectores. Los tipos de proyectos que se financian mediante crowdfunding van desde proyectos creativos hasta solidarios, pasando por empresariales.

Decenas de inventores y emprendedores en el mundo han recurrido a la modalidad del crowdfunding para iniciar sus pequeñas empresas financiados casi que de forma gratuita por desconocidos que creen en su idea. El proceso, bastante sencillo, es similar a través de las diferentes plataformas que existen en la actualidad. Un esquema tradicional de crowdfunding a nivel general puede describirse en los siguientes pasos:

- a. El proponente, emprendedor o creativo, bien sea individual o en equipo, envía el proyecto a la web. Indicando descripción, cantidad necesaria, tiempo de recaudación, recompensas ofrecidas si alguna. Se somete generalmente un video, fotos e información de soporte.
- b. Se lleva a cabo un proceso de selección/aprobación previo a la publicación en internet, que puede ser por parte de los administradores de la plataforma o mediante sondeo al público. Este es acorde a las políticas que cada plataforma posea.
- c. Una vez aprobado el proyecto se publica por un tiempo determinado que puede variar entre los 30 hasta 120 días. Nuevamente, este aspecto depende de las políticas que cada plataforma posea, del tipo de proyecto o inclusive es a elección del proponente.



- d. El proponente, bien sea individual o en equipo debe trabajar intensamente en promocionar al máximo su proyecto mientras la campaña esté abierta para atraer sus donantes. Se recomienda añadir información, actualizar constantemente los datos, contestar preguntas que pueden formularle los interesados en la página de la campaña, etc.
- e. Al final del plazo establecido, se evalúa si el proyecto alcanzó la meta financiera o no. Dependiendo de las políticas de cada plataforma puede fijarse que si el proyecto no alcanza la meta, a los donantes se les devuelva el dinero y los emprendedores no reciben nada. O puede trabajarse bajo la política que se recibe lo que se recaude independientemente de haberse o no alcanzado la meta.

Este esquema puede verse alterado en gran medida en función del tipo de crowdfunding dado que existen diferentes modalidades. Como se observa en la figura 1 la modalidad básica es el modelo de donaciones donde la aportación no está sujeta a algo a cambio, el portal www.gofundme.com es un ejemplo de este tipo de crowdfunding exclusivamente. El siguiente modelo es el basado en recompensas en el cual se ofrece un tangible a cambio de la donación y pueden existir diferentes recompensas de acuerdo a la magnitud de la aportación que se haga. La famosa plataforma www.kickstarter.com es un ejemplo de portal dedicado a este tipo de crowdfunding, mientras que www.indiegogo.com maneja tanto donaciones como recompensas y se encuentra por eso en la zona común a ambos tipos en la figura.



Figura 3. Tipos de Crowdfunding



Fuente: elaboración propia

En un nivel un poco más sofisticado están los modelos por inversión y por préstamo. Ambos implican que hay un repago, bien sea en el primero mediante la de acciones o participación en la empresa o en el segundo mediante el compromiso de la devolución del capital aportado más los interés fijados. El portal www.crowdfunder.com maneja de forma exclusiva financiamiento colectivo basado en equidad. De igual manera www.kiva.org lo hace para préstamo. Mediante la plataforma www.fundable.com el emprendedor puede optar entre donaciones por recompensas o basado en equidad. De manera similar en www.secondmarket.com se puede elegir entre las opciones de inversión por equidad o préstamo.



3. EL PANORAMA DEL FINANCIAMIENTO DE LOS NUEVOS NEGOCIOS EN PUERTO RICO

Como se mencionó en el inicio del documento, las alternativas de financiamiento para nuevas empresas generalmente proceden de bancos comerciales y de instituciones de crédito y ahorro. Puerto Rico no es la excepción, los emprendedores boricuas usualmente optan por ir a la banca, bien sea pública o privada, como alternativa para financiar su idea de negocios. Entre las alternativas de banca pública se encuentra principalmente el Banco de Desarrollo Económico que tiene un programa de micro préstamo hasta 25 mil dólares que no requiere aportación mínima ni colateral para solicitar. La Compañía de Comercio y Exportación, aunque no es banca, como agencia de gobierno posee un programa de ayudas para microempresas. Pueden otorgar hasta 5 mil dólares para capital de trabajo, equipo y mercadeo. A nivel municipal, los emprendedores pueden encontrar alternativas, como por ejemplo el Departamento de Desarrollo Económico en el Municipio de San Juan posee un programa donde otorgan hasta \$5 mil dólares para compra de equipos para la empresa. También tienen un programa donde aportan al pago de nómina para los empleados. Hay otros apoyos ofrecidos a grupos de emprendedores con ciertas características derivados de agencias de gobierno como el Departamento de la Familia, con un programa donde otorgan hasta \$10 mil dólares para compra de equipos, no obstante el solicitante tiene que ser participante del Programa de Subsidio de Alimentos. Rehabilitación Vocacional, otra agencia de gobierno, tiene un programa donde otorgan hasta 10 mil dólares para compra de equipo para aquellas personas que reciben servicios de la agencia y cualifiquen para el



programa. El Departamento de Veteranos ofrece programas donde ayudan a aquellos veteranos que desean desarrollar su propia empresa.

A nivel de banca privada, en Puerto Rico existen instituciones bancarias como Banco Popular, Banco Santander, Scotiabank y Oriental Bank que son las de mayor tamaño y reconocimiento. Cada una ofrece dentro de su cartera productos comerciales dirigidos a negocios pero que principalmente atienden préstamos relacionados a proyectos de expansión más que de inicio o arranque de una empresa. Se conoce que generalmente la opción que en este sentido tiene el emprendedor es optar por un préstamo personal y utilizar el dinero en el montaje del negocio. Otra alternativa es COFECC, un banco privado que puede otorgar préstamos garantizados por SBA. Tiene programa de micro préstamos hasta 50 mil. Tiene programa especializado para mujeres de escasos recursos. También se encuentra Microfinanzas que otorga préstamos a negocios establecidos (al menos un año de operación) que no puedan conseguir préstamos en la banca privada. El sector cooperativo de ahorro y vivienda es el de mayor tamaño y complementa la oferta que hace la banca privada en materia de préstamos personales y comerciales. Recientemente en la Isla incursiono Gramen Bank atendiendo también el sector de la pequeñas empresas y otorgando micro préstamos que van desde los 1,000 dólares.

Hay instituciones como Acción Puerto Rico que es una organización sin fines de lucro que ofrece micro préstamos de hasta \$30 mil para personas que desean establecer negocios y hasta \$50 mil para personas que tienen negocios establecidos. De forma similar **INSEC**, otra organización sin fin de lucro, cuenta con dos programas dirigidos a micro empresas donde proveen hasta \$2,500 para equipos y un programa donde aportan hasta el 75% de la nómina a base del salario mínimo. Existen también corporaciones de carácter comunitario



como la Corporación para el Desarrollo de Ceiba, que otorga micro préstamos para el desarrollo de negocios en la zona este del país.

Entre el abanico de opciones también figuran los Inversionistas Privados. Existen empresas privadas que se dedican a invertir en proyectos innovadores y en algunas ocasiones de alto riesgo. Estas requieren presentar un Plan de Negocios detallado y enfocado en el crecimiento de la empresa por lo menos a cinco años. Un emprendedor logra acceder un inversionista generalmente si cuenta con conocidos en su red de contactos que puedan invertir o referirlo a otro conocido. En general, la realidad es que no son muy amplias las alternativas para conectar alguien que tenga dinero suficiente para invertir en una idea de negocio con el emprendedor.

En Puerto Rico existen varias competencias de planes de negocios: Enterprize (www.enterprizepr.com) donde el primer lugar son \$25 mil dólares para el desarrollo de la empresa; Éxito Empresarial (www.exitoempresarialpr.com), competencia a nivel estudiantil y la competencia de planes de negocio de la Cámara de Comercio de Puerto Rico entre otros. Los cursos abren la puerta a los ganadores a la exposición de su idea y producto así como constituyen alternativas que les permiten allegar recursos en las etapas iniciales del negocio.

4. LA EXPERIENCIA DEL FUNDADOR

Guifre Tort es un emprendedor puertorriqueño innovador y sobresaliente caracterizado por su empuje ganas de aportar el desarrollo de su país. Tort tiene un bachillerato en artes visuales de la Universidad Interamericana de Puerto Rico y una maestría en Arquitectura.



Ha trabajado por los últimos 15 años en la industria del cine como director de arte y diseñador de producción. Ha sido reconocido como uno de los más talentosos directores en la industria fílmica en Puerto Rico.

Sus estudios en arquitectura y su compromiso social lo llevaron a que en el 2007 emprendiera un proyecto empresarial llamado TEBS por sus siglas en inglés. El Traffic Energy Bar System (TEBS) es un dispositivo mecánico capaz de generar a gran escala energía limpia recolectada y producida a partir de la energía cinética de los vehículos en una autopista. Un proyecto de esta magnitud involucró como primer paso la protección intelectual de la idea mediante una patente. Lo cual a su vez requería del diseño de un prototipo funcional. Ambos hechos le significaron a Tort tener que invertir además de tiempo y esfuerzo, mucho dinero. El financiamiento del proyecto lo sufragó con sus propios recursos en la medida que le fue posible. El 22 de Julio de 2014 le fue otorgada la patente de TEBS, por la oficina de Patentes del Gobierno de los Estados Unidos. En la actualidad, Tort continúa desarrollando su proyecto empresarial TEBS, realizando esfuerzos dirigidos a obtener el financiamiento para la manufactura de un prototipo a gran escala y una campaña de mercadeo. Lo más importante de esta experiencia empresarial fue para Guifre Tort el que constituyó un proceso de aprendizaje invaluable para este emprendedor. Como el mismo afirma, el vivir en carne propia la necesidad de apoyo especialmente de tipo financiero y de acompañamiento que enfrentan los emprendedores en Puerto Rico le motivó a emprender su proyecto para ayudar a mejorar esta falencia.

Tort llega a conocer del crowdfunding al recibir el email que un amigo le comparte sobre un invento muy novedoso. El link que recibió Tort por correo electrónico era el de la campaña de crowdfunding en la plataforma Kickstarter.com de Scott Wilson, quien inventó una banda para el iPod Nano que se convertía en reloj digital de pulsera cuando no se usaba



para oír música. Wilson estimó que necesitaría \$15,000 dólares para manufacturar su invento, al que denominó Luna Tik. En solo 30 días su campaña levantó más de \$900,000 dólares provenientes de más de 13,000 donantes, muchos de los cuales también preordenaron el producto. Tort manifiesta haber seguido el link motivado por conocer sobre el innovador producto, pero la modalidad de financiamiento fue lo que finalmente acaparó su atención y se dedicó a conocer más sobre el crowdfunding. Es a partir de ese momento que Tort empieza a concebir el crear una plataforma propia, atenuada a la cultura e idiosincrasia de la Isla, que supere barreras como el lenguaje y con un perfil más autóctono. Su propuesta parte de la experiencia propia como emprendedor con un proyecto en las manos y conocedor de la necesidad de recursos para llevarlo a cabo. Aplicando sus propias palabras, Tort decide rodearse de un equipo conformado por expertos que conozcan de diseño, mercadeo, leyes y números para crear la primera plataforma de crowdfunding o financiamiento colectivo del Caribe.

5. DESPEGA ANTROCKET.COM EN PUERTO RICO

Asociándose con José Raúl Rodríguez, un profesional de la industria del entretenimiento interactivo, Guifre Tort lanza en Puerto Rico para enero de 2013 un lugar en la red donde individuos o grupos pueden presentar sus ideas para conseguir contribuciones monetarias de la comunidad llamado www.antrocket.com. Su nombre hace alusión al ideal de ambos emprendedores de una sociedad humana más colaboradora entre sí, similar a las hormigas. Aplicando su propia filosofía “Todo emprendedor necesita rodearse de gente que sepa más que él” afirma Tort, que logro juntar un equipo para crear la plataforma tal cual como la



habían concebido. Así logró despegar el portal que fue lanzado en una versión beta y oficialmente en una versión final en marzo del mismo año por la premura de brindarles a los creativos e innovadores boricuas una herramienta funcional. “Puerto Rico no está preparado para coger gente con buenas ideas de negocio y llevarlas paso a paso hasta comercializarlas” afirmó Tort a la prensa en el lanzamiento del portal. Tort funge en la actualidad como presidente de Innovation Funds (IF), la empresa matriz de Antrocket.com. Desde sus inicios, la plataforma ha buscado aportar al desarrollo económico de Puerto Rico de una forma novedosa, utilizando al máximo la tecnología. En Puerto Rico existe una cantera de talento y gente con buenas ideas y proyectos que no logran ser exitosos porque nadie les da la mano en el proceso, el portal se trazó como meta cambiar esa realidad.

Cuando en el 2013 se lanzó Antrocket ocupó el número 432 en el mundo y el primer lugar en la Isla. Sus creadores entendieron que había una necesidad de un sitio más adaptado en idioma y cultura a la idiosincrasia hispana y específicamente a la puertorriqueña. En un primer análisis se estimó que tomaría un periodo de cerca de tres años para que el proyecto madurara y la gente absorbiera y entendiera el proceso del financiamiento colectivo. Por consiguiente dentro de este horizonte de tiempo, los empresarios estimaron que un retorno sobre la inversión que implicó la creación del portal podría darse en un periodo no menor de 5 años. Sin embargo, el volumen real de los proyectos sería el determinante para la consecución de esta meta. De ahí el hecho que uno de los objetivos operacionales de Antrocket.com fuese ayudar a por lo menos 10 iniciativas mensuales, según manifestó Tort durante el lanzamiento de la plataforma. También desde su inicio, una de sus metas ha sido apoyar el desarrollo de startups dentro y fuera de dicho país, y en sus planes iniciales siempre se manifestó la expansión a mediano plazo de la plataforma por toda Latinoamérica, mercado sumamente importante en el desarrollo de nuevas tecnologías. “El



crowdfunding es una revolución social económica, y en IF queremos romper paradigmas y crear en Puerto Rico esa revolución. Es una forma de lograr para cada situación, una solución”, manifestó el presidente de IF. Antrocket.com es un modelo de crowdfunding basado en recompensas que mezcla trabajo colaborativo de particulares y profesionales a través de internet, con recursos de comercio electrónico derivadas de las transacciones por el pago de las donaciones. Como es lo usual en este tipo de portales, se la aplica un porcentaje como comisión a los proyectos que son exitosos en su campaña como a los que no. Adicional a ello, el banco aplica también la comisión por las transacciones. De forma novedosa, Antrocket ofrece una tarifa especial para fomentar el crowdfunding de corporaciones sin fines de lucro debidamente registradas y exentas a nivel estatal y federal. La plataforma ofrece acompañamiento al emprendedor, bien sea individual o en equipo, para la construcción y desarrollo de la campaña. Hace énfasis en la calidad de las recompensas o rewards ofrecidos a los colaboradores que aporten. Esta herramienta de las recompensas requiere especial cuidado y esmero porque es lo que ayuda al donante a decidirse no solo a aportar al proyecto, sino a cuanto aportar. La experiencia demuestra que las campañas exitosas involucran recompensas creativas y bien pensadas, que realmente motiven al posible donante.

Con la experiencia, Antrocket.com afinó el diseño de sus servicios para permitirle a los emprendedores obtener el dinero recaudado independientemente de si la meta financiera se logra o no, al recaudo se le descuentan la comisión de la plataforma y el cargo del banco. El cambio de moneda especialmente al recibirse donaciones de otros países motivó especialmente el refinar este aspecto operativo y sin lugar a dudas trajo un beneficio para los creativos y emprendedores. Tort y Rodríguez afirman que cuando un proyecto se anuncia en la plataforma no solo recibe a cambio el dinero recaudado sino que además tiene



una exposición al público. Si el equipo hace bien su trabajo durante la campaña promocionando y motivando a que las personas entren al portal, conozcan de su proyecto y aporten, tiene grandes probabilidades de cumplir su meta. Existen casos donde la meta financiera no fue alcanzada pero debido a la exposición, a los emprendedores se le abrieron otras puertas, contactos y alianzas para desarrollar sus proyectos. Antrocket.com desde su lanzamiento a la fecha ha recaudado más de \$ 120,000 dólares en fondos para empresas y proyectos diversos en la Isla (Ver Figura 2).

Figura 4. Estadísticas reportadas por Antrocket.com desde 2013 hasta la actualidad



Fuente: elaboración propia

Del total de 55 proyectos financiados exitosamente solo un 15% corresponden a iniciativas empresariales. Los proyectos empresariales que han llegado a ser exitosos en



Antrocket.com son empresas con una conciencia social, especialmente aquellas que tienen que ver con energía renovable, medicina, salud, bienestar y tecnología (como juegos y aplicaciones). El bajo número de proyectos empresariales ha sido atribuido a la falta de familiaridad del pueblo puertorriqueño con el crowdfunding más que con la plataforma. Pero especialmente a la confianza del público en general al hecho de regalarle dinero a otra persona para su beneficio y lucro personal. Las causas sociales son altamente apoyadas por el puertorriqueño. “Nuestra cultura es altruista cuando de apoyar una causa social se trata, un niño enfermo, una gira deportiva, por ejemplo” afirma Tort. Pero cuando se trata de un proyecto que a corto plazo va a brindar un beneficio económico a un tercero y que de manera inmediata el donante no va a ver un beneficio del mismo tipo, parece cambiarle el panorama y la disponibilidad a aportar del donante nativo. Al poco tiempo de sus inicios, Antrocket identificó esta particularidad de la idiosincrasia puertorriqueña y se encuentra trabajando en la educación para lograr un cambio de cultura, asociándose con estamentos públicos y privados, sus creadores llevan siempre el mismo mensaje de apoyo a ideas y proyectos de aquí que incentiven la economía y ayuden al país en general.

6. FINANCIANDO LA PLATAFORMA

Bajo el esquema del crowdfunding, las iniciativas y proyectos anunciados (en cualquier portal) o aciertan encontrando un nicho lucrativo de colaboradores que les apoyen o corren el riesgo de no obtener los recursos y no ser exitosos. De forma similar, una plataforma de crowdfunding o acierta manteniendo un flujo constante y alto de proyectos buenos y de calidad que logren ser exitosos en sus campañas o corre el riesgo de no obtener los recursos



y no ser exitosa. Este planteamiento corresponde a que las posibilidades del crowdfunding como negocio son enormes, aunque el problema de este modelo es que para ganar dinero debe captar muchos proyectos de calidad, que atraigan a su vez a muchos inversores haciendo que el negocio sea rentable. El volumen y el flujo de buenos proyectos así como el de donantes y colaboradores no solo hacen el éxito del crowdfunding para los creativos y emprendedores sino para la plataforma y su sostenibilidad financiera.

El esquema de ingresos de Antrocket.com es similar al modelo tradicional de donaciones o recompensas donde se cobran comisiones sobre los recaudos contra los cuales se busca lograr el repago de lo invertido, pagar sus costos operacionales y generar las ganancias que se deriven de las expectativas de sus dueños. Pero a dos años de su creación la plataforma solo genera en ingresos un 20% de los gastos operaciones y el 80% restante es sufragado por sus gestores. El portal retiene un 5% del dinero recaudado en el caso de los proyectos exitosos, un 10% en el caso de aquellos proyectos que no logran su meta y un 3.75% para proyectos de instituciones sin fines de lucro. Adicionalmente el banco aplica un 4% por las transacciones. La compañía IF siempre se ha manifestado abierta a la inyección de capital de algún inversionista y ha seguido trabajando en la dirección de abordar otras avenidas y reinventarse en este negocio. Es en este aspecto donde entran otras alternativas que se visualizan para un futuro cercano con la plataforma como lo es incursionar en otro tipo de crowdfunding.

La Ley JOBS (“Jumpstart Our Business Startups Act”) del gobierno federal de Estados Unidos, firmada por el presidente Obama en el 2012, abrió las puertas a las empresas para ofrecer y vender valores a través del crowdfunding. El Título III de la Ley JOBS creó una exención de manera que este tipo de método de financiación se pueda utilizar fácilmente para ofrecer y vender valores también. Dicha ley también estableció las bases regulatorias y



limitaciones para este método de financiación y abre las puertas a que las plataformas de crowdfunding como Antrocket.com puedan unir inversionistas y emprendedores de forma pública y libre sin que medie un “broker” como sucede al momento. Las limitaciones que esta ley establece en la cantidad a invertir por cada individuo es para personas con ingresos anuales superiores a los \$100,000 dólares hasta \$2,000 o un 5% de su ingreso neto, o lo que sea mayor. Para individuos con ingresos anuales menores de los \$100,000 el tope es el 10% de su ingreso. A pesar de que el JOB Act fue firmado por el Presidente Obama en el 2012, aun se encuentra a la espera de las instrucciones finales de la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) para su implementación final. Para Innovation Funds la aprobación e implementación de esta ley abre las puertas a los planes que a corto plazo se ha trazado en la búsqueda de mejorar la autosostenibilidad de la plataforma Antrocket.com. A la fecha existe la limitación que solo podría abrirse la opción de financiamiento colectivo a cambio de equidad para inversionistas debidamente acreditados por el SEC. Lógicamente esto reduce drásticamente el mercado y no en consonancia con la revolución que se le reconoce al crowdfunding, una revolución financiera que abre las puertas a todos los sectores por igual, como manifiesta su fundador principal, Guifre Tort.

7. DE PUERTO RICO PARA LATINOAMÉRICA

Por otra parte, la empresa se encuentra trabajando en la internacionalización. Hay que aclarar que el modelo de negocio de la plataforma es internacional de por sí porque no existen barreras geográficas que limiten a un creativo o emprendedor montar su proyecto en la plataforma ni existe límite geográfico para el que dona o apoya el proyecto. En



Antrocket.com se han pautado proyectos de emprendedores procedentes de ciudades de otros estados americanos como Chicago, Miami, y de otros países como España, Colombia, Bélgica. Se han registrado aportaciones provenientes de individuos en Alemania y África. Sin embargo, sus dueños creen firmemente en el desarrollo de un portal regionalizado y que sea más adaptado a la cultura de cada país. Su foco siempre ha estado en Latinoamérica y el Caribe. Entre las economías que captan la atención de Tort y Rodríguez para la internacionalización de la empresa figuran: México, Perú, República Dominicana, Chile, Argentina, Colombia, Uruguay y Venezuela. Específicamente se han adelantado contactos en México, Argentina y Uruguay. La propuesta es que los portales se entrelacen a través del portal puertorriqueño y que el público encuentre una variedad internacional de proyectos. La plataforma cuenta con una versión completamente en español y otra en inglés. Esta dualidad favorece el carácter internacional que persigue el portal. La versión full en español manifiesta el énfasis que la empresa tiene en el mercado latinoamericano.

Innovation Funds se mantiene además abierta a la posibilidad de inversionistas que permitan una inyección de capital mayor para mejorar las áreas de mercadeo y promoción de la plataforma Antrocket.com. En la actualidad el portal se anuncia a través de un newsletter y una base de datos que cubre sobre 125,000 personas y que va creciendo y ampliándose en la medida que más gente conoce y se registra en el portal. También se ha usado de las redes sociales como mecanismo de promoción y divulgación de los proyectos. No obstante se reconoce que la demanda de un presupuesto mensual de al menos \$20,000 dólares para promoción del portal haría la diferencia pero al momento no se puede costear.



8. CONCLUSIONES Y PROYECCIONES A UN FUTURO INMEDIATO

Sin lugar a dudas la experiencia del desarrollo de una compañía dirigida a promover el empresarismo y aportar al desarrollo de propiedad intelectual que redunde en productos nativos innovadores ha sido una apuesta ambiciosa por parte de Guifre Tort y José Rodríguez, emprendedores de Antrocket.com. El énfasis siempre ha sido lograrlo de una manera justa, socialmente comprometida y con conciencia ecológica, lo cual hace más encomiable esta tarea.

La experiencia y trayectoria les ha permitido un aprendizaje sobre la cultura e idiosincrasia del puertorriqueño al momento de donar o aportar y las causas que más le motivan. Este es y ha sido el primer y principal aprendizaje manifiesta Tort. En los primeros cuatro meses de funcionamiento, seis proyectos anunciados en la plataforma Antrocket.com obtuvieron exitosamente el financiamiento que se trazaron. Sin embargo, la dinámica de los proyectos es variable como lo demostraron los veinte subsiguientes meses que lleva en operación la plataforma. El portal como producto se ha ido atemperando a esta dinámica, las metas trazadas inicialmente se han ido sincronizando al paso de la realidad. La ventaja de ser un portal operando en territorio americano donde las donaciones pueden deducirse del pago de impuestos es otra herramienta que la empresa está aprovechando.

La incursión en un modelo paralelo de financiamiento a cambio de equidad tendrá que esperar a que la Ley Jobs sea finalmente operacional. “Entendemos que este cambio se va a dar, la ley se va a aprobar, o que falta es tiempo” afirmó Tort. Y mientras eso sucede nosotros nos estamos preparando para incursionar en esta modalidad y ampliar las opciones tanto para emprendedores como para la compañía en materia de ingresos que mejoren la sostenibilidad financiera misma de la plataforma.



Algunos de los elementos descritos en la historia de Antrocket.com no son exclusivos de Puerto Rico. Los aspectos de la cultura hispana que tanto impacto hacen en el caso de Puerto Rico como Estado Libre Asociado de EU versus otros estados podría anticiparse que están presentes en las culturas de los países latinoamericanos quizás con igual o mayor intensidad. A partir de la experiencia de Antrocket, la moraleja sería explorar la aceptación de este fenómeno del crowdfunding dentro de la sociedad de cada país. Tanto desde el enfoque de pautar proyectos, evaluando la cantera de ideas y emprendedores que pueda generarse, como desde el enfoque de la comunidad inmediata de ese mismo país, dispuesta y con recursos para aportar.

La diferencia de monedas y la equivalencia es otro aspecto operacional que es importante mencionar. Operativamente el cambio de monedas es un punto clave para el diseño de las transacciones y la selección de las herramientas de procesamiento de pagos. La solidez o volatilidad de ciertas monedas puede impactar el desarrollo exitoso de una campaña. En el caso de Antrocket.com el trabajar con dólares es favorable, especialmente porque se toma esta moneda como referencia y las aportaciones en moneda extranjera son llevadas a su equivalente en dólares y debitadas de forma inmediata para evitar diferencias entre las cantidades aportadas y recibidas.

9. REFERENCIAS

El Nuevo Día. Negocios. 28 de Julio de 2012. Innovation Funds busca impulsar a emprendedores. San Juan, Puerto Rico,



Microjuris. 26 de octubre de 2013. La SEC propone reglas sobre el fenómeno de Crowdfunding. Recuperado en <http://aldia.microjuris.com/2013/10/26/la-sec-propone-reglas-sobre-el-fenomeno-del-crowdfunding/>

Microjuris. 26 de octubre de 2013. Propuesta de la Security and Exchange Commission. Recuperado de

News is my Business. Julio 11 de 2013. Antrocket.com finances 6 projects in 4 months. San Juan, Puerto Rico,

PRNewswire. Julio 1, 2014. Next for Puerto Rico's Antrocket: Equity crowdfunding. San Juan, Puerto Rico.

PRNewswire. March 13, 2013. Antrocket.com: Puerto Rico's first crowdfunding site takes off. San Juan, Puerto Rico,

Santiago Martínez, V. J. (2015). Antrocket: De Puerto Rico a Latinoamérica. Caso de Estudio. Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán.

Tort, Guifre. Entrevista telefónica. Enero de 2015. San Juan, Puerto Rico.

www.antrocket.com

www.emprendedores.es



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPAÑAMIENTO
PARA **CRECER**

EL EMPRENDIZAJE VISTO DESDE LA IDEOLOGÍA DE LOS CUATRO CUADRANTES

ESTER FECCI PÉREZ⁴⁰

GUY BOISIER OLAVE⁴¹

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es compartir el modelo de los cuatro cuadrantes del emprendizaje para generar discusión respecto de la responsabilidad ideológica de las universidades en la formación de competencias de emprendimiento en sus estudiantes. Esto se llevó a cabo mediante la investigación bibliográfica y las bases de la etnografía, en su ámbito de la observación de las prácticas culturales de los estudiantes, empresarios y emprendedores en el área de la creación de ideas y de planes de negocios.

El diseño y puesta en marcha de los procesos de emprendizaje se desarrollan en contextos valóricos que responden tanto a la concepción que las personas tienen de la creación de ideas en su sentido de individuo - creación de valor - como a la concepción que se tiene de

40 Ester Fecci Pérez, Ingeniero Comercial, Ms en Administración y Gestión de Empresas, Ms en Comportamiento y Desarrollo Organizacional, Directora Programa Centro de Emprendizaje UACH, Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile, +56632293414, efecci@uach.cl

41 Guy Boisier Olave, Sociólogo, Ms Master en Investigación en Gestión de Organizaciones, PhD en Management Sciences, Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile, guy.boisier@uach.cl



la forma de implementar dichas ideas - captura de valor -, caracterizando cuatro tipos de emprendizajes: competitivo, caritativo, explotador y sinérgico.

Con ello, las implicancias de esta investigación tienden a provocar en los actores públicos y educacionales que fomentan el emprendimiento, posturas coherentes con sus declaraciones valóricas y estratégicas y que los cuatro tipos de emprendimiento del modelo sean considerados en las investigaciones descriptivas para clasificar las tendencias del tipo de emprendimiento que se desarrollan en la sociedad.

PALABRAS CLAVE: emprendizaje, emprendimiento, aprendizaje, desarrollo, universidad.

1. INTRODUCCIÓN. EMPRENDIZAJE, CONCEPTO Y ALCANCES

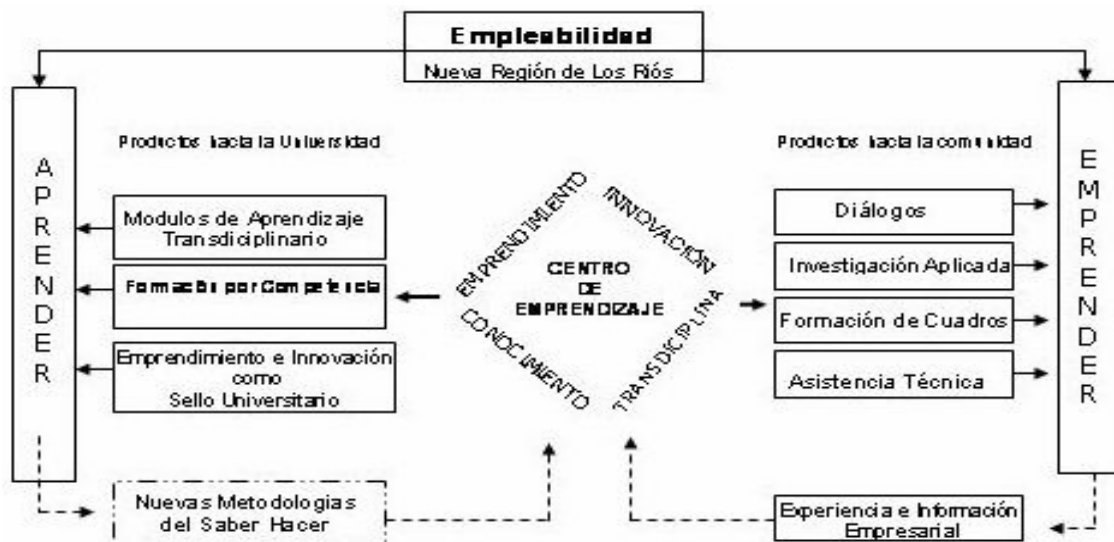
Hace más de una década que hemos venido trabajando el concepto de *emprendizaje* en nuestro equipo de docencia de la Universidad Austral de Chile. Es así como el año 2007, en la XII reunión anual RED PyMES y la V de CIELA, con el trabajo Emprendimientos Asociados a la Experiencia Educativa (Fecci, Ilabel y Damm, 2007), se planteaba: “*la educación y la acción organizacional son dos ámbitos sistémicos con fuertes concatenaciones. La educación es el proceso de desarrollo de intelecto, de capacidades, talentos y competencias y la acción empresarial dice relación con personas dispuestas a asumir el riesgo para crear riqueza*”.



En dicho congreso, mostramos nuestro modelo de emprendizaje que integra el emprendimiento con la educación, dos potentes pilares para el desarrollo local y regional, sustentado en desplegar las competencias de aprendizaje por un lado y emprendimiento por otro, en un contexto de construcción del capital sinérgico regional.

El siguiente esquema muestra el modelo integrador de estos dos ejes: EMPRENDER y APRENDER que a través de una mirada transdisciplinaria, genera y fortalece capacidades de emprendizaje en la nueva Región de los Ríos en Chile.

Esquema 1: Modelo integrador emprender y aprender



Fuente: Fecci et-al, 2007.



El emprender y aprender, en un mismo proceso formativo, lleva consigo pasar de una “cultura del empleo” a una cultura de la empleabilidad”. Esto implica incorporar innovaciones metodológicas en la enseñanza de la gestión administrativa y poner el énfasis en valorar la autonomía para ejercer la profesión, ya sea como profesional autoempleado o empresario. Dichas innovaciones comenzaron a efectuarse en las carreras de Ingeniería Comercial y Administración de Empresas de Turismo.

En 2011 participamos reflexionando sobre este tema en el XXI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Universidad ICESI, con un trabajo sobre metodologías de emprendizaje en un programa complementario de emprendimiento, titulado *Aprender a emprender* (Fecci et-al, 2011).

En aquella ocasión se comentaba: *“Lograr en los estudiantes un aprendizaje que les sea significativo no es un proceso fácil; sobre todo, para aquellas materias que no están directamente relacionadas con su especialidad o campo de acción, como es el caso de la administración y gestión de proyectos para profesionales que no son del área de las ciencias empresariales. Sin embargo, es un reto para los docentes del área de las ciencias administrativas y económicas, crear contextos adecuados para que se produzca este aprendizaje, lo que implica profesores que reflexionen sobre su práctica docente en un contexto educativo particular, integrando los “saberes de la teoría y la investigación educativa, pensando críticamente su práctica y solución situada en problemas reales* (Díaz – Barriga, F., 2002), sólo así podremos apoyar a los estudiantes en su proceso de formación permanente”. Con todo, el aprendizaje es el resultado de un proceso interno y complejo producido en la persona, que se manifiesta a través de modificaciones en su conducta, de manera más o menos permanente (Pozo, 1989 y 2002, citado en Jabif, L. 2007).



La última ponencia en esta década fue en el Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2012 de la Facultad de Ciencias de la Administración en la Universidad del Valle de Cali en Colombia, con el trabajo *“La rueda del emprendizaje: Un modelo de formación desde la creatividad de los emprendedores*. Las conclusiones que en dicha ponencia se hicieron fueron que el aprendizaje se ve facilitado cuando los contenidos se presentan bajo la forma de complejidad creciente en un contexto real. El aprendizaje es el resultado de procesos que involucran, entre otras, las siguientes actividades: obtener y organizar información, identificar relaciones que se dan entre sus componentes, descubrir el porqué de esas relaciones, formular hipótesis, sacar conclusiones y finalmente, se aprende a través de la reflexión, la confrontación de ideas y perspectivas. (Fecci, Klett y González, 2012).

Las referencias anteriores muestran el proceso de maduración del concepto de emprendizaje que hemos ido generando en nuestra Universidad. Si bien epistemológicamente este es un concepto compuesto por dos conceptos independientes en su estudio - emprendizaje y aprendizaje - nos parece que su evolución y sentido tienen un centro común conformado por dos ejes: el ser y su evolución (aprendizaje) y el ser en vinculación social y productiva (emprendimiento).

Al respecto, la experiencia de vida emocional es un factor crucial en cada esfera de la acción humana. Por ende, conocer y reconocer dicha experiencia, desde donde actúa el emprendedor, facilita reconocer los espacios de acción que ésta le permite (Echeverría, 2005). En este proceso, como propone Carretero (2009), el conocimiento no es copia de la



realidad, sino una construcción del ser humano. Por tanto, la complejidad de dicho proceso está dado por el aprendizaje como proceso individual, luego por el aprendizaje creativo entre el sujeto y el contexto social, para finalmente el emprendimiento como resultado del contexto social, llamada por Carretero (2009) la “cognición situada”.

2. CONTEXTO IDEOLÓGICO DEL EMPRENDIZAJE

El diseño y puesta en marcha de los procesos de emprendizaje se desarrollan en contextos valóricos que responden tanto a la concepción que las personas tienen de la creación de valor de las ideas innovadoras como de la concepción de la captura de valor que genera la implementación de dichas ideas.

El sistema educacional tiene un rol fundamental de influencia en cuatro ámbitos del emprendizaje:

1.-Fortalecer en los estudiantes la creatividad para la innovación de nuevas ideas, nuevos imaginarios, nuevos procesos y productos.

2.-Estimular concepciones valóricas, (éticas y morales) para el desarrollo de procesos creativos de ideas (creación de valor), que se mueven en un estadio de posibilidades, desde el pensamiento individual, hacia adentro, sin consideración de los efectos en los ecosistemas , hasta escenarios de pensamiento creativo colectivo, con concepciones de sustentabilidad integral.



3. Desarrollar habilidades y capacidades en los estudiantes para atreverse a salir de del estado de confort que genera el status-quo al interés de implementar y tomar decisiones de acción.

4.- Lo anterior se mueve en un estadio de concepciones valóricas de captura de valor individual hasta una captura de valor con otros que beneficien el desarrollo comunitario.

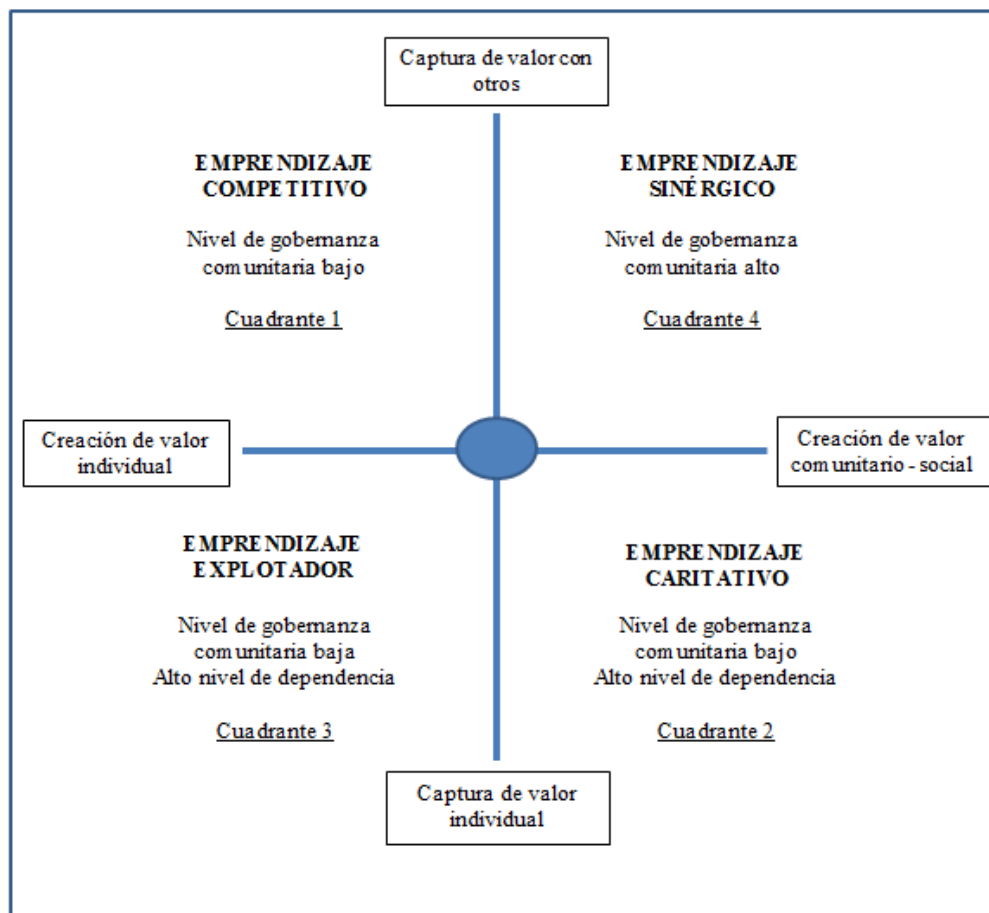
Estos cuatro ámbitos del emprender y aprender permiten generar distinciones del concepto de emprendimiento que amplía la visión tradicional como un proceso vinculado tan solo a un modelo clásico de la economía.

El modelo que proponemos en el presente documento pone en discusión cuatro escenarios de concepción del emprendizaje, donde la reflexión final que se desea profundizar es el efecto que provoca en los niveles de gobernanza de las comunidades territoriales, entendiendo a su vez que los niveles de dependencia de las personas, estimulan en los emprendedores a “jugar el juego” del emprendimiento de buena o mala calidad. El Esquema 2 pone en evidencia los cuatro escenarios.

La innovación y captura del proceso de implementación del emprendimiento se verá en el aumento de la propensión a la autonomía y empoderamiento de los trabajadores y la comunidad, generando espacios variables de gobernanza local.

Con los cuatro cuadrantes se desea evidenciar que, desde una perspectiva teórica, se ha ido complejizando la mirada del emprendimiento y la formación profesional, relevando que el emprender y aprender tiene un marco ideológico que lo constituye.

Esquema 2: Modelo de los cuatro cuadrantes



Fuente: elaboración propia



Cuadrante 1: Emprendizaje competitivo

La connotación del emprendimiento como proceso de competencia agresiva, individualista, monetarista, es una de las formas de distinción del emprendimiento. Éste se presenta en el cuadrante 1, denominado emprendizaje competitivo. Se apropia de la idea y la rentabiliza para sí. Son personas muy competitivas y funcionan desde la lógica de negociación del “ganar – perder”.

Este modelo de emprendizaje se desarrolla en entornos educativos y de capacitación focalizados en la formación que estimula el saber individual, premiando los logros personales por sobre los colectivos. Se asocia fuertemente a este modelo la noción clásica de la estrategia empresarial, tradicionalmente enseñada en las escuelas de administración y de negocios, donde predomina una visión de la economía fundada en los enfoques individualistas y competitivos.

Se entrelaza con la Teoría del Empresario de Schumpeter (1943), quien da cuenta del dinamismo del capitalismo representándolo en la figura de un emprendedor racional, calculador y, por defecto, individualista. La capitalización de los resultados del emprendimiento los cosecha él mismo. Los beneficios que la actividad empresarial genera no son recolectados por la sociedad sino que únicamente por el empresario.

Esta visión está unida también a la de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard (Porter, 1985, 1996), escuela inspiradora de la estrategia clásica. La premisa de base de esta visión es que el mundo de los negocios es un campo de batalla donde hay vencedores y vencidos. La industria se articula en torno a fuerzas productivas que determinan la



capacidad de dominio del empresario de dichas fuerzas para favorecer el crecimiento y rentabilidad de su negocio.

El emprendimiento competitivo se basa también en la premisa del aprendizaje logrado en base a modelos ejemplificadores que estimulan en los otros la motivación de imitación. Los sistemas de notas en la educacional en general (básica, media y universitaria), que define el avance de los estudiantes en su educación, son fundamentalmente individuales, basado en procesos sumativos de promedios.

Por su parte, la premisa del emprendimiento se basa fundamentalmente en generar un entorno competitivo que estimule la creatividad individual, donde el emprendedor se caracteriza por su iniciativa y la energía emprendedora se basa en mucho entusiasmo con apoyo de instrumentos de fomento que requiere formalización legal de organizaciones. En este plan se ha estimulado la creación de sociedades limitadas y la empresa individual de responsabilidad limitada (IRL) en Chile.

Cuadrante 2: Emprendizaje caritativo

En este cuadrante se identifica el emprendizaje en el espacio donde predomina la creación de valor comunitaria y la captura del valor individual. El comportamiento tipo del emprendimiento es desarrollar ideas que benefician a grupos de personas con carencias y vulnerabilidad, donde la satisfacción de “ayudar” sobrepasa al objetivo de transferir aprendizaje al grupo de beneficiados y los transforman en beneficiarios pasivos.



Por lo general, este emprendimiento está asociado a grupos organizados en redes y ligados a una creencia religiosa donde la caridad funciona como mecanismo de producción.

La ayuda hacia el otro opera también en contextos de jerarquía, donde el trabajo es percibido como medio de salvación y trascendencia. Algunos emprendedores enseñan valores religiosos a sus trabajadores, comprometiéndolos más allá de relaciones laborales basadas en transacciones corrientes en vínculos articulados por una proximidad religiosa.

Este emprendimiento está asociado a la idea de que el capitalismo está fuertemente vinculado a la religión. Max Weber, en su clásica obra “La Ética protestante y el espíritu del capitalismo” (1929), logró demostrar que hay una importante influencia de la ética puritana en el origen del capitalismo industrial. Gran parte de los emprendedores de los albores de la revolución industrial eran calvinistas y veían la acumulación de capital y el trabajo como medios de trascendencia.

La relación entre economía y religión es un hecho comprobable también en las formas de aprendizaje del emprendimiento caritativo. Por lo general, la formación de estos emprendedores se da en colegios y contextos universitarios de orientación religiosa donde operan redes que promueven la caridad y la solidaridad. Este es un conocimiento adquirido basado en la experiencia y en la imitación bajo un marco institucional-educacional que favorece la reproducción de dichas redes. Por lo mismo, su status en la sociedad es de alta legitimidad donde el protagonista es el benefactor y no el beneficiado.



Cuadrante 3: Emprendizaje explotador

El escenario que caracteriza este cuadrante es el desarrollo del individualismo en la creación de ideas y en la captura del valor. La explotación está relacionada con la deshumanización del trabajo y el uso irresponsable de los recursos naturales. En muchas oportunidades, este emprendimiento se sitúa al margen de la ley.

El emprendizaje explotador se genera en contextos institucionales débiles. En general, las actividades económicas se efectúan alrededor de comunidades desfavorecidas, en espacios urbanos de mucha inmigración o en territorios alejados a centros urbanos. Su éxito es consecuencia directa de falta de regulación o de ausencia de ética.

La explotación genera relaciones de dependencia y, por tanto, las posibilidades de producir gobernanza y autonomía en las personas son prácticamente nulas. Su aprendizaje se efectúa en círculos empresariales caracterizados por el hedonismo, la falta de ética e incluso por prácticas de corrupción.

Cuadrante 4: Emprendizaje Sinérgico

Por último, se menciona el emprendizaje sinérgico en el cuadrante 4, donde el comportamiento de emprendizaje dice relación con crear valor al creador, al equipo y a la localidad (ganar-ganar –ganar), con actitud de aprendizaje colaborativo tanto en la creación de valor como en la captura de valor. Este tipo de emprendimiento involucra a la



comunidad con niveles de gobernanza asociativo que les permite empoderarse y generar espacios de desarrollo local.

El Emprendizaje sinérgico focaliza el objetivo en la calidad de vida compartida. El desafío es redefinir los cánones de cómo se vive, dejando atrás la lógica de acumulación de bienes y abrazando los satisfactores que incluyen el bien común. En esta línea, el Emprendizaje Sinérgico opta por una mirada fundada en la Teoría del Desarrollo a Escala Humana (Max-Neef, 1986) que parte de la base que las necesidades son limitadas, contrario a la visión económica tradicional, y que los satisfactores de dichas necesidades están en función de cada colectividad. La economía y el desarrollo no tendrían un fin en los objetos sino que en las personas.

El Emprendizaje sinérgico se distingue de la noción de *creación de valor compartido* propuesta por Porter y Kramer (2011) donde se intenta rescatar la economía tradicional, poniendo al centro, nuevamente, la rentabilidad. Los autores hacen hincapié en la necesidad de generar un cambio en la forma de visualizar un negocio, proyecto o empresa. Se refieren al concepto de valor compartido diciendo que *“involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera de sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico”* (p.3).

Estamos convencidos que las universidades deben orientar su concepción y acción formativa hacia una concepción del emprendimiento fundado en el bien común. El



programa del Centro de Emprendizaje de la Universidad Austral de Chile (UACH) tiene este desafío.

3. Experiencia de emprendizaje sinérgico: el caso del Centro de Emprendizaje de la UACH

El Centro de Emprendizaje (CEM) es un proyecto institucional que nace en octubre del 2013 en la Facultad de Cs. Económicas y Administrativas (FACEA) de la Universidad Austral de Chile (UACH). Su propósito es canalizar y estimular una variedad de programas relacionados con el proceso del emprendimiento e innovación desde el ámbito de la formación universitaria.

La base disciplinaria que se ha considerado para el desarrollo del Centro de Emprendizaje se sustenta en la ontología del lenguaje y en metodologías de consultoría de diagnóstico, de experto y de proceso (Schein, 1990) El diseño establecido se expresa en tres espacios de aprendizaje:

- Aprendizaje Experiencial: a través de talleres y sesiones de entrenamiento eminentemente participativos
- Aprendizaje en la Acción: conectando el proceso de aprendizaje con el quehacer cotidiano de los participantes.
- Aprendizaje Colaborativo: grupos de docentes, estudiantes empresarios/emprendedores, en un espacio de aprendizaje colectivo conjunto.



El modelo que el CEM está generando tiene como objetivo dinamizar un proceso sinérgico de acciones donde la creatividad a través del emprendizaje (emprender y aprender) vincula a estudiantes –docentes y sociedad- ubicada en territorios dinámicos.

Se acompaña el dinamismo del territorio desde los jóvenes de la localidad, las personas organizadas en proyectos colaborativos, los municipios y los agentes dinamizadores del territorio. Reconocemos a nuestros estudiantes que viven en las localidades territoriales y los estimulamos a crear opciones de innovación y emprendimiento para y con su localidad.

Un propósito fundamental del CEM es dinamizar los territorios con movilizados estudiantiles y docentes donde la formación de nuestros estudiantes tenga el sello de sentirse parte del desarrollo de su barrio y localidad. Esto permitirá generar oportunidades laborales y de identidad local que permita retener los talentos en y para la región.

El CEM fue diseñado como un espacio que acompaña procesos innovadores y de emprendimiento a todas las unidades formativas de la Universidad, focalizado principalmente en los estudiantes de pregrado y docentes a través de una variedad de programas asociados a los ámbitos de docencia, investigación y extensión, vinculados con el desarrollo territorial y local.

Los desafíos que tienen las universidades es generar un modelo sistémico de emprendizaje colaborativo, sustentado en el aprender a aprender, dejando la comodidad de sus saberes, para abordar la incorporación permanente de nuevos aprendizajes y competencias asociadas al emprendimiento y la innovación para el desarrollo de docentes y estudiantes de las



carreras profesionales universitarias, convirtiéndose a su vez, en motor dinamizador del desarrollo regional y de su entorno circundante

Entre los logros y resultados obtenidos hasta la fecha, es posible mencionar un diseño integral de la caracterización de los participantes: estudiantes, docentes y empresarios/emprendedores; diseño de las Unidades de Gestión del CEM; diseño de las comunidades de aprendizaje integradas por dichos participantes; entre otros,

Las implicancias de la implementación del CEM es pasar desde la generación de cambios de primer orden hacia la generación de cambios de tercer orden, es decir, cambios transformacionales que implican reinterpretar desde el observador, el cual se ve limitado únicamente por su estructura biológica y por la ética.

Con todo, el CEM instala su accionar desde el aprendizaje, las prácticas y las habilidades que favorecen la asociatividad para así afectar directamente la capacidad de las personas involucradas de manera sustentable, en un ambiente de respeto y confianzas mutuas.

3. CONCLUSIONES

El emprendizaje corresponde a una propuesta de formación universitaria centrada en la creación de valor colectivo y en la captura colectiva del valor. El emprendizaje de tipo competitivo, caritativo o explotador no da garantías de desarrollo por cuanto se enfocan en procesos individuales, carentes en la posibilidad de dotar de autonomía y gobernanza a los grupos sociales.



La propuesta que hemos enunciado acá implica revisar el actuar de las formaciones en emprendimiento en las escuelas de gestión y administración. Tradicionalmente, éstas se han enfocado en favorecer un emprendimiento competitivo individual y da pocas muestras de poder salir de ahí. Pasar del plano individual al colectivo implica transformar los métodos de enseñanza y las competencias que se entregan a los estudiantes.

El Programa Centro de Emprendizaje de la Universidad Austral de Chile tiene como propósito dicha transformación. A través de sus metodologías de trabajo ofrece a estudiantes, profesores y emprendedores un trabajo mancomunado de colaboración orientado al desarrollo del territorio donde se emplaza.

4. REFERENCIAS

Argandoña A. (2011). *Creando valor para todos los Stakeholders*. Business Scholl Universidad de Navarra (IESE). (www.IESE.EDU/EN/Files/2011)

Carretero M., (2009). *Constructivismo y Educación*, Buenos Aires: Voces de la Educación Paidós.

Echeverría R., (2005). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Editorial Comunicaciones Noreste Ltda.



Echeverría R., (2011). *Escritos sobre aprendizaje: recopilaciones*. Santiago de Chile: Editorial Comunicaciones Noreste Ltda.

Fecci E., G. Ilabel, L. Damm. (2007). XII reunión anual RED PyMES y V CIELA Entrepreneurship. Creación y Desarrollo de Empresas y Formación Emprendedora. “Emprendimientos Asociados a la Experiencia Educativa”.

Fecci E., G. Ilabel, B. Klett, W. Rios, G. Gonzalez y F. Bravo (2011). XXI Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial, Universidad ICESI. “Emprendizaje en Programa Complementario de Emprendimiento. Aprender a emprender”

Fecci E., B. Klett, G. Gonzalez (2012). Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2012. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle y Universidad Externado de Colombia. “La rueda del emprendizaje: Un modelo de formación desde la creatividad de los emprendedores”

Jabif, L. (2007). *La docencia universitaria bajo un enfoque de competencias: orientaciones prácticas para docentes*. Universidad Austral de Chile, 1ª edición, Valdivia, 2007.

Koestler, A. (1967). *The Ghost in the machine*. Hutchinson (UK) Mac millan. EEUU.

Noboa Fabrizio, “Creación y captura de valor”, Nota Técnica Particular FN-001, Quito Ecuador, 2006.



Max-Neef, M. (1986). *Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro*. Cepaur, Santiago, Chile.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press

Porter, M. (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December.

Porter, M., Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 891(1/2), 62-77.

Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos*. Vol 2

Schumpeter, J.A. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen and Unwin Ltd., London.

Weber, M. (1904). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Alianza editorial, Madrid, 2001.



LA TUBERÍA EMPRESARIAL COLOMBIANA 2006-2013

RODRIGO VARELA VILLEGAS Ph.D.⁴²

JHON ALEXANDER MORENO BARRAGÁN⁴³

MONICA ALEJANDRA BEDOYA TORRES⁴⁴

RESUMEN

Este artículo hace un análisis detallado de algunos de los datos del estudio GEM Colombia a lo largo del periodo 2006-2013, utilizando para ello el concepto de “Tubería Empresarial”, que permite visualizar las seis etapas básicas del proceso empresarial: Aceptación socio cultural de la actividad empresarial, Empresarios potenciales, Empresarios intencionales, Empresarios nacies, Empresarios nuevos y Empresarios establecidos. Igualmente se analiza el tema de discontinuidades.

De la identificación de las principales “fugas” que presenta la tubería empresarial colombiana se proponen algunas políticas que brinden solución a dichas “fuga y que permitan un mejor desarrollo del sistema de cultura empresarial teniendo como resultado final la aparición de más y mejores empresas.

⁴² Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, Cali, Colombia. Correo: rvarela@icesi.edu.co; Tel: 3212002.

⁴³ Joven investigador del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, Cali, Colombia. Correo: jamoreno@icesi.edu.co; Tel: 3212002.

⁴⁴ Profesional en Mercadeo Internacional y Publicidad de la Universidad Icesi, Cali, Colombia; Correo: mobedoya@gmail.com



PALABRAS CLAVE: GEM, Tubería Empresarial, Políticas Publicas, Entrepreneurship, Colombia

ABSTRACT

This article analyzes some of the data and the results obtained in the GEM research done in Colombia over the period 2006-2013, using the concept of "Entrepreneurial Pipeline", which allows to integrate and to visualize in a better form the results integrating them in the six basic stages of the entrepreneurial process: Socio cultural acceptance, potential entrepreneurs, intentional entrepreneurs, nascent entrepreneurs, new entrepreneurs and established entrepreneurs. In addition to that the entrepreneurial discontinuities are analyzed.

By the use of the Entrepreneurial Pipeline concept, the main "leaks" of the Colombian entrepreneurial process are identify, and from them , some public policy recommendations are formulated to provide solution to these "leaks" and to allow better development of the entrepreneurial culture system with the final results of the appearance of more and better entrepreneurial initiatives.

KEY WORDS: GEM, Entrepreneurial Pipeline, Public Policy, Entrepreneurship, Colombia



1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo social y económico está directamente relacionado con el nivel de la dinámica socioeconómica, la cual se mide por la diferencia existente entre los valores generados y los valores perdidos. Los actores de este proceso de generación y de pérdida de valor son los empresarios a través de la gestión que realicen en los procesos de creación, supervivencia, desarrollo, crecimiento y cierre de las empresas. A lo largo de este proceso los empresarios generan empleo, riqueza, bienestar y desarrollo contribuyendo a la transformación de la sociedad en la cual actúan.

Pero el proceso de tener más y mejores empresas, requiere que exista un entorno favorable para que las empresas puedan cumplir su cometido social y económico. La creación del entorno se da a través de la formulación y aplicación de políticas públicas, de programas, proyectos y acciones que facilitan la acción empresarial.

Para formular políticas públicas efectivas es necesario tener datos que permitan caracterizar el proceso empresarial, las empresas y los empresarios. Desde el año 2006, en Colombia, una nueva fuente confiable de datos sobre el comportamiento de la actividad empresarial se ha venido desarrollando como resultado del trabajo conjunto de un grupo de investigación especializado el cual ha sido apoyado por cuatro universidades colombianas: Universidad de los Andes, Universidad del Norte, Universidad Icesi y Universidad Javeriana de Cali.



Este grupo unió sus capacidades de investigación con el propósito de poder acometer en Colombia la realización del estudio “Global Entrepreneurship Monitor (GEM)”.

Este trabajo investigativo, ha medido diversos elementos, factores y variables del proceso empresarial, y ha caracterizado los diversos actores, ha comparado los resultados de Colombia con los de otros países, con grupos geográficos y con tipos de economías; Pero además, ha aportado elementos cualitativos y cuantitativos que permiten evaluar políticas y programas orientados al fortalecimiento del tejido empresarial y ha propuesto políticas que pueden mejorar dicho tejido.

Se han realizado 8 ciclos completos de esta medición en Colombia y por ello se consideró importante hacer un análisis longitudinal de los resultados durante estos 8 años con el propósito de responder preguntas claves para el desarrollo de la actividad empresarial, tales como:

¿Están teniendo algún impacto las políticas públicas sobre la creación y el desarrollo de empresas?, ¿Cómo se sitúa Colombia respecto a otros países en la calidad y en la cantidad de las actividades empresariales?, ¿Cómo son los empresarios en Colombia?, ¿Qué los ha motivado a crear empresa? ¿Qué ha pasado durante los últimos 8 años con sus empresas?, ¿Qué tanto ha evolucionado la orientación internacional de las empresas?, ¿Qué tan innovadoras son?, ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para mejorar la actividad empresarial en el país?, ¿Cómo ha evolucionado el contexto en el que operan las empresas colombianas?

En este artículo se analizarán las variables asociadas al concepto de “Tubería Empresarial”, y en una publicación posterior se integrarán todas las variables del estudio GEM. Todos los



datos básicos de este trabajo provienen de los datos nacionales obtenidos en los años comprendidos entre el 2006 y el 2013, y publicados en los informes nacionales y en los informes globales.

2. ¿QUÉ ES GEM?

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) es reconocido a nivel mundial como el estudio empírico, basado en las personas, más amplio y más sólido en términos del análisis longitudinal de los procesos de creación de empresa (Entrepreneurship) Se inició en 1997, por investigadores del Babson College y de la London Business School

La primera aplicación de esta metodología se llevó a cabo en 1999 y en ella participaron 10 países (Dinamarca, Finlandia, Israel, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos). El proyecto investigativo se realiza cada año calendario y a lo largo de sus 14 años, más de 104 países han participado en alguno de los ciclos anuales, y muchos países han estado presentes todos los años. En el 2013, un total de 70 países que cubren el 75% de la población mundial y el 90% del PIB mundial participaron en la investigación.

GEM tiene cuatro objetivos centrales:

- Identificar y comparar las características de la actividad empresarial entre diferentes países, regiones y economías.
- Determinar el grado en el cual la actividad empresarial influencia el crecimiento de los indicadores socioeconómicos de los países.
- Identificar los factores que favorecen y/o dificultan la actividad empresarial



- Orientar la formulación de políticas eficaces destinadas a fomentar la dinámica empresarial (Entrepreneurship).

3. EL MODELO GEM

Para GEM el proceso de creación de empresas es multivariado en su origen, tiene muchas expresiones en su resultado y se ve afectado por todas las condiciones del entorno en el cual se desarrolla. Por ello, GEM cubre todo tipo de empresas sin excluir tamaño, proyección, forma jurídica, objetivos de lucro, motivación, capacidad de crecimiento e internacionalización, edad de la empresa, nivel de tecnología, etc.; y tampoco excluye las acciones de creación que se dan al interior de una empresa ya establecida (Intrapreneurship). Este enfoque holístico del proceso de creación de empresas, se adecua a la concepción de que es un aspecto omnipresente de la acción humana, cuya manifestación depende del entorno institucional (Baumol, 1990; Boettke and Coyne, 2003).

El modelo GEM, se mantiene en la visión Schumpeteriana de la “destrucción creativa”, que ve al empresario como el ser que, a través de la innovación, produce cambios estructurales en la economía, genera nuevos competidores, brinda nuevos productos/servicios, contribuye a la creación de empleos, de riqueza, de bienestar y mejora las condiciones de productividad y de competitividad de las empresas y de los países.

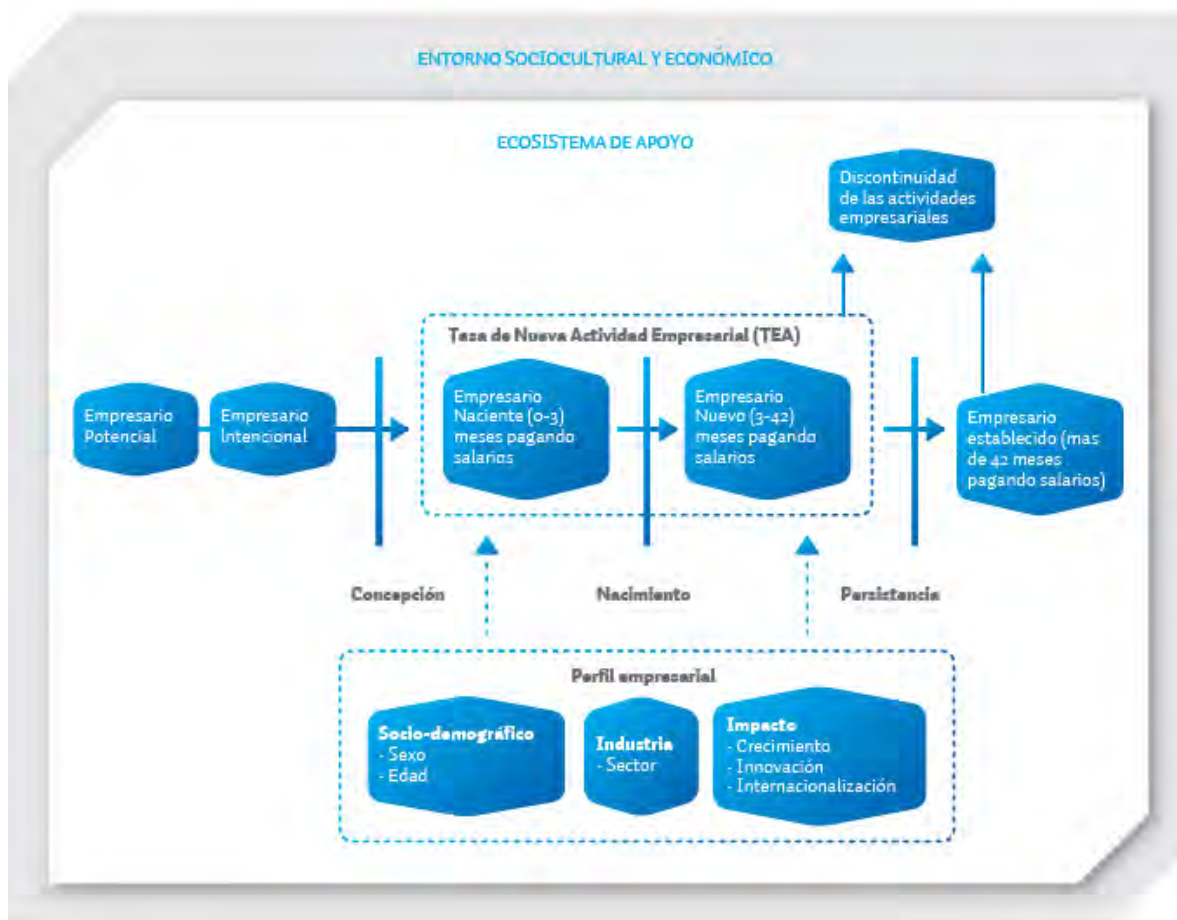


GEM define como unidad de observación y análisis al individuo que participa en las distintas etapas del proceso de creación de empresa. Esto permite incluir a toda la población, y a todo tipo de iniciativa empresarial, y asociar características de la empresa con características del empresario.

El proceso empresarial es un continuo que puede segmentarse en varias etapas bien caracterizadas, que se dan ante todo en un entorno socio cultural y económico y se afectan positiva o negativamente por un ecosistema de apoyo. La figura 1, ajustada del modelo básico de GEM, permite ilustrar en forma secuencial las diversas etapas del proceso, incluyendo elementos muy importantes del mismo como son: los periodos de concepción, nacimiento y persistencia; los perfiles empresariales tanto del empresario (sexo, edad, educación, motivación, ingreso), como de la empresa (sector); el impacto y la orientación de ellas (crecimiento, generación de empleos, nivel de innovación, nivel de tecnología, grado de internacionalización); los procesos de discontinuidad empresarial.

Varela et al (2013) configuraron el concepto de “Tubería Empresarial” con el propósito de facilitar el análisis integral del proceso empresarial y poder identificar las “fugas” que se dan a lo largo del mismo, y así identificar los ajustes que en políticas y en programas deben hacerse para que el ecosistema de apoyo favorezca más el proceso y se reduzcan las “fugas”.

Figura 5. Proceso empresarial



Fuente: Adaptado de Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report (2014)

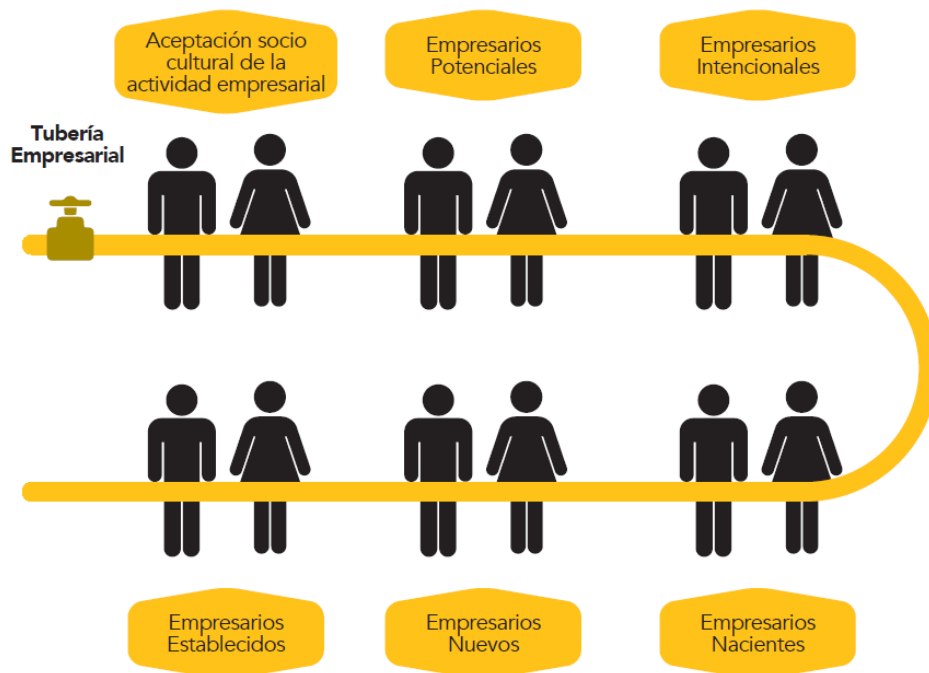
Las seis etapas propuestas en el modelo de la “Tubería Empresarial” son:

- Aceptación socio cultural de la actividad empresarial



- Empresario potencial
- Empresario intencional
- Empresario naciente
- Empresario nuevo
- Empresario establecido

Figura 2. La tubería empresarial



Fuente: elaboración propia



4. METODOLOGÍA GEM

GEM trabaja con tres instrumentos de medición que a lo largo de los años han sido validados y estandarizados. Ellos son:

- **Encuesta a la población adulta (APS).**, que se aplica a una muestra representativa, por: género, grupos etarios, estratos socioeconómicos, ubicación geográfica, de la población adulta(18-64) de cada país. Las entrevistas se hacen en algunos casos vía telefónica y en otros casos cara a cara , usando un proceso aleatorio tanto para identificar el hogar como para identificar la persona específica que contestará la encuesta entre los residentes del hogar. El tamaño mínimo de la muestra es de 2000 personas por país.
- **Encuesta a expertos nacionales (NES)**, se aplica al menos a 36 personas que se consideran expertos en las 9 condiciones básicas de la infraestructura empresarial,: normas sociales y culturales, financiamiento, políticas gubernamentales, programas gubernamentales, infraestructura física, infraestructura comercial y de servicios para las empresas, educación y formación empresarial, transferencia de investigación y desarrollo, apertura de mercados internos. Adicionalmente se les consulta sobre los factores que obstaculizan, impulsan o promueven la actividad empresarial
- **Fuentes Secundarias de variables socioeconómicas de los países (SV)**



Se utilizan datos generados por organizaciones nacionales e internacionales que permiten disponer de datos socio económicos de los países: población, tasa desempleo, inversión en investigación y desarrollo, nivel de competitividad, producto nacional bruto per cápita y facilidad de hacer negocios entre otros.

La información adquirida por estos tres medios es recopilada por el equipo técnico de GERA y por cada equipo de investigación. Los resultados de las encuestas son procesados por el grupo técnico de GERA que realiza labores de consistencia, armonización, homogenización y ponderación para finalmente procesar la información y generar los resultados finales para cada factor y variable.

5. RESULTADOS

Con el propósito de poder caracterizar mejor el proceso empresarial y de poder identificar las etapas críticas en términos de discontinuidad del proceso, Varela y Soler (2013) desarrollaron el concepto de “Tubería Empresarial” que facilita el análisis integrado del proceso, cuantifica las “fugas” que se pueden presentar y permite generar políticas para cada etapa del proceso

5.1 Aceptación socio-cultural sobre la actividad empresarial

El indicador agregado de la aceptación socio-cultural sobre la actividad empresarial se obtiene al hacer un promedio aritmético de tres indicadores: 1) ¿Es el inicio de una nueva empresa una buena elección de carrera?, 2) ¿Reciben los empresarios un alto status en su



comunidad? 3) ¿Los medios de comunicación dan atención favorable a los empresarios y a las actividades empresariales?

La gráfica 1 indica que más del 86% de la población adulta colombiana entre 18 y 64 años considera que iniciar una empresa es una alternativa de carrera o de vida profesional deseable. La tendencia de esta variable ha sido creciente.

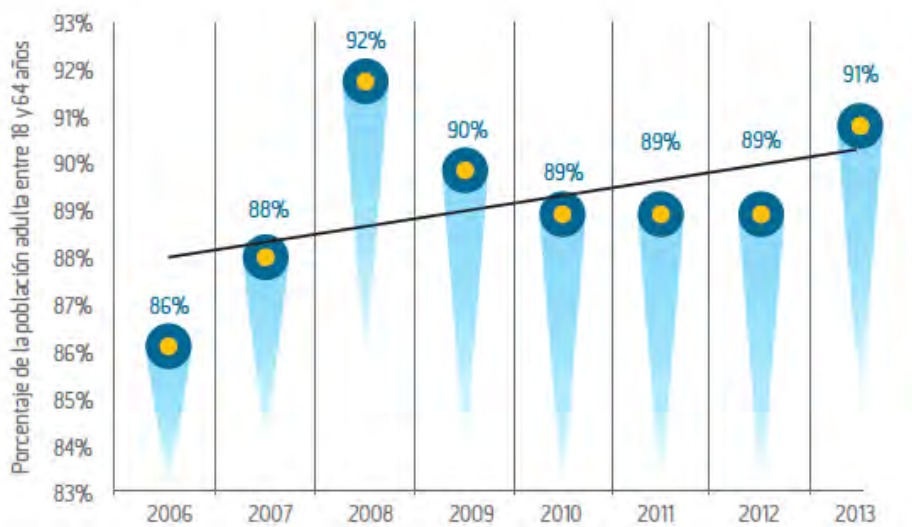
La gráfica 2 muestra que más del 70% de la población adulta colombiana entre 18 y 64 años considera que los colombianos con empresas exitosas gozan de respeto y de un nivel de estatus social alto. La tendencia ha sido creciente.

La gráfica 3 explicita que más del 67% de la población adulta colombiana entre 18 y 64 años considera que los medios de comunicación difunden a menudo noticias sobre nuevas empresas que tienen éxito. La tendencia ha sido decreciente.

Al promediar los resultados de las 3 gráficas anteriores, se puede elaborar la gráfica 4 que presenta el indicador de aceptabilidad socio cultural sobre la actividad empresarial. En Colombia se presenta un indicador muy alto (en varios años el más alto a nivel mundial), y expresa que alrededor del 78% de los colombianos tiene aceptación y percepción positiva del proceso empresarial.

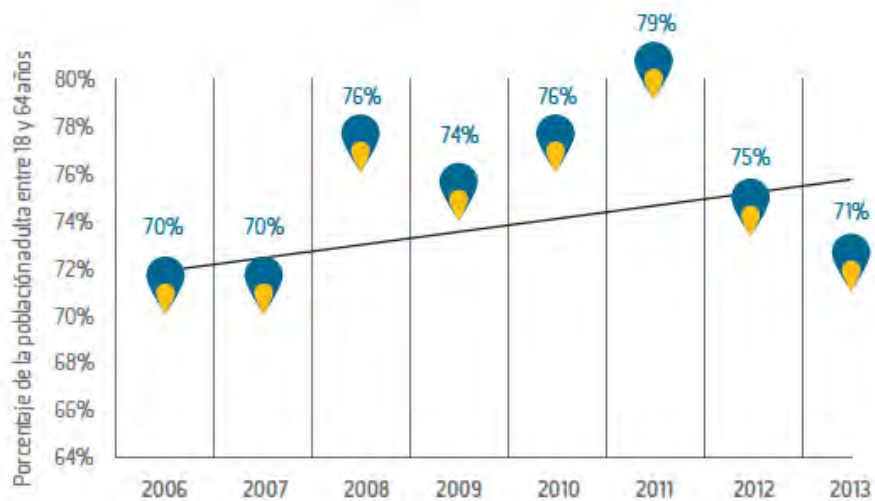


Gráfica 1. Actividad empresarial como elección deseable de carrera profesional



Fuente: elaboración propia

Gráfica 2. Alto estatus y respeto hacia los empresarios



Fuente: elaboración propia

Gráfica 3. Cobertura de los medios de comunicación a empresarios exitosos



Fuente: elaboración propia

Como lo indica la gráfica 4, el indicador agregado de la aceptación socio cultural sobre la actividad empresarial ha fluctuado entre 77% y 82% pero muestra una tendencia decreciente, ocasionada por el comportamiento de la variable “Cobertura de los medios de comunicación” (Ver gráfica 3).

Gráfica 4. Aceptación socio-cultural sobre la actividad empresarial (Indicador Agregado)



Fuente: elaboración propia

5.2 Empresarios potenciales

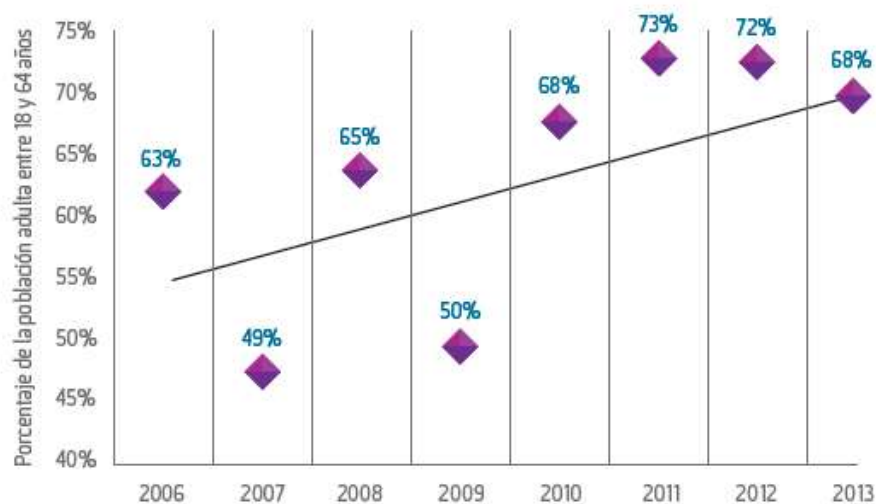
El indicador agregado de los empresarios potenciales, se elabora al promediar los porcentaje de adultos que expresan una percepción positiva a tres factores: 1) ¿Tienen la



capacidad de identificar oportunidades empresariales en su entorno? 2) ¿Tienen las habilidades necesarias para crear y manejar una empresa? 3) ¿Tienen la capacidad de superar el temor al fracaso?

La gráfica 5 indica la percepción de los colombianos adultos sobre la existencia y posibilidad de identificar buenas oportunidades para crear empresa. Este indicador aunque ha fluctuado bastante (49% a 73%) presenta una tendencia creciente.

Gráfica 5. Percepción de buenas oportunidades para crear empresa



Fuente: elaboración propia

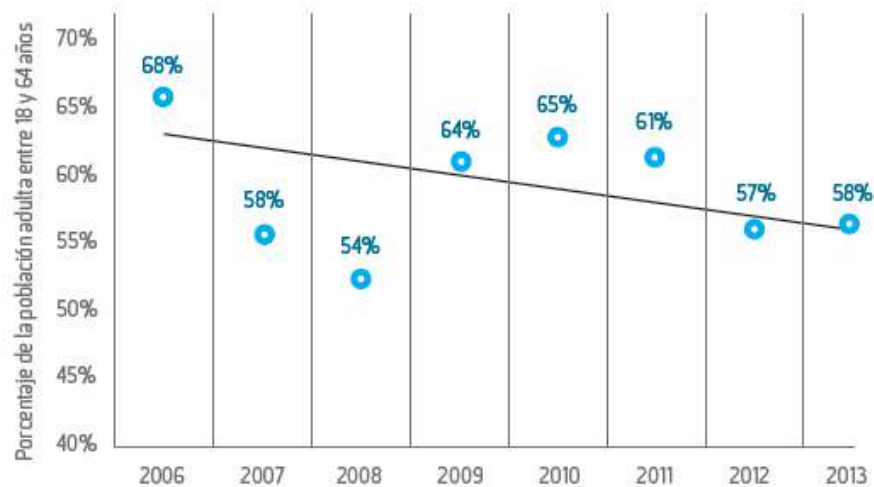
La gráfica 6 muestra la proporción de colombianos adultos que considera que tiene los conocimientos, las habilidades, las capacidades y la experiencia requeridos para la creación



y la gestión de una nueva empresa. Aunque los valores son altos, preocupa la tendencia declinante de este factor.

En la gráfica 7 se explicita la percepción de los colombianos sobre el efecto que tiene en ellos el temor al fracaso. Se observa que alrededor del 63% de los colombianos **no** consideran que el temor al fracaso los detendría a la hora de crear una empresa.

Gráfica 6. Percepción de conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para crear empresa



Fuente: elaboración propia

Gráfica 7. Percepción de NO temor al fracaso

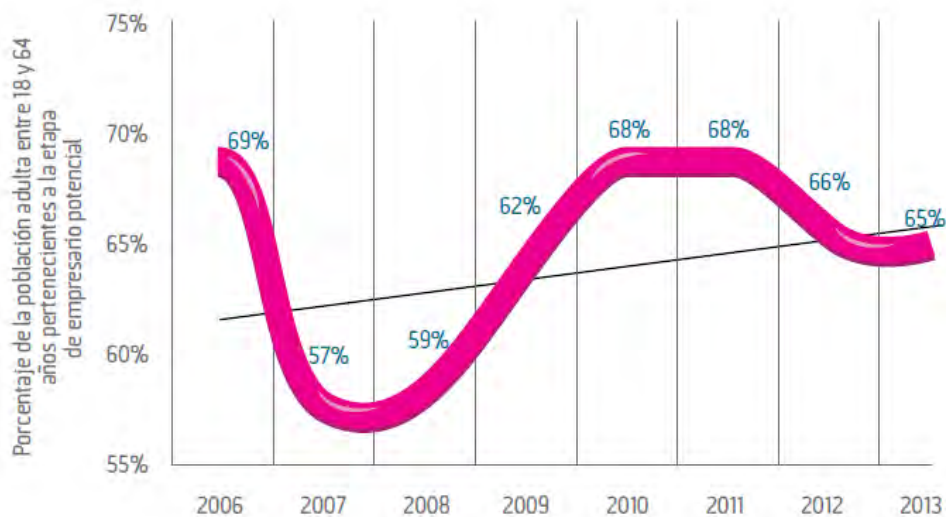


Fuente: elaboración propia

El indicador agregado del empresario potencial ha tenido fluctuaciones significativas (57% - 69%), pero en general presenta una tendencia creciente. Este indicador fue de 24,8%, en 2013, en las economías impulsadas por la eficiencia, según Amoros y Bosma (2014)

Al comparar las dos primeras etapas de la tubería empresarial se observa una “fuga” que indica que alrededor de 15 de cada 100 colombianos considera no estar suficientemente capacitado en las tres competencias empresariales del empresario potencial: identificar oportunidades; conocimientos, habilidades y experiencias para la creación de empresa; capacidad de sobreponerse al temor de fracasar.

Gráfica 8. Empresarios Potenciales (Indicador Agregado)



Fuente: elaboración propia

5.3 Empresarios intencionales

Los empresarios intencionales, se miden por el porcentaje de adultos que expresa la firme intención de iniciar una nueva actividad empresarial, solo o con otras personas, en los próximos 3 años.

Este indicador, presentado en la gráfica 9, presenta una tendencia decreciente e indica que entre el 46% y el 66% de los colombianos tiene entre sus objetivos de mediano plazo la creación de una empresa. Esta cifra es una de las más altas a nivel mundial.

De nuevo hay una “fuga” al pasar de empresario potencial a empresario intencional del orden de 10%. Esta “fuga” posiblemente se puede reducir al lograr mejor orientación empresarial en los procesos educativos, y así tener una definición más precisa del plan de carrera empresarial.

Gráfica 9. Empresarios intencionales



Fuente: elaboración propia

5.4 Empresarios nacientes

Los empresarios nacientes, se miden por el porcentaje de personas que han realizado actividades específicas para la creación de nuevas actividades empresariales, pero sólo han pagado salarios o cualquier tipo de remuneración (en dinero y/o en especie) a empleados y/o propietarios, por menos de 3 meses.

El porcentaje de colombianos que acomete activamente la creación de una empresa naciente, ha fluctuado entre 8% y 15%, con una tendencia creciente que se puede calificar como positiva pues ellos son la fuente de los futuros empresarios nuevos y establecidos.

Es importante observar sin embargo, que la “fuga” entre empresario intencional y empresario naciente es de casi 40%, demostrando el hecho de que muchos colombianos que tienen la intención no logran materializarse porque posiblemente el entorno empresarial no

se los facilita o porque su proceso de decisión final para comprometerse a la creación de la empresa no se ha consolidado.

Gráfica 10. Empresarios nacientes



Fuente: elaboración propia

5.5 Empresarios nuevos

Los empresarios nuevos, se miden por el porcentaje de personas que han realizado actividades específicas para la creación de nuevas actividades empresariales, pero han pagado salarios o cualquier tipo de remuneración (en dinero y/o en especie) a empleados y/o propietarios por más de 3 meses, pero por menos de 42 meses.

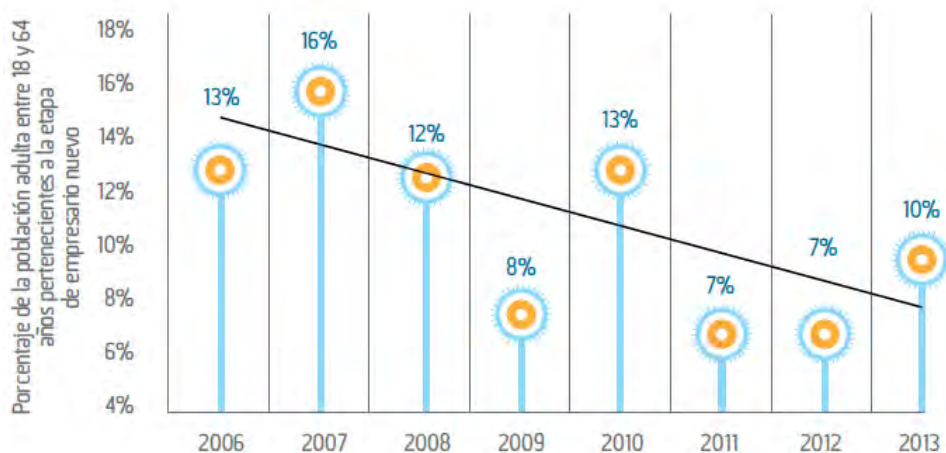
Este indicador que es de gran importancia en el proceso, por incluir a aquellos empresarios que están entre los 3 y los 42 meses de pago de remuneraciones, o sea que son los



empresarios que están en el proceso de supervivencia empresarial, ha presentado fluctuaciones muy significativas (del 7% al 16%), pero con una tendencia decreciente, lo cual es grave para la dinámica empresarial.

Este dato indicaría, al compararlo con la etapa previa, que se está logrando que muchas personas se comprometan a iniciar actividades empresariales, pero no muchas logran llegar a la fase de supervivencia. La causa de este hecho puede estar en los programas de apoyo que tal vez son suficientes para el nacimiento pero no para la supervivencia.

Gráfica 11. Empresarios nuevos



Fuente: elaboración propia



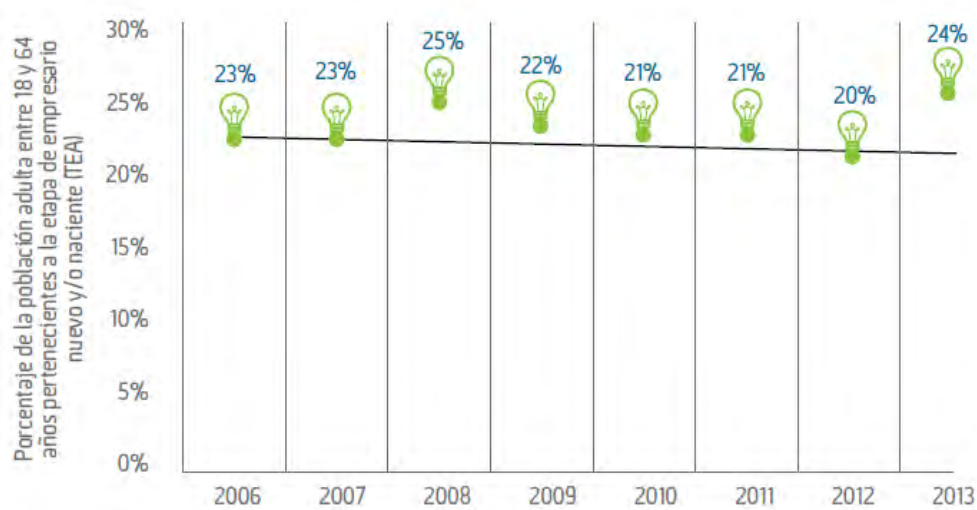
5.6 TEA

La TEA es la Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA en inglés), y representa una de las principales y más reconocidas mediciones del GEM. Este índice muestra el porcentaje de población adulta que está activamente involucrada en el desarrollo de una nueva empresa que va desde su concepción hasta un periodo de 3.5 años de vida, es decir, incluye tanto a los empresarios nacientes como a los nuevos empresarios. En Colombia, este indicador se ha mantenido alrededor del 22% (Gráfica 12), que a nivel mundial lo ha ubicado siempre entre los 10 primeros.

Las fluctuaciones en este indicador han sido pequeñas pero lo que sí ha fluctuado es la proporción de nacientes y nuevas.

Mantener la TEA en estos niveles es atractivo y conveniente, pero hay que trabajar no sólo en promover la cantidad de iniciativas empresariales, sino también la calidad de las mismas.

Gráfica 12. Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA)



Fuente: elaboración propia

5.7 Empresarios establecidos

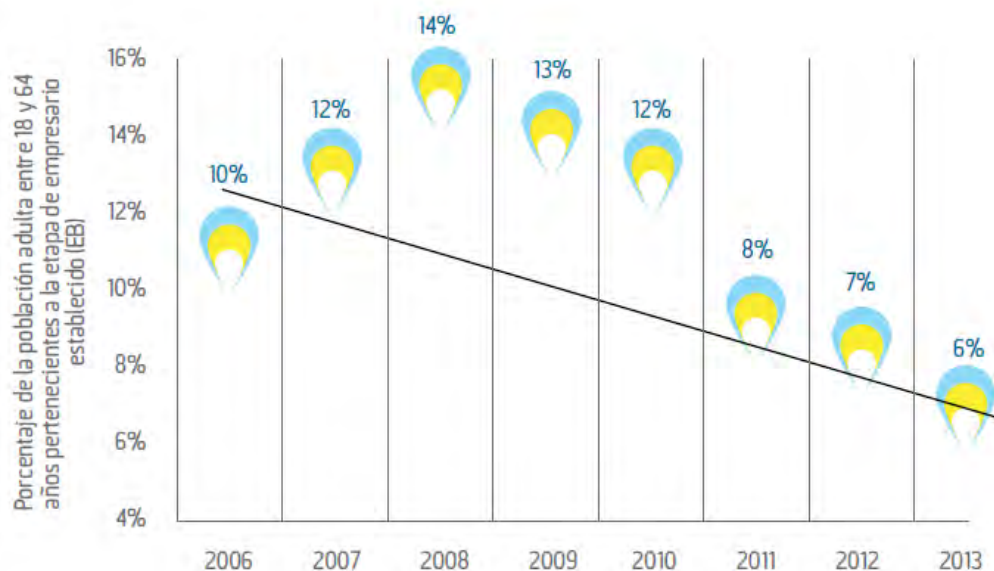
Los empresarios establecidos, se miden por el porcentaje de personas que han realizado actividades específicas para la creación de nuevas actividades empresariales, pero han pagado salarios o cualquier tipo de remuneración (en dinero y/o en especie) a empleados y/o propietarios por más de 42 meses.

La gráfica 13, presenta uno de los datos más preocupante de la dinámica empresarial colombiana y es la tendencia declinante del porcentaje de adultos que está involucrado en la propiedad y en la gestión de empresas que han pagado remuneraciones por más de 42 meses a sus propietarios y/o sus empleados.

El dato más preocupante de este análisis longitudinal es la tendencia decreciente que se observa en el porcentaje de empresarios establecidos, pues de un máximo de 14% en 2008

se ha caído al 6% en 2013. De un 14% de empresarios nacientes se observan pérdidas muy significativas al pasar a empresarios nuevos y a empresarios establecidos. Una interpretación sería que no se están cuidando adecuadamente las empresas nacientes y nuevas o que las condiciones del entorno no están favoreciendo este tránsito hacia empresas establecidas.

Gráfica 13. Empresarios establecidos



Fuente: elaboración propia

5.8 Discontinuidad Empresarial

Las discontinuidades empresariales se miden por el porcentaje de colombianos, que en los últimos 12 meses, por cualquier razón o circunstancia ha tomado la decisión de cerrar, vender, discontinuar o abandonar una actividad empresarial que tenían en funcionamiento,



por cualquier causa. Es importante explicar que la discontinuidad no necesariamente indica fracaso o falla de la actividad empresarial.

Como lo indica la gráfica 14, este factor ha venido disminuyendo a lo largo de los años y en los últimos años el índice colombiano ha sido inferior al de las economías impulsadas por factores pero superior al de las economías impulsadas por eficiencia o por innovación.

Este resultado no se alinea con la disminución del porcentaje de empresas establecidas y de empresas nuevas, y una investigación más específica es requerida.

Gráfica 14. Discontinuidad Empresarial



Fuente: elaboración propia

6. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA EMPRESARIAL



De los resultados del análisis de la tubería empresarial se derivan las siguientes recomendaciones de política:

- Es necesario mantener las acciones que se han venido realizando en todo el sistema social para que exista respeto y estatus por los empresarios y para que los jóvenes consideren la carrera empresarial como válida. Adicionalmente se debe buscar que los medios de comunicación den más cobertura a las acciones de los empresarios exitosos, para que así se continúe fortaleciendo la aceptación socio cultural sobre la actividad empresarial.
- Fortalecer la integración del espíritu empresarial como parte importante del currículo en todos los niveles del sistema educativo, incluso a nivel universitario de pregrado y de posgrado, con los objetivos de fortalecer los valores propios de la cultura empresarial y de desarrollar los conocimientos, las habilidades y las competencias necesarias para buscar nuevas oportunidades de empresa y para convertirse en empresario.
- La política se debe enfocar en hacer frente a las necesidades de los empresarios en todas las distintas fases del proceso empresarial y a formular acciones específicas que deben ser acometidas en cada una de las fases para hacer frente a las principales fugas que se dan en la tubería empresarial.
- Las acciones deben estar orientados a incrementar el porcentaje de la población adulta motivada a convertirse en empresarios potenciales y en ayudarlos a lo largo de todas las otras etapas de la tubería empresarial, para que su transición sea exitosa: de potencial a intencional, a naciente, a nuevo, a establecido ; y así se logre convertir a un mayor porcentaje ,de quienes están en etapa potencial, en empresas orientadas a la innovación y a la creación de valor.



- Para ello debe establecer Centros Especializados para el desarrollo empresarial en todas las regiones de Colombia dotados de personal y metodologías apropiadas para que sobrepasen los diversos obstáculos que enfrentan en el desarrollo de sus empresas, en cada una de las fases del proceso empresarial. Estos centros deben mejorar la sostenibilidad de las empresas, fomentando y facilitando la innovación orientándolos en el uso de los recursos existentes, conectándolos con redes empresariales y llevarlas a las etapas de desarrollo y crecimiento.
- Los Centros deben realizar talleres para fortalecer la capacidad de los empresarios potenciales, intencionales y nacientes de identificar oportunidades validas de empresa, y en ese sentido apoyar actividades como “Startup Weekends” y programas de aceleración que fomenten el desarrollo de las ideas con alto valor agregado
- La experiencia de los Centros Alaya en Cali, los Cedezo en Medellín y otras instituciones similares deberían ser expandidas para proveer una cobertura amplia. La iniciativa del MinCIT para adaptar la experiencia del modelo estadounidense, de los Small Business Development Centers (SBDC), en Colombia es un paso en la dirección correcta.
- Adicionalmente se debe mejorar la coordinación entre las organizaciones existentes, o la creación de nuevos programas e iniciativas de apoyo que puedan brindar solución a las dificultades que los empresarios están encontrando en las diversas etapas del proceso empresarial.
- Continuar promoviendo y apoyando un alto nivel de innovación entre las empresas nacientes y nuevas (TEA), pues ellas generan mayor valor agregado, ofrecen nuevos productos y desarrollan nuevos mercados.



- Generar y difundir ampliamente la información sobre oportunidades de nuevas empresas, a lo largo de las cadenas de valor, que puedan estar basadas en conocimiento, creatividad e innovación.
- Fomentar vínculos más estrechos entre los centros de investigación, las universidades y el sector privado para facilitar la transferencia y comercialización de los resultados de investigación y desarrollo, e incrementar el nivel de recursos para apoyar proyectos de investigación comercialmente prometedores.
- Ampliar el número de pre incubadoras e incubadoras de empresas y fortalecer las existentes, para desarrollar las capacidades de los nuevos empresarios y de sus empresas innovadoras, con énfasis en la pre-incubación e incluyendo servicios de desarrollo profesional, y de acceso a capital semilla que son ingredientes de una buena práctica.
- Este análisis longitudinal demuestra cómo, con la realización del proyecto GEM, se han podido no solo cuantificar muchos de los componentes, factores y variables el proceso empresarial; sino que también se han podido establecer comparaciones válidas con los resultados de otros países, se han podido generar lineamientos de política y sobretodo se ha conformado un equipo investigativo que conoce adecuadamente la metodología y que interviene activamente en el diseño de la misma.

7. AGRADECIMIENTOS

Este artículo está basado en el libro GEM Colombia 2006-2013, que se preparó como parte del proyecto GEM Caribbean, el cual contó con el patrocinio del International Development Research Centre (IDRC) de Canadá .Los autores agradecen a todos los



investigadores colombianos que han participado en el proyecto GEM Colombia en el periodo 2006-2013.

8. REFERENCIAS

Amoros, J. y Bosma, N (2014). Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report. Recuperado de GEM Consortium: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3106>

Baumol, W. J. (1990). Productive, Unproductive and Destructive. Journal of Political Economy 98(5): 893-921.

Boettke, P.J. and C.J. Coyne. (2003). Entrepreneurship and Development: Cause or Consequence? Advances in Austrian Economics 6: 67-88.

Schwab, K. (2013). The Global Competitiveness Report 2013-2014. Geneva, Switzerland: World Economic Forum. Recuperado de: www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Varela R., Soler J.D., (2012). 2011 Caribbean Regional Report. Recuperado de GEM Caribe: <http://www.gemcaribbean.org/our-publications/2011-caribbean-regional-report/>



Varela R., et al (2013). Colombian Entrepreneurial Dynamics. Recuperado de GEM Caribe: <http://www.gemcaribbean.org/our-publications/colombian-entrepreneurial-dynamics-2013/>

Varela R., Moreno ,J., Bedoya M., GEM Colombia 2006-2013, Universidad Icesi, Cali, marzo 2015



DESARROLLANDO COMPETENCIAS EMPRESARIALES A TRAVÉS DEL USO DE BUENAS PRÁCTICAS DOCENTES

ANA LUCÍA ALZATE ALVARADO⁴⁵
ANA CAROLINA MARTINEZ ROMERO⁴⁶

RESUMEN

Este trabajo hace parte de los resultados de la primera etapa de una investigación que tiene como objetivo recoger y analizar experiencias sobre las prácticas docentes de los profesores de los cursos ofrecidos por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial – CDEE de la Universidad Icesi, con el fin de identificar estrategias educativas que hayan demostrado su eficiencia a la hora de desarrollar las competencias empresariales. Se utiliza como modelo base el desarrollado por Miguel Zabalsa Beraza,

Hasta el momento se han identificado y analizado las distintas prácticas utilizadas en el curso de Seminario Taller de Espíritu Empresarial I, que está orientado a desarrollar las siguientes competencias empresariales: flexibilidad, toma de decisiones, orientación al logro, autoconfianza, amplitud perceptual, y empatía. Estas prácticas se han venido trabajando desde hace ya casi 7 años, propiciando espacios y ambientes de aprendizaje activo para el desarrollo de las competencias empresariales anteriormente mencionadas y

⁴⁵ Ana Lucía Alzate Alvarado, Ms en Administración con énfasis en Gestión Estratégica, Ingeniera Industrial, Profesora Tiempo Completo, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial – CDEE, Universidad Icesi. E-mail: alalzate@icesi.edu.co

⁴⁶ Ana Carolina Martínez Romero, Ms en Economía Industrial con énfasis en PyMEs, Economista, Directora de Recursos Educativos, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial –CDEE-Universidad Icesi. E-mail: acmarti@icesi.edu.co



han venido siendo ajustadas, de acuerdo al entorno, los resultados y al impacto de las mismas.

Esta primera parte de la investigación incluye un ejercicio riguroso de identificación de las características básicas de dichas prácticas, una evaluación del efecto de las mismas en el desarrollo de los 62 estudiantes matriculados en este curso. Los resultados de esta evaluación, han permitido definir líneas de acción para reforzar el potencial de las prácticas empleadas y la identificación de formas de mejoramiento.

PALABRAS CLAVE: Espíritu Empresarial, Buenas Prácticas Docentes, Competencias Empresariales.

ABSTRACT

This paper presents the initial results of the research that the authors are conducting at the Universidad Icesi to collect and analyze some of the teaching practices that have been used in the different courses offered by the Center for Entrepreneurship Development. The main goal of the research is to identify pedagogical strategies which have proved their efficiency in developing entrepreneurial competences. The research follows the Miguel Zabalsa Beraza's Model.

We have identified and analyzed the pedagogical practices used in the course Entrepreneurship Seminar I, which is designed to work the following entrepreneurial competences: flexibility, decision making, goal orientation, self-confidence, perceptual amplitude, and empathy. These practices have been in use for almost seven years. They are



based on active learning environments and have been tested with different groups and adjusted, along the years, according to the environment, the participants, the evaluations done by the students and the professors, and the final impacts they have had.

This first part of the research is based in a rigorous exercise to identify the basic goals and characteristics of such pedagogical practices, and an assessment of them with 62 students enrolled in the course. The results of this assessment have defined new lines of action to strengthen the potential of the practices and to design

KEY WORDS: Entrepreneurship, best teaching practices, entrepreneurial competences.

1. ANTECEDENTES

Desde su fundación uno de los elementos fundamentales de la dinámica educativa de la Universidad Icesi ha sido el desarrollo en sus estudiantes de una actitud basada en los principios y valores propios del Espíritu Empresarial. Para ello existe el CDEE, cuya misión es forjar, a través de procesos académicos y con la participación permanente de la comunidad académica y empresarial, esa *Nueva Cultura* de innovación y de responsabilidad social, que sea el motor del desarrollo en todas sus facetas.

El CDEE, considera que la formación de empresarios e intraempresarios es un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de variables sociales, culturales, psicológicas y



económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias que buscan lograr que estas personas en formación, tengan altas probabilidades de convertirse en un empresario o intraempresario exitoso, capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo de su vida (Varela Villegas, 2014).

La incidencia que las prácticas pedagógicas en el proceso enseñanza – aprendizaje tienen sobre los estudiantes y futuros egresados en la búsqueda por ser cada vez más competentes y mejorar su qué hacer personal, profesional y empresarial; y dado que estas prácticas son el eje central en la búsqueda de cumplir con el objetivo de la Universidad por formar líderes empresariales; ha hecho que el CDEE venga desde hace un tiempo preocupándose por la experiencia en el aula de clase de los cursos que ofrece y su impacto en el desarrollo de competencias empresariales.

Se entiende el concepto de competencias empresariales, como el conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, conocimientos y habilidades) de una persona, que se manifiestan en comportamientos que son definibles, observables y medibles, y que están casualmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial (Varela Villegas & Bedoya Arturo, 2006)

El Modelo de Formación del CDEE establece trece competencias básicas a desarrollar y ellas son: Visión de carrera empresarial, Sensibilidad social, Orientación al logro, Orientación a la acción, Autoconfianza, Amplitud perceptual, Flexibilidad, Empatía, Pensamiento conceptual, Orientación al mercado, Gestión de empresa, Construcción de redes empresariales y Toma de decisiones.



Este Modelo comprende dos ejes de desarrollo de competencias: por un lado el eje vertical que representa las competencias de conocimiento (CC) que deben llevar al estudiante a un perfil ideal que le permita tener todos los conocimientos y las experiencias técnicas para operar una empresa. El eje horizontal indica el desarrollo de las competencias personales (CP) en términos de habilidades o actitudes que debe desarrollar el estudiante para poder liderar adecuadamente el proceso de construcción de su organización, en caso de que decida convertirse en empresario.

El proceso de desarrollo empresarial debe iniciarse con los futuros empresarios en una primera etapa denominada “Motivación”. En esta etapa se pretende sensibilizar a los estudiantes acerca de la importancia del espíritu empresarial y tiene como objetivo hacer que comprendan las implicaciones de ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial.

La segunda etapa se llamada “Etapa Situacional”, en donde se busca generar una metodología que les permita a los estudiantes identificar ideas de empresa que los acompañe siempre a lo largo de toda su carrera empresarial.

La tercera etapa, hace referencia a la estructuración y posterior evaluación de una oportunidad de empresa. En esta etapa (Situacional), los estudiantes adquieren habilidades para hacer uso de conceptos y herramientas que les permitan ampliar el nivel de información requerido para estructurar dicha oportunidad.



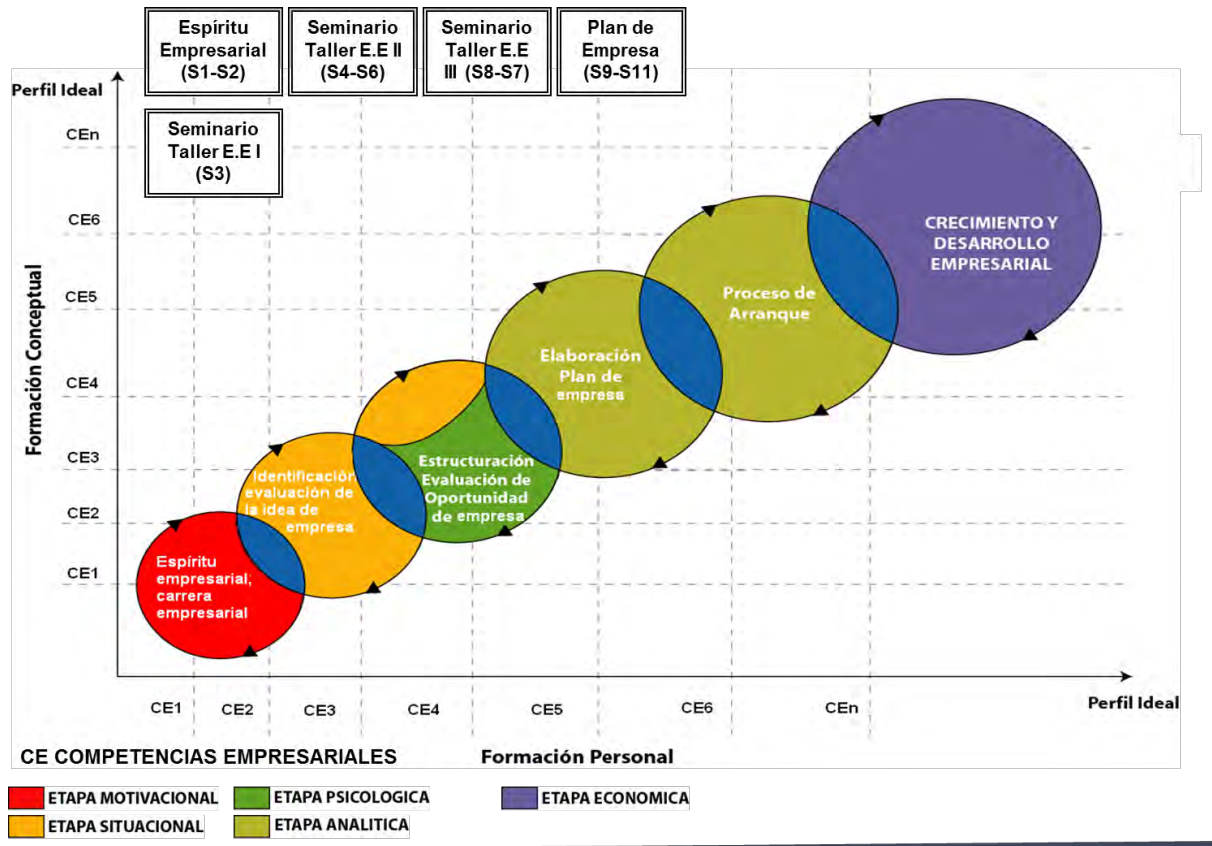
La siguiente etapa corresponde a la etapa Analítica, en donde los estudiantes adquieren las herramientas para estructurar un plan de empresa integral, permitiéndoles identificar los recursos que la empresa requiere para su arranque y operación y la definición de estrategias para su consecución. Este plan de empresa deberá ser sometido a un proceso de evaluación, de manera tal que surjan decisiones firmes que los lleven a afrontar el proceso de arranque o en su defecto a desistir de la idea.

La quinta y última etapa es la económica que hace alusión al crecimiento y desarrollo empresarial. La idea es ofrecer asesorías especializadas y mentorías con el fin de lograr que el grupo empresarial y la empresa logren la madurez necesaria para posicionarse firmemente en el mercado y alcanzar las metas esperadas.

El modelo de formación adaptado para la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Icesi, y sobre el cual se está desarrollando esta investigación, se observa en la Figura 1. Así mismo, las competencias personales asociadas a cada uno de los cursos ofrecidos, se observan en la Figura 2.

A lo largo de los años, los profesores del CDEE han venido desarrollando diversos tipos de prácticas pedagógicas, que les permitan lograr el desarrollo de estas competencias para estos cursos. A pesar de que se han propiciado espacios para recoger estas experiencias y para mejorar entre otros aspectos, los procesos directamente relacionados con el trabajo en equipo, la colaboración y el intercambio de conocimientos entre profesores; no se ha formalizado ni documentado todo este conocimiento. Por esta razón, surge esta investigación.

Figura 1. Modelo de Formación por Competencias Empresariales para la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Icesi



Fuente: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial – CDEE, Universidad Icesi



Figura 2. Competencias Empresariales Asociadas al Modelo de Formación para la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Icesi



Fuente: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial – CDEE, Universidad Icesi



2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar las prácticas docentes aplicadas en los distintos cursos ofrecidos por el CDEE, con el fin de identificar las *mejores prácticas*, partiendo de un análisis profundo de experiencias, métodos instrumentos y estrategias diseñadas por el docente; someterlas a evaluación y posteriormente implementar mejoras en el qué hacer de los docentes para el desarrollo de las competencias empresariales de los estudiantes de la Universidad Icesi.

Objetivos Específicos

- Identificar, definir y evaluar las diferentes prácticas pedagógicas que han tenido un impacto positivo en el desarrollo de competencias empresariales de los estudiantes, y de esta manera, construir un modelo de referencia para cada uno de los cursos ofrecidos.
- Introducir mejoras de los procesos y resultados educativos, así como nuevas estrategias pedagógicas, con el objetivo de perfeccionar su funcionamiento, teniendo en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- Experimentar, innovar y mejorar métodos de trabajo en clase dinámicos e interactivos, que permitan fomentar el desarrollo de competencias empresariales.
- Construir rúbricas de evaluación que permitan hacer un seguimiento riguroso al proceso de desarrollo de competencias empresariales. Estas rúbricas serán usadas como mecanismos de retroalimentación y mejora de los resultados obtenidos por parte de los estudiantes.



- Vincular activamente a los diferentes profesores del CDEE en la construcción del material, aportando su experiencia y conocimiento, con el fin de definir prácticas objetivas.

3. MARCO CONCEPTUAL: HACIA LA DEFINICIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DOCENTES

Según Zabalsa (2012), una buena práctica docente es el “conjunto de acciones y estrategias que permiten optimizar los procesos a través de los cuales los sujetos, sean cuales sean sus condiciones de partida, mejoran su aprendizaje”.

“Las buenas prácticas pueden nacer y desarrollarse en niveles muy diferentes de las actuaciones formativas, implicar a agentes muy diversos y estar orientadas a propósitos variados” (Zabalsa Beraza, 2012). Según Zabalsa, algunos ámbitos en los que se puede desarrollar una buena práctica son:

- Experiencias de buenas prácticas educativas bien valoradas por técnicos o profesionales en la materia.
- Instituciones que hayan asumido modelos o metodologías experimentadas con éxito en contexto similares (el aprendizaje experiencial, etc.), que hayan creado materiales innovadores o generado ambientes de aprendizaje con características especiales.
- Iniciativas de aprendizaje en ámbitos menos presentes en el currículo tradicional o que suponen un esfuerzo adicional por fortalecer ciertos ámbitos de la formación: competencias transversales.



Para el análisis de las *buenas prácticas*, se han identificado tres elementos relevantes: el primero tiene que ver con el proceso de selección de la práctica, y las razones por las cuales las instituciones deciden acometer este proceso. El segundo con los elementos a tener en cuenta en el levantamiento de la práctica; y el tercero con su evaluación, para determinar si la práctica objeto de estudio es susceptible de mejora y si realmente es una “*buen práctica*” que apoye el proceso de formación.

A continuación se describen estos elementos de acuerdo a las revisiones bibliográficas realizadas y a la escogencia de aquellas que los explican más claramente:

3.1 Criterios de Selección de “Buenas Prácticas Docentes”

El Centro de Recursos para el Aprendizaje – CREA de la Universidad Icesi, en el marco del Primer Encuentro de Buenas prácticas Docentes (2014), considera que entre las características que debe contener una *buen práctica* se encuentran las siguientes:

- Usa métodos docentes efectivos que apuntan al **logro de objetivos claros** y explícitos y están **enmarcados en el objetivo general** del curso.
- Invita al estudiante a **participar activamente** de las actividades propuestas.
- Los **contenidos, actividades y recursos son actuales** y pertinentes al grupo de estudiantes al que van dirigidas.
- Usa estrategias eficientes de **planeación de tiempo y uso de recursos**.
- Deja claro el papel del estudiante y del docente, lo que implica el establecimiento de **buenas relaciones y una comunicación efectiva**.



Es importante anotar que no existen prácticas docentes perfectas, ya que están condicionadas por el entorno, y porque se considera, entre otras cosas, la mejora continua como eje central de todo proceso educativo (Zabalsa Beraza, 2012).

3.2 Levantamiento de las Prácticas Docentes

3.2.1 Cómo Acceder a las Prácticas Docentes

Según Larose et All (2011), las investigaciones de la práctica docente se han fundamentado en la manera en la que la información para documentar dicha práctica es obtenida. Existen principalmente tres vías por las cuales se pueden acceder a dichas prácticas:

1. Lo que los docentes cuentan acerca de las actividades que realizan con sus estudiantes. Esta vía es conocida como el discurso de la práctica.
2. La información recogida a través de la aplicación de distintos instrumentos como encuestas y entrevistas, es decir, lo que los docentes contestan a través de cuestionarios o pruebas.
3. La observación de las prácticas, bien sea de manera directa o indirecta (usando grabaciones y videos).

“En cualquier caso, lo que caracteriza actualmente el estado de la cuestión sobre la práctica docente es la fragmentación de métodos, el carácter representacional de los datos recogidos y la débil frecuencia de confrontación entre el discurso sobre la práctica y el análisis de las prácticas efectivas” (Larose, Grenon, Bourque, & Bédard, 2011). Al



respecto, Cook (2002) manifiesta que las dos primeras vías anteriormente mencionadas son denominadas “*prácticas declaradas*”, que tienen sus pros y contras: como punto positivo se puede destacar la posibilidad de acceso no sólo a las acciones sino también al pensamiento de quienes imparten la práctica; y como puntos negativos se encuentran la reinterpretación personal de los eventos por parte de quien escucha la información, que el docente puede estar en la búsqueda de su buena imagen personal y por lo tanto puede entregar información distorsionada, y finalmente que se obtiene una perspectiva parcial de la situación, pues existe una única fuente y no se involucran otros actores en la obtención de la información.

3.2.2 Aspectos a Analizar en las Buenas Prácticas Docentes

Al analizar las prácticas docentes se busca contar con información que permita entre otras cosas, generar espacios de discusión entre pares, identificar oportunidades de mejora de la actividad docente y por consiguiente mejorar el aprendizaje de los estudiantes; visibilizar las buenas prácticas y promover su transferencia a otros contextos.

Para facilitar estas acciones, es conveniente contemplar los aspectos que se citan a continuación y que son destacados por Zabalsa (2012) como relevantes, dado que las buenas prácticas suceden en contextos y circunstancias determinadas, que tienen una historia y que evolucionan para cumplir con su propósito docente:

- El **Contexto** en el que se produce la experiencia estudiada.
- La **Fundamentación** de la propuesta, es decir la razón de ser de la práctica y los objetivos a alcanzar.



- La **Evolución de la experiencia**: es decir, el desarrollo de la experiencia hasta llegar a la actualidad, las fases por las que pasó, los cambios y mejoras que se produjeron, las personas o colectivos que participaron o se opusieron, los recursos con los que contaron, etc.
- La **Situación actual de la iniciativa**: Actividades que se desarrollan y materiales creados.
- El **Impacto de la iniciativa y los resultados mencionables**: qué cosas se han mejorado, en qué, con qué evidencias se cuenta.
- La **Valoración de la situación por parte de los implicados**: qué se destaca de la experiencia, cuáles son sus principales aportes.
- La **Transferibilidad**: qué elementos serían transferibles de esta buena práctica a otras situaciones.

3.3 Criterios de Evaluación de las Prácticas Docentes

Usualmente se piensa que una *buena práctica* docente es impartida por un “buen profesor” (Zabalsa Beraza, 2012). Es importante anotar que este es uno de los errores más frecuentes que se cometen, y que el objeto de estudio deberá ser la experiencia seleccionada y sobre esta realizar los análisis respectivos para validar si es una “*buena práctica*” en el contexto que se presenta; y no el docente.

El objetivo de realizar la evaluación de la práctica es poder identificar elementos que permitan mejorar las condiciones que favorezcan el aprendizaje en los estudiantes. Dentro de estos elementos se encuentran sus componentes básicos, los patrones o variables



constantes que facilitan la réplica de la práctica, las condiciones específicas que promueven su desarrollo o que por el contrario lo dificulten y que por consiguiente son susceptibles de ser mejorados (Zabalsa Beraza, 2012).

La Guía sobre Buenas Prácticas Docentes para el Desarrollo en el Aula de las Competencias Básicas del Alumnado (2012) propone los siguientes criterios de evaluación:

- Los principios didácticos de la práctica han sido explicados claramente.
- La práctica responde a las demandas de los interesados (profesores y alumnos).
- Los objetivos de la práctica son coherentes con los objetivos del curso.
- Se incluyen en la planeación de la práctica objetivos, competencias, contenidos, actividades, metodología (entre ellos, los medios) y sistema de evaluación.
- La formulación de los elementos anteriores es adecuada para orientar tanto la enseñanza como el aprendizaje.
- Existe coherencia entre los diversos elementos de la planificación de la práctica y su relación con los objetivos.
- Se han definido las competencias de egreso de los estudiantes.
- Están previstos los espacios, horarios, medios, recursos y personal requeridos para su desarrollo.
- Se explicitan estrategias didácticas concretas y adecuadas teniendo en cuenta los estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- Está prevista la evaluación del grado de adquisición de competencias además de la evaluación de la consecución de objetivos.



- Se cuenta con sistemas de detección de necesidades y carencias, tales como pruebas de carácter diagnóstico, entrevistas, etc.
- Están establecidos criterios, estrategias e instrumentos para la evaluación de la práctica docente.
- Los profesores responsables de la práctica trabajan en equipo y promueven el aprendizaje.

De otro lado, el Centro de Recursos para el Aprendizaje – CREA de la Universidad Icesi, propone los siguientes criterios:

- Evidencia del logro de los objetivos de aprendizaje propuestos y su grado de cumplimiento.
- Grado de coherencia entre los objetivos de aprendizaje, las estrategias didácticas, las actividades de aprendizaje, los recursos, la evaluación y los aprendizajes alcanzados por los estudiantes.
- Evidencia de que las condiciones de la práctica favorecieron escenarios de aprendizaje activo.
- Capacidad de autorreflexión para identificar los problemas presentados y la forma en que ha logrado sortearlos.

En cualquier caso, deben hacerse evidentes las circunstancias que favorecen el aprendizaje, y si las personas involucradas consideran que realmente hubo aprendizaje (profesores, estudiantes, egresados, empleadores etc.).



3.3.1 Evaluación de Competencias Empresariales

Dado que las prácticas que se pretenden seleccionar, levantar y evaluar, son prácticas que de alguna manera han demostrado su eficiencia en la formación de competencias empresariales en los estudiantes, es importante hacer una breve revisión sobre la manera en la que este tipo de competencias deben ser evaluadas.

Las competencias se evidencian a través de comportamientos que solo se pueden mostrar y por lo tanto evaluar en la acción. Es importante precisar que el desarrollo de competencias no se produce con una intervención concreta, si no que se evidencian a través de un proceso (Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, 2009).

Según la Guía para la Evaluación de Competencias (2009), algunos de los elementos a tener en cuenta en la formación de competencias son los siguientes:

- Identificar qué competencias o componentes de las mismas trabajarán los estudiantes en las actividades a desarrollar.
- Las tareas concretas diseñadas deben ser sujetas de evaluación.
- Considerar la autoevaluación y las evidencias de aprendizaje que aportan los estudiantes, y no sólo las mediciones concretas que el docente haya propuesto.



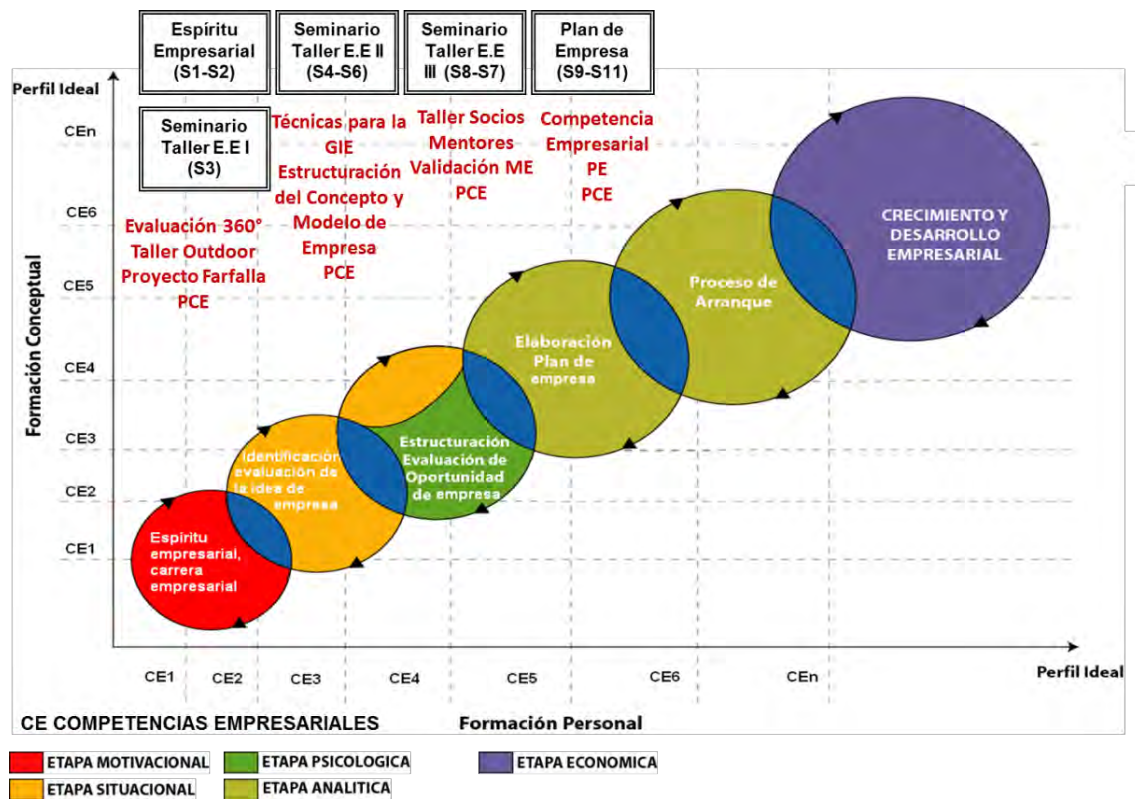
4. DESARROLLO METODOLÓGICO

4.1 Selección de Prácticas

De acuerdo con los ámbitos en los que se puede desarrollar una buena práctica según Zabalsa, el CDEE ha orientado el deseo de hacer el levantamiento de prácticas y su posterior evaluación al interior de los cursos que ofrece, dada su experiencia, su reconocimiento y la aplicación de metodologías exitosas empleadas en otros ambientes para trabajar el desarrollo de competencias empresariales

Tal como se ilustró en la Figura No. 1, el Modelo de Formación de Competencias Empresariales diseñado para la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Icesi, cuenta con unos cursos transversales que pretenden formar en los estudiantes competencias técnicas y personales que les permitan convertirse en un empresario o intraempresario exitoso. Para cada uno de los cursos, se han identificado algunas prácticas docentes que son susceptibles de ser analizadas para evaluar su efectividad en el proceso de formación de competencias empresariales. Las prácticas por curso pueden observarse en la Figura 3.

Figura 3. Prácticas Docentes Sujetas de Estudio Según el Curso Ofrecido bajo el Modelo de Formación por Competencias en la Carrera de Administración de Empresas



Fuente: Los autores

Paralelamente se han identificado otras prácticas utilizadas en cursos extracurriculares que también serán sujeto de evaluación.



La identificación y selección de estas prácticas, se ha hecho teniendo en cuenta los criterios definidos por el Centro de Recursos para el Aprendizaje – CREA de la Universidad Icesi, en el marco del Primer Encuentro de Buenas prácticas Docentes (2014); que han sido explicados en la sección 3.1 de este documento.

4.2 Levantamiento de Prácticas

Para documentar las prácticas, se decidió emplear el formato guía otorgado por el Centro de Recursos para el Aprendizaje – CREA de la Universidad Icesi que se observa en el Anexo No. 1. En este formato se consignó la información concerniente a los objetivos de aprendizaje a alcanzar con las prácticas docentes, el detalle de las actividades realizadas y los recursos requeridos para su desarrollo, la manera en la que se evalúa si los objetivos esperados con la actividad han sido alcanzados o no, y finalmente las razones por las cuales se consideran dichas prácticas una “buena práctica”.

Las vías empleadas para documentar la información que hace referencia a la práctica fueron fundamentalmente tres: la información recogida a través de la aplicación de un cuestionario, entrevistas con los docentes que desarrollan las prácticas y la observación directa de la práctica en ejecución.

El levantamiento de las prácticas de todo el Modelo es un proceso dispendioso, que toma tiempo y que requiere de un ejercicio riguroso de evaluación. Hasta el momento se han levantado dos prácticas del curso Seminario Taller de Espíritu Empresarial I: la Evaluación

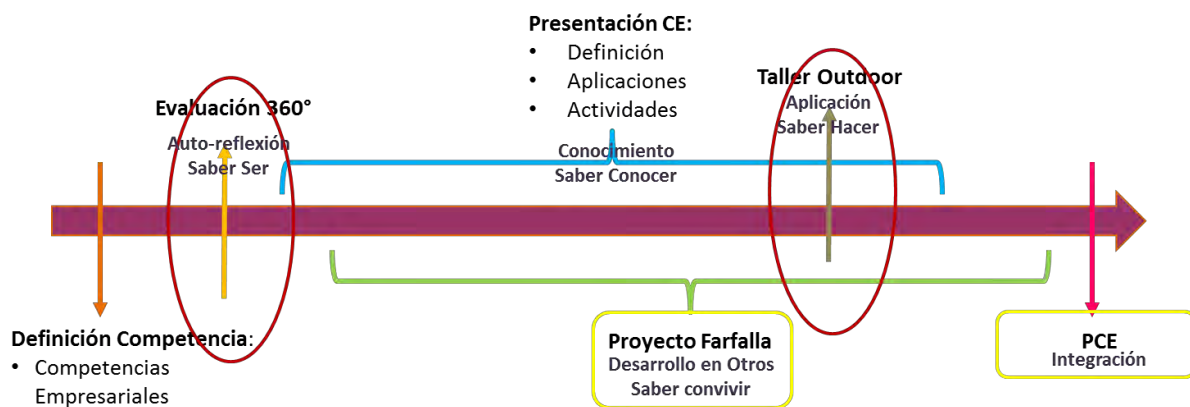


360° y el Taller Outdoor Training de Competencias Empresariales. Este curso pretende que *los estudiantes planteen una propuesta personal potencialmente desarrollable de sus metas a corto, mediano y largo plazo; mediante un análisis de sí mismo, de sus competencias (habilidades, conocimientos, actitudes) y de las limitaciones frente al entorno que le rodea; detectará oportunidades de desarrollo que le permitirán construir una visión de su futuro como persona, como profesional y como empresario.*

Estas dos prácticas hacen parte de 6 actividades fundamentales que se desarrollan durante el curso y que abordan las dimensiones de las competencias: saber ser, saber conocer, saber hacer y saber convivir. En primera instancia los estudiantes tendrán conocimiento acerca de lo que es una competencia y en particular de las 13 competencias que todo empresario debe desarrollar (competencias empresariales). Una vez tienen las definiciones claras, se inicia un proceso de auto-reflexión (saber –ser) con la Evaluación 360° que corresponde a una de las prácticas que han sido documentadas (ver Anexo No. 2). Posteriormente los estudiantes profundizan sus conocimientos acerca de las competencias (saber conocer), apropiándose de una competencia en particular y presentándosela al grupo. Adicionalmente, deberán desarrollar esta competencia en otros, a través de la identificación de una población particular que requiera trabajar la competencia (saber convivir). Con el fin de que los estudiantes apliquen y reflexionen acerca de los conocimientos adquiridos de las competencias (saber hacer), se desarrolla el Taller Outdoor de Competencias Empresariales, la cual es la otra práctica que ha sido documentada y evaluada y que puede observarse en el Anexo No. 3. Al finalizar el curso, los saberes se integran al desarrollo de un Plan de Carrera Empresarial, en donde los estudiantes se proyectan a futuro e identifican

las fortalezas y aspectos a mejorar para alcanzar sus metas. El continuo del curso se presenta en la Figura 4.

Figura 4. Estructura del Curso Seminario Taller de Espíritu Empresarial I



Fuente: Los autores

4.3 Evaluación de las Prácticas Docentes

4.3.1 Participantes

Tanto la Evaluación 360° como el Taller Outdoor de Competencias Empresariales, fue evaluado en un grupo de 62 estudiantes pertenecientes al programa de Administración de Empresas de la Universidad, y se encuentran entre el 3er a 5to semestre. Son jóvenes entre los 17 a los 19 años en promedio que se encuentran cursando la materia Seminario Taller de Espíritu Empresarial I.



4.3.2 Proceso de Evaluación

La evaluación de la práctica denominada *Evaluación 360°* se realizó teniendo en cuenta las apreciaciones de los estudiantes y los docentes respecto del impacto generado al desarrollar la actividad. Se reconoce la necesidad de realizar un proceso de evaluación por pares.

Para la evaluación del *Taller Outdoor de Competencias Empresariales*, se diseñaron varios instrumentos teniendo en cuenta a todas las personas involucradas en el proceso: profesores del curso, facilitadores del aprendizaje, estudiantes, pares:

- Autoevaluación del estudiante una vez vive la experiencia en cada prueba desarrollada
- Evaluación por observación de comportamientos por parte del facilitador del aprendizaje en la prueba desarrollada.
- Reflexiones grupales dirigidas por el facilitador del aprendizaje en la prueba desarrollada.
- Evaluación por pares del desarrollo de cada una de las pruebas ejecutadas, en donde se mide la pertinencia y la coherencia de la actividad para el desarrollo de la competencia, el rol del docente como facilitador del aprendizaje, si el método de evaluación para verificar los aprendizajes obtenidos es el adecuado (autoevaluación por parte del estudiante y reflexión grupal), y si los espacios, las condiciones y los recursos en los que se desenvuelve la práctica son pertinentes. Al mismo tiempo se evalúa si existen redundancias en el proceso y se obtienen recomendaciones generales que permiten de alguna manera identificar nuevos elementos y recursos de mejora.



- Reflexión individual por parte del estudiante: deberá realizar un análisis del aprendizaje desde la autoconciencia frente a sus oportunidades de avance, teniendo en cuenta todas las actividades desarrolladas durante el Taller.

El objetivo de realizar esta evaluación integral, es que se pudiesen identificar los fundamentos que soportan la acción de las diversas fases de desarrollo de esta práctica docentes, las posibles variaciones que hubiesen podido ocurrir durante su ejecución, así como las dificultades que se hubiesen podido identificar en el proceso y que son susceptibles de mejora.

4.3.3 Resultados

4.3.3.1 Evaluación 360°

Dentro de los hallazgos más importantes se encuentran:

- La Evaluación 360° es el punto de partida para el desarrollo de Competencias empresariales y el Plan de Carrera Empresarial que los estudiantes desarrollan al finalizar el curso como elemento integrador de su aprendizaje.
- Dado que los estudiantes comprometen sentimientos y emociones dependiendo del momento de vida por el que atraviesan, los docentes se enfrentan al reto de apartar las emociones en el momento de presentación del ejercicio y sobre este particular aún existen oportunidades de mejoramiento.
- En algunos casos se necesita buscar apoyo externo dado el momento de vida por el que pasan algunos estudiantes.



- Los docentes del curso deben estar preparados para asumir y manejar situaciones en las que el estudiante se expone y queda vulnerable.
- Existen oportunidades de mejora en cuanto al tiempo asignado para la presentación del ejercicio 360°.

4.3.3.2 Taller Outdoor de Competencias Empresariales

Se han identificado aciertos y oportunidades de mejora importantes en el desarrollo de la actividad, pero en general, este ejercicio facilita el desarrollo de las competencias empresariales trabajadas. Dentro de los hallazgos más importantes se encuentran:

- Se requiere una preparación y alineación previa entre el equipo de la Fuerza Aérea (lugar en donde actualmente se desarrolla el taller) y el equipo de la Universidad Icesi, con el objetivo de clarificar los objetivos taller, de manera tal que se involucren a los actores vinculados.
- Al realizar el entrenamiento previo de los docentes que hacen las veces de facilitadores del aprendizaje, se debe enfatizar en el compromiso que deben tener frente al desarrollo personal y no sólo el empresarial de los estudiantes, ya que en esta actividad se rescatan ambos elementos.
- Debe haber un rol más activo del facilitador del aprendizaje en el desarrollo de las pruebas.
- Las reflexiones grupales deben estar más orientadas al desarrollo del proceso que a los resultados alcanzados, dado que es aquí en donde hay mayor oportunidad de aprendizaje.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

- Se debe contemplar la posibilidad de disminuir el número de pruebas (actualmente se realizan 7 en un espacio de 9 horas) ampliando el tiempo de desarrollo para validar el aprendizaje una vez se ha hecho reflexión. Se propone un esquema como el siguiente: desarrollo de la prueba – reflexión – desarrollo de la prueba.
- Es importante continuar generando espacios de análisis con los docentes una vez finalizado el taller, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora.
- La autoevaluación realizada por parte de los estudiantes una vez han ejecutado una prueba, eleva el nivel de conciencia y favorece la reflexión grupal. Debe seguir haciéndose.
- La reflexión individual sobre el desarrollo de competencias en la clase siguiente, una vez el estudiante ha asumido su proceso y lo ha interiorizado es importante y debe seguir haciéndose.
- Generar reflexión en los estudiantes con base en la autoevaluación y en la observación del docente es interesante y permite tener una visión más completa del desempeño de este en relación con la competencia a evaluar.
- El ejercicio de observación por parte del docente requiere ajustes en la rúbrica, ya que actualmente existen muchos comportamientos a evaluar por competencia. Se sugieren máximo 5.
- Sería interesante completar la visión del estudiante si se pudiera obtener evidencia filmica del proceso.



5. CONCLUSIONES

De acuerdo a la etapa de avance en la que se encuentra esta investigación, se realizan las siguientes conclusiones:

- El levantamiento de las prácticas requiere el compromiso de los docentes, ya que implica un trabajo disciplinado, y exigente en tiempo, de tal forma que la información no solo sirva para el docente que conoce y aplica la práctica, sino para aquellos que proceden a la evaluación.
- Documentar las prácticas, implica un trabajo objetivo de parte de los docentes, que les permita identificar y seleccionar aquellas que contribuyan de una mayor manera, y no aquellas con las que se sienten más cómodos.
- Se requiere la apertura de los docentes, ya que en ocasiones pueden sentir que se está evaluando su trabajo y no la práctica en sí misma, esto hace necesario realizar un trabajo de sensibilización, tanto de los docentes que aportan las prácticas, como de los evaluadores.
- Los evaluadores deben seleccionarse de una manera rigurosa, y se ha visto como un acierto, el incluir en el proceso de evaluación docentes de áreas diferentes, ya que logran alejarse de elementos de análisis que pueden hacer ruido en el proceso de evaluación, y concentrarse en aquellos que realmente aportan a la definición de una buena práctica. Así mismo, los docentes que ponen a prueba las prácticas se sienten más cómodos.
- Al tratarse de prácticas que favorecen el desarrollo de competencias empresariales, se recomienda que los evaluadores tengan conocimiento acerca del desarrollo de



competencias y estén dispuestos a estudiar el contexto y el Modelo de Formación de la Universidad y del CDEE.

- El análisis y evaluación requiere más de un evaluador, de tal forma que se puedan tener diferentes perspectivas, lo cual incrementa los costos de la investigación.
- En el momento de la evaluación, es importante informar a los estudiantes de la participación de otros actores en las actividades desarrolladas, para que no los sientan como “extraños” y se minimice el riesgo de que su existencia afecte el desarrollo de la práctica de alguna manera, ya sea porque aumenten y mejoren su participación para mostrar un lado positivo, o porque tomen una actitud apática.
- La investigación seguirá en desarrollo. Se espera contar con una publicación que describa las prácticas docentes relacionadas con el desarrollo de competencias empresariales, de forma tal que puedan servirle a otros docentes de esta área.

6. REFERENCIAS

Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya. (2009). *Guía para la Evaluación de Competencias en el Prácticum de los Estudios de Maestro/a*. Barcelona: Àgata Segura Castellà.

Consejería de Educación de la Junta General de Andalucía. (2012). *Guía sobre Buenas Prácticas Docentes para el Desarrollo en el Aula de las Competencias Básicas del Alumnado*. Andalucía, España: Junta de Andalucía.



- Cook, T. (2002). Randomized Experiments in Educational Policy Research: A Critical Examination of the Reasons The Educational Evaluation Community has Offered for Not Doing Them. *Educational Evaluation and policy Analysis* 24:3, 175-199.
- Larose, F., Grenon, V., Bourque, J., & Bédard, J. (2011). Análisis de la Práctica Docente y Construcción de un Referente de Competencias Profesionales. *Revista Española de Pedagogía No. 248 Año LXIX Enero - Abril*, 81-100.
- Varela Villegas, R. (2014). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Cuarta Edición*. Colombia: Pearson.
- Varela Villegas, R., & Bedoya Arturo, O. L. (2006). *Desarrollo de Empresarios Basados en Competencias Empresariales: Caso Jóvenes con Empresa*. Cali: CDEE-Icesi.
- Zabalsa Beraza, M. A. (2012). El Estudio de las "Buenas Prácticas" Docentes en la Enseñanza Universitaria. *REDU - Revista de Docencia Universitaria Vol. 10(1) Enero - Abril*, 17-42.



ANEXO 1. FORMATO GUÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PRÁCTICAS DOCENTES



Formato de presentación de experiencias Primer Encuentro de Buenas Prácticas Docentes

Los invitamos, cordialmente, a diligenciar este formato para participar en el **Primer Encuentro de Buenas Prácticas Docentes**, que se llevará a cabo el próximo 30 de octubre. Es importante diligenciarlo completamente y de manera detallada para brindar elementos suficientes que nos permitan seleccionar y acompañar su experiencia. Si lo considera necesario, puede adjuntar anexos que amplíen su presentación.

I. Información general

Nombre de la experiencia
Nombre del curso donde se realizó la experiencia
Unidad académica o dependencia

Autor (es):		
1	Nombre completo:	
	Correo electrónico:	
	Teléfonos de	



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA NACER
ACOMPañAMIENTO
PARA CRECER

	contacto:	
2	Nombre completo	
	Correo electrónico	
	Teléfonos de contacto:	

II. Presentación de la experiencia

Descripción del grupo con el que se llevó a cabo la experiencia
Períodos académicos en los que se realizó
Objetivos de aprendizaje ligados a la experiencia
Describa las actividades que conforman la experiencia y los recursos usados.
¿Cómo evaluó el logro de objetivos de aprendizaje a partir de la experiencia?
¿Por qué considera que su experiencia es una buena práctica docente?



XXIV CONGRESO
 LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
 PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
 PARA **CRECER**

ANEXO 2. LEVANTAMIENTO DE EVALUACIÓN 360°



Formato de presentación de experiencias Primer Encuentro de Buenas Prácticas Docentes

I. Información general

Nombre de la experiencia		
Evaluación 360°		
Nombre del curso donde se realizó la experiencia		
Seminario Taller Espíritu Empresarial I		
Unidad académica o dependencia		
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial		
Autor (es):		
1	Nombre completo:	Ana Lucía Alzate Alvarado
	Correo electrónico:	alalzate@icesi.edu.co ;
	Teléfonos de contacto:	3175103801



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

2	Nombre completo	Sandra Willman Carvajal
	Correo electrónico	sandra.willman@correo.icesi.edu.co ;
	Teléfonos de contacto:	3148870329
3	Nombre completo	Zelde Alexandrovich Vaisman
	Correo electrónico	zelde@hotmail.com ;
	Teléfonos de contacto:	3108354880
4	Nombre completo	Ana Carolina Martínez Romero
	Correo electrónico	acmarti@icesi.edu.co
	Teléfonos de contacto:	3148960335

II. Presentación de la experiencia

Descripción del grupo con el que se llevó a cabo la experiencia

Los estudiantes que realizan la Evaluación 360°, pertenecen al programa de Administración de Empresas, y se encuentran entre el 3er a 5to semestre. Son jóvenes entre los 17 a los 19 años en promedio que se encuentran cursando la materia en mención. Anteriormente participaban los estudiantes de Administración de Empresas nocturno.

Períodos académicos en los que se realizó

La Evaluación 360° se realiza desde el periodo 2007-1 hasta el presente.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Objetivos de aprendizaje ligados a la experiencia

De acuerdo a los objetivos del curso, la actividad contribuye al desarrollo del siguiente objetivo Específico: Formular modelos de éxito personal como norte motivador de su desarrollo. A su vez, este contribuye a alcanzar los siguientes objetivos terminales: Formular su Plan de Carrera Empresarial, utilizando los conceptos de modelo de éxito, competencias empresariales, misión, visión y objetivos, mediante ejercicios de autorreflexión; e Identificar sus competencias empresariales partiendo de la autorreflexión de sus fortalezas personales y profesionales y los aspectos por mejorar en cada una de ellas.

Finalmente aporta al alcance del objetivo general del curso (en negrilla se evidencia el mayor aporte de esta práctica) que es que en este curso el estudiante podrá plantear una propuesta personal potencialmente desarrollable de sus metas a corto, mediano y largo plazo. **Mediante un análisis de sí mismo, de sus competencias (habilidades, conocimientos, actitudes) y de las limitaciones frente al entorno que le rodea; detectará oportunidades de desarrollo que le permitirán construir una visión de su futuro como persona, como profesional y como empresario.**

Describe las actividades que conforman la experiencia y los recursos usados.

La Evaluación de 360°, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno. Esta evaluación, parte de la intención del curso de acercar al estudiante a las



competencias empresariales necesarias para el fortalecimiento de su perfil como Empresario o Intraempresario, y consiste en solicitarle al estudiante que haga una exploración del impacto que tiene su comportamiento y sus relaciones, en su entorno de influencia.

Este ejercicio tiene dos momentos claves: el primero, el trabajo de campo que realiza el estudiante al hacer sus entrevistas, y el segundo, al presentar en el salón de clase su ejercicio y los principales aprendizajes, de manera creativa. Durante este segundo momento trabaja la competencia de Autoconfianza.

A continuación se enuncia la instrucción que describe la práctica:

INSTRUCCIÓN:

Se le explica al estudiante que la herramienta será usada para identificar las proyecciones e impactos que ha generado a su alrededor, y que por lo tanto su tarea consistirá en evaluar en las personas que lo rodean la percepción que estas tienen de él como persona, integrante de familia, pareja, amigo, etc. Deberá entrevistar a un mínimo de 7 personas, entre las que se encuentran: padre, madre, familiar con quien conviva, jefe (si lo tiene), amigos (máximo 3), pareja y suegra. Las preguntas se listan a continuación:

- ¿Puede describirme?
- ¿Cuáles cualidades sobresalen y/o le llaman la atención de mi personalidad?
- ¿Qué le molesta de mi forma de ser?
- ¿Qué espera de mi como persona y profesional?
- ¿Por qué está orgulloso de mí?



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

- Pueden realizar una pregunta opcional
- Por favor, deme un consejo...

El ejercicio puede ser más valioso en la medida en que los estudiantes puedan sostener una conversación directa con la persona que van a entrevistar en lugar de hacer encuestas, pues se espera entre otras cosas, trabajar la competencia autoconfianza.

Una vez el estudiante haya recogido esta información, deberá analizarla y construir un modelo conceptual de sí mismo que incluya la percepción que tienen de él las personas que entrevistó, contrastándola con la percepción que tiene de sí mismo, y los aprendizajes de este ejercicio. El reto para el estudiante está en incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Al mismo tiempo, deberá reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas y de esta manera mejorar aquello que así lo requiera y que él esté dispuesto a cambiar.

Este modelo junto con los aprendizajes, deberán ser presentados a los demás compañeros de clase de manera creativa en la siguiente clase.

Las presentaciones se realizan en el salón de clase y los recursos para esta presentación están basados en la creatividad que propone el estudiante. Según la experiencia, los recursos han sido: videos, presentaciones, maquetas, vestuario, materiales como bombas, cartulinas, monólogos, etc.

Se invita a los estudiantes para que durante su presentación puedan ser concretos y puedan filtrar lo esencial en cuanto al aprendizaje que les deja la entrevista con cada una de las personas. La



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

socialización de su aprendizaje ante los compañeros, les permite no solo conocer sus áreas fuertes y por mejorar, si no que al compartirlas, trabajan sobre la competencia autoconfianza.

Esta actividad se realiza al principio del curso con la intención de que sirva como un auto-diagnóstico de las relaciones interpersonales que establece el estudiante, de manera que cada competencia empresarial que avance en el curso, le sirva de insumo para alimentar su auto-diagnóstico y poder posteriormente diseñar un plan de acción para alcanzar objetivos concretos en su plan de carrera empresarial.

¿Cómo evaluó el logro de objetivos de aprendizaje a partir de la experiencia?

La forma de evaluación es una rúbrica que contiene unos Criterios de Evaluación:

- 15 puntos: Creatividad con la que presente la reflexión, es decir el estudiante busca maneras diferentes para compartir su aprendizaje.
- 10 puntos: Que el estudiante haya entrevistado al menos 7 personas de manera que tenga amplia información y base su análisis en la interrelación y no en un enfoque unidireccional de una sola persona.
- 25 puntos: Calidad y capacidad de argumentación, que incluye profundidad del análisis en el aprendizaje obtenido desde la autoconciencia que muestre el estudiante frente a las oportunidades de avance. Este último punto es el más importante, pues al obtener un consenso respecto a lo que otros perciben de él; se propicia un espacio de reflexión que les permite visualizar un proceso de crecimiento individual.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Una vez finaliza la presentación, el profesor hace preguntas al estudiante acerca de los principales aprendizajes, y lo invita a trabajar sobre dos de los elementos más importantes en los que ha identificado oportunidades de desarrollo, y dos elementos que lo acompañarán en este proceso y que reconocen como parte de sus fortalezas. Este ejercicio es la base del curso y es el primer acercamiento hacia el auto-conocimiento, que les permitirá a los estudiantes definir a través de su auto-reflexión, oportunidades de desarrollo de sus competencias empresariales y construir una visión de su futuro como persona, como profesional y como empresario. Estos aprendizajes serán plasmados en el documento Plan de Carrera Empresarial, que es uno de los entregables del curso, como trabajo final.

¿Por qué considera que su experiencia es una buena práctica docente?

Si bien es cierto que la Evaluación 360° es ampliamente usada en las organizaciones para medir el desempeño de su personal, medir el nivel de desarrollo de las competencias laborales de sus empleados y en ese sentido diseñar programas de desarrollo; los docentes que hemos venido trabajando esta dinámica en el curso por cerca de 7 años, la hemos adaptado para facilitar el proceso de auto-conocimiento de los estudiantes y permitirles hacer conciencia de sus fortalezas y limitaciones; ya que este es el primer escalón que deben subir en el proceso de desarrollo de sus competencias empresariales.

Esta práctica le permite a los estudiantes:

- Identificar el impacto de su comportamiento en su círculo de influencia.
- Identificar oportunidades de desarrollo de sus competencias empresariales.
- A partir de la retroalimentación recibida, plantearse un plan de acción que pueda estar



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

soportado en las competencias empresariales que verá en el semestre.

- Fortalecer su capacidad reflexiva y autocrítica a partir del análisis de la mirada de otros.

Consideramos que es una buena práctica por el valor de las reflexiones que hacen los estudiantes respecto de su auto-conocimiento y porque les sirve como punto de partida para el desarrollo de sus competencias y su plan de carrera empresarial. Es importante anotar que los estudiantes reconocen que esta actividad les agrega valor, e incluso es generadora de una semilla de transformación en sus vidas. Este es un proceso que no concluye una vez se presentan los resultados de manera creativa en clase y que por lo tanto su impacto se da en el mediano plazo.

La mayoría de estudiantes se apropian del trabajo, y comprometen sus emociones durante el desarrollo y presentación del mismo. Y se logran desarrollar tres de los cuatro elementos que se visualizan en la “Ventana de Johari”, la cual es una herramienta que se utiliza para analizar el grado de confianza y de retroalimentación que se emplean en las relaciones interpersonales: Abierto, Ciego y Secreto (Ver Figura 1). Generalmente se sorprenden con el cuadrante denominado ciego, en el cual hay elementos de su comportamiento que es percibido por otros, y desconocido por sí mismos. Algunos generan un sentido crítico frente a sus relaciones a partir del descubrimiento de los elementos del cuadrante secreto, y replantean su forma de interactuar a partir de ellos. Y logran afianzar su auto-concepto a partir del cuadrante abierto. Las interpretaciones y reflexiones dependen de cada estudiante, de su momento de vida, de la madurez con la que lo asumen. Encontramos que algunos estudiantes observan el nivel de compromiso de otros compañeros para con el ejercicio, y deciden replantear su reflexión y solicitan espacio para mejorarlo.

Hemos encontrado dificultades con algunos estudiantes, ya que les cuesta sostener conversaciones acerca de sí mismos, e incluso, por los momentos de vida por los que están



pasando (algunos estudiantes han perdido familiares recientemente, han tenido problemas de drogadicción, abuso, entre otros). En estos casos hemos tenido que estar dispuestos a canalizar el ejercicio con profesionales que pueden brindarles un mayor acompañamiento, bien sea a través de Bienestar Universitario o con profesores que son psicólogos al interior del CDEE.

FIGURA 1. Ventana de Johari



Fuente: Verderber y Verderber (2005, p. 164).

Para los docentes es un reto apartar las emociones en el momento de presentación del ejercicio y sobre este particular aún existen oportunidades de mejoramiento. Los docentes del curso deben estar preparados para asumir este tipo de situaciones.



Es importante aclarar que con este ejercicio no se trabaja la parte psicológica, ni psiquiátrica, y si se invita a los estudiantes a trabajar en su proyección futura. Por ello los docentes que damos este curso cuentan con un equilibrio de experiencia y conocimiento entre la parte empresarial y la parte de acompañamiento en coaching y desarrollo personal.

Ha sido importante aclarar a los estudiantes que durante la experiencia de compartir su ejercicio con sus compañeros, ellos llegan hasta dónde quieren y cuentan la información que desean, de tal forma que no sientan que se invade su privacidad.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

ANEXO 3. LEVANTAMIENTO DE TALLER OUTDOOR DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES



Formato de presentación de experiencias Primer Encuentro de Buenas Prácticas Docentes

I. Información general

Nombre de la experiencia		
Taller Outdoor Competencias Empresariales		
Nombre del curso donde se realizó la experiencia		
Seminario Taller Espíritu Empresarial I		
Unidad académica o dependencia		
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial		
Autor (es):		
1	Nombre completo:	Ana Lucia Alzate Alvarado
	Correo electrónico:	alalzate@icesi.edu.co ;
	Teléfonos de contacto:	3175103801
2	Nombre completo	Sandra Willman Carvajal



	Correo electrónico	sandra.willman@correo.icesi.edu.co ;
	Teléfonos de contacto:	3148870329
3	Nombre completo	Zelde Alexandrovich Vaisman
	Correo electrónico	zelde@hotmail.com ;
	Teléfonos de contacto:	3108354880
4	Nombre completo	Ana Carolina Martínez Romero
	Correo electrónico	acmarti@icesi.edu.co
	Teléfonos de contacto:	3148960335

II. Presentación de la experiencia

Descripción del grupo con el que se llevó a cabo la experiencia

Los estudiantes que participan del Taller Outdoor de Competencias Empresariales, pertenecen al programa de Administración de Empresas, y se encuentran entre el 3er y el 5to semestre. Son jóvenes entre los 17 a los 19 años en promedio. Hasta hace un año se integraban también jóvenes entre los 21 a 28 años ya que participaban los estudiantes del programa de Administración nocturno (hasta el semestre 13-2 se ofreció el curso para esta jornada).

Este taller se realiza 1 vez en el semestre.

El grupo más grande que desarrollo el taller fue de 119 estudiantes. Actualmente se manejan



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

grupos de 65 estudiantes en promedio.

Períodos académicos en los que se realizó

El taller se desarrolla desde el periodo 2007-1 hasta el presente.

Objetivos de aprendizaje ligados a la experiencia

De acuerdo a los objetivos del curso, la actividad contribuye al desarrollo del siguiente Objetivo Específico: Aplicar y reflexionar acerca de las competencias de: Flexibilidad, Empatía, Autoconfianza, Amplitud Perceptual, Orientación al Logro, Toma de Decisiones y Sensibilidad Social. Este objetivo a su vez, contribuye a alcanzar el Objetivo Terminal: Identificar sus competencias empresariales partiendo de la autorreflexión de sus fortalezas personales y profesionales y los aspectos por mejorar en cada una de ellas. Finalmente aporta al alcance del Objetivo General del curso (en negrilla se evidencia el mayor aporte de esta práctica) que pretende que el estudiante plantee una propuesta personal potencialmente desarrollable de sus metas a corto, mediano y largo plazo. **Mediante un análisis de sí mismo, de sus competencias (habilidades, conocimientos, actitudes) y de las limitaciones frente al entorno que le rodea; detectará oportunidades de desarrollo que le permitirán construir una visión de su futuro como persona, como profesional y como empresario.**

Describa las actividades que conforman la experiencia y los recursos usados.

La actividad se centra en el uso de la metodología de Outdoor Training, o entrenamiento fuera



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

del aula. Es una metodología de Aprendizaje, para favorecer la formación de personas y equipos, uniendo la naturaleza como aula y el Aprendizaje Experiencial como método (Reinoso, Miguel, 2007).

El taller se desarrolla en contextos diferente al aula de clase, en espacios al aire libre y originales, razón por la cual se realiza un día sábado, fuera de las instalaciones de la Universidad. En ese sentido, los estudiantes además de contar con el espacio físico oportuno para este aprendizaje, están aislados de su cotidianidad y se dan la oportunidad de explorar el desarrollo de sus competencias empresariales plenamente. El taller se ha realizado en diferentes espacios: Comfenalco Yanacostas, Comfandi Pance, Batallón Pichincha, Zona Cero, y la Escuela de Aviación Marco Fidel Suarez.

El programa contiene elementos de incertidumbre, realidad, percepción del riesgo, excitación, interacción y esfuerzo, que invitan a los estudiantes a una superación de sus limitaciones, haciéndoles salir de su “zona de confort” para hacer frente a una serie de “retos” que les llevarán a conseguir objetivos que posiblemente nunca creyeron ser capaces de alcanzar. Las actividades hacen parte de un circuito, y se forman equipos que van rotando por cada una de ellas.

Previamente se define mediante un juicio de peritos (personas con experiencia en desarrollo de competencias) con qué competencia empresarial (Flexibilidad, Empatía, Autoconfianza, Amplitud Perceptual, Orientación al Logro, Toma de Decisiones y Sensibilidad Social) que se ha trabajado conceptualmente en clase anteriormente, se deberá asociar cada ejercicio. Es importante anotar que como sucede en el desarrollo de competencias, algunos ejercicios permiten trabajar varias competencias de manera simultánea, y por lo tanto, una parte



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

importante del facilitador del aprendizaje es orientar la reflexión del estudiante en una competencia en particular, sin limitar la profundización espontánea del mismo en otra competencia.

Se cuenta entonces con un grupo de orientadores (Docentes del CDEE) a quienes se les asigna una prueba, para que apoyen la buena ejecución y orienten el proceso de reflexión cuando esta finaliza. Se les instruye acerca de: la descripción de la prueba, la definición de la competencia, y preguntas de reflexión intencionalmente orientadas al ser y al hacer, que servirán de guía; sin embargo estos podrán utilizar su experiencia previa para orientar la discusión. Es importante que procuren que la reflexión se centre en la competencia principal de la prueba, puesto que como se mencionó anteriormente, cada uno de los ejercicios permite el desarrollo de varias competencias y puede darse un desvío en la reflexión.

Los ejercicios realizados les permiten vivir experiencias (sentir), percibir lo sucedido desde diferentes puntos (observar), analizar y aportar al desarrollo de las mismas (reflexionar), para finalmente plantear propuestas de acción, con las que se comprometen y que posteriormente van a ser plasmadas, en su Plan de Carrera Empresarial (actuar).

Las actividades se dividen en dos jornadas, mañana y tarde. En la mañana se realiza un circuito de 5 pruebas en grupos de máximo 12 personas, de tal forma que las reflexiones puedan ser mejor dirigidas en grupos pequeños. En la tarde se trabaja con el grupo completo en dos pruebas con el fin de aumentar la complejidad, pues se someten a trabajar con otros, y se exploran las competencias desde otro ángulo que se explicará más adelante en este documento.

Al finalizar se realiza un cierre del taller, con todos los estudiantes, docentes, cadetes, oficiales de la reserva que participaron y se generan las últimas reflexiones.



EJECUCIÓN DEL TALLER

A continuación se describen las actividades del Taller que se han venido realizando durante los últimos tres semestres, las cuales se han desarrollado en las instalaciones y de manera conjunta con la Escuela de Aviación Marco Fidel Suarez. Es destacable resaltar que el taller se ha venido realizando durante este tiempo en conjunto con los Oficiales de la Reserva, ya que algunos de ellos conocen y comparten la filosofía de formación en Espíritu Empresarial de la Universidad. Así mismo, el contexto militar, permite rescatar elementos de disciplina y de experiencia de vida, que ayudan a crear un ambiente propicio para el desarrollo del taller.

Inicio: 7:00 a.m

Se reúnen todos los estudiantes en un salón, y se realiza la introducción del taller. Se les pide que estén presentes y atentos a esta presentación, para que entiendan la filosofía del taller desde el punto de vista de los orientadores de la Escuela.

El grupo de estudiantes es dividido en pequeños equipos que son referenciados por un color, ya que se les hace entrega de una camiseta distintiva. Luego se asigna un cadete a cada grupo, quien los acompaña durante todo el proceso, e inicia este acompañamiento, motivándolos para que definan un nombre para el grupo y realicen una porra, qué deberá alentar al equipo durante toda la jornada.

JORNADA DE LA MAÑANA



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

1. EL MURO:

Competencia Empresarial-Empatía: Es comprender las emociones, necesidades e intereses de otros y procurar su apropiada conciliación con las nuestras.

Conductas observables: demuestra interés y conciencia al oír, se centra en el interlocutor, identifica elementos no verbales que le ayudan a interpretar al interlocutor, comprende las necesidades y emociones de otros, brinda apoyo a otros, espera el tiempo necesario para procesar lo escuchado antes de emitir un juicio o interpretar, comunica claramente las soluciones que le permiten conciliar sus emociones con las de los demás, define diferentes escenarios que le permiten llegar a un acuerdo minimizando el conflicto.

Descripción de la prueba:

El grupo que realizará la prueba se organiza en tres filas, que darán la pauta del turno para realizar un ejercicio de escalada por un muro. Quienes están de turno, deben prepararse y asegurar su subida, colocándose un arnés y un casco. Las tres personas están atadas entre sí, lo cual dificulta el proceso de subida; por ello requieren comprender la posición de su compañero, para realizar un mejor ejercicio. Adicionalmente, el resto del equipo estará en la parte de abajo tomando y facilitando el proceso de subida y bajada de los compañeros, administrando las cuerdas que los sostienen. A esta posición se le denomina la *Línea de Vida*, la cual se vuelve un referente de apoyo para quienes están subiendo, ya que confían en las acciones y el cuidado que sus compañeros tendrán, para no dejarlos caer o golpear. Mientras tanto, los miembros de la línea de vida deberán mantener su atención y estimular a sus compañeros cuando están en el



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Muro.

Durante la prueba, las tres personas deberán llegar al final del muro e inmediatamente después comenzará el descenso. Todo esto deberá ser coordinado para no generar molestias en el otro, ya que en algunos espacios del muro los puntos de apoyo se reducen.

2. TRANSPORTE RADIOACTIVO:

Competencia Empresarial- Orientación al Logro: Es preocuparse por alcanzar estándares de excelencia superiores a los ya existentes.

Conductas observables: muestra una actitud de si se puede frente a obstáculos, tiene interés en buen desempeño, quiere sobresalir, tiene claridad en objetivos, tolera la incertidumbre y la falta de estructura, tolera el trabajo bajo presión, plantea metas altas pero alcanzables, analiza las situaciones a profundidad, es persistente para resolver problemas, comunica con claridad sus problemas, sus necesidades y las soluciones prácticas que surjan; realiza esfuerzos adicionales en sus tareas y compromisos, actúa con disciplina y dedicación.

Descripción de la prueba:

Se referencia al grupo la siguiente historia: *Un equipo de personas ha sido escogido para realizar una misión de mucho riesgo, ya que los expertos que designaron fueron llamados a otra misión y no alcanzarán a llegar. Es necesario transportar unas cápsulas de plutonio desde el punto A hasta el punto B y éste equipo es el escogido por todas las cualidades que posee. No*



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

pueden tocar las áreas de riesgo porque pierden la vista. No pueden tocar los obstáculos porque se devuelven hasta el punto de partida. Al dejar caer alguna cápsula, perderán un compañero.

3. TORRE DE PIZZA:

Competencia Empresarial-Autoconfianza: Es el optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que asume tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas.

Conductas observables: Es capaz de expresar sus puntos de vista y opiniones aún en ambientes adversos, toma desafíos y asume riesgos, se permite vivir nuevas experiencias, tiene una actitud de disposición y confianza, no presenta ansiedad exagerada frente a la actividad, anima a otros.

Descripción de la prueba:

El participante provisto de un arnés y atado por su espalda a una cuerda soporte, asciende por una escalera hasta alcanzar la copa de un palo de 6 mts de altura. Una vez alcanzada la copa, deberá pararse sobre un plato al que se le denomina pizza, decir sus objetivos de vida o por qué o por quién quiere realizar el ejercicio, para luego lanzarse con un pequeño salto hacia arriba, tratando de alcanzar una cuerda. Es importante asegurar el arnés, mantener la espalda recta y con un movimiento rápido intentar pararse.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

4. TRIANGULO y TAPETE:

Competencia Empresarial-Amplitud perceptual: Es explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.

Conductas observables: identifica diversas situaciones de su entorno natural, plantea problemas de su entorno, genera muchas respuestas ante una determinada situación, redefine, sustituye, modifica, reinterpreta y adapta conceptos para llegar a una solución; define los objetos o las situaciones de manera distinta a la usual, desarrolla y mejora constantemente sus ideas.

Descripción de la prueba:

Triángulo

El grupo se divide en parejas, cada una de ellas deberá frente a frente deben caminar sobre cables opuestos en forma de “V” hasta alcanzar de manera continua la parte más ancha de la misma.

Tapete:

Todos los miembros del grupo deben pararse sobre un tapete y trasladarse desde el punto A al punto B, sin salirse del mismo.

5. NUDO Y NAVE



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Nudo:

Competencia Empresarial- Flexibilidad: Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas.

Conductas observables: aceptación o disposición al cambio, ceder, interés en nuevas opciones, apertura a nuevas ideas. Identifica y define claramente problemas del entorno. Busca información relevante para dar una solución, rompe los paradigmas, da soluciones no problemas, involucra una transformación, un cambio, un replanteamiento o una reinterpretación, para dar soluciones.

Descripción de la prueba:

Se constituyen grupos de 10 participantes. Se hace un círculo. Los participantes se enumeran del 1 al 10. Posteriormente cada persona levanta el brazo derecho y le pasan la mano a quien el instructor (cadete) indique (existe una secuencia que se debe seguir). En un tiempo determinado el grupo debe deshacer el nudo sin perder el contacto y quedando en círculo (una persona hacia adentro y otra hacia fuera), verificando que queden en el mismo orden que iniciaron. El éxito de la prueba depende de que los participantes logren romper la distancia y fortalecer los vínculos de relación interpersonal, el trabajo, la creatividad y la flexibilidad.

Nave:

Competencia Empresarial-Toma de decisiones: Es analizar las diversas alternativas que tengo para determinar los mejores caminos a seguir, asumiendo la responsabilidad de los resultados logrados.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

Conductas observables: Aporta soluciones en sus intervenciones verbales, procura dar profundidad a sus intervenciones, se concentra en los hechos, no en las personas, valora y clasifica las intervenciones, busca explicaciones a hallazgos no obvios, procura opiniones de otras personas, dedica tiempo adicional a complementar la alternativa elegida, planea la implementación de la alternativa elegida, toma la iniciativa en el proceso de implementación e involucra a otros, muestra seguridad en los pasos de implementación., finaliza lo pactado, se autoevalúa para determinar fortalezas y debilidades en el comportamiento propio de la toma de decisiones.

Descripción de la prueba:

El grupo debe ingresar a la nave (cuadrado en el piso previamente delimitado de acuerdo al número de participantes) y realizar un viaje mínimo de 10 segundos, nadie puede estar fuera de ella, de lo contrario no podrá despegar. La altura de la agrupación de participantes, no puede ser superior a la altura de la persona más alta del grupo. Una vez ubicado en la nave, deben permanecer estables (ningún participante puede estar afuera o tocar el perímetro de la nave).

JORNADA DE LA TARDE:

Esta la totalidad del grupo en tres pruebas, las cuáles son dirigidas por uno de los oficiales de la reserva.

La primera de ellas, es una actividad para pasar el almuerzo, no requiere mayor esfuerzo, se organiza todos sobre un muro largo, y luego se les pide que se acomoden sin bajarse por orden de estatura, edades, o fechas de nacimiento. De esta manera el grupo se vuelve a activar, y



empiezan a relacionarse entre todos.

La siguiente actividad se denomina el Lazarillo, se arman en dos grupos unos son ciegos (se vendan los ojos) y otros los lazarillos. Se arman parejas, compuestas por un ciego y un lazarillo, los ciegos no saben quién es su lazarillo y confía en él. Por otra parte los lazarillos no pueden hablar solo pueden guiar a través del contacto físico. Empiezan a caminar por diferentes lugares, pasando obstáculos, mientras que el grupo de cadetes empieza a generar espacios dónde les tiran agua a los ciegos, los molestan con ramas, y el lazarillo decide si los lleva o no, como ven que la mayoría de compañeros someten a los ciegos a este tipo de bromas, casi que la mayoría del grupo entra en esa dinámica. Luego se invierten los papeles, y los ciegos pasan a ser lazarillos, pero como no saben quién era su lazarillo deben escoger al azar a alguien más. Esto genera confusiones, y molestias en algunos, que quieren tomar venganza y sin importar quien fue su guía terminan haciendo pasar a su compañero por un mal momento (todo controlado y bajo supervisión). En esta actividad se destaca la fragilidad de lo que se construye, ya que en la mañana generaron lazos de confianza, de apoyo, de interacción y buen ambiente, fortaleciendo sus competencias. Sin embargo, se evidencia como en un instante perdemos la cordura y se olvida lo que se ha construido. Y se desarrollan reflexiones acerca de la construcción de las competencias y que cosas atentan contra su buen desarrollo.

El último ejercicio, se denomina La Balsa, Se divide el grupo en dos, cada grupo debe construir una balsa que sea capaz de soportar todo el equipo de trabajo, cruzar la piscina y regresar a la orilla en el menor tiempo posible, y luego desarmar la balsa dejar todos los elementos como fueron entregados, y presentarse ante el oficial de reserva para indicarle que el equipo ha finalizado. A cada equipo se le entregan unos materiales (12 tablas, bastidores, 16 tambores o



canecas, 3 bisturíes, 10 pares de guantes, 1 madeja de cabuya (cuerda), 30 chalecos, 4 remos). Para ello el equipo debe: verificar el material entregado, verificar el número de personas disponibles para su equipo cortar una cuerda para amarrar la plataforma (36 amarras), amarrar muy firmemente las canecas, evitando que no se salgan de su sitio, organizar como va a ir las personas dentro de la balsa, revisar y asegurarse los chalecos salvavidas, asignar los remeros, ubicar el objetivo, realizar el recorrido trazado. Esta prueba reúne la acción de todas las competencias trabajadas, por ello hace parte del cierre, siendo enfáticos en la Orientación al logro, puesto que los grupos se encuentran cansados y necesitan dar su último esfuerzo para lograr esta actividad tan retadora.

Una vez finalizada la actividad anterior se organizan en un círculo, estudiantes, docentes, cadetes, oficiales de la reserva, y tomados de las manos se invita a los estudiantes a generar una reflexión de la jornada, acerca de cómo aporta esta actividad a su desarrollo personal y profesional, que se desean reconocer por el esfuerzo de la exigente jornada y que lograron interiorizar para ellos.

¿Cómo evaluó el logro de objetivos de aprendizaje a partir de la experiencia?

Durante el desarrollo de la actividad los docentes del curso están presentes y pueden analizar los comportamientos de sus estudiantes, y si lo consideran pertinente hace intervenciones individuales o grupales ya que conoce más a fondo a sus estudiantes. Durante las reflexiones se validan los conceptos de las competencias, y las reflexiones que realizan por cada actividad permiten identificar los comportamientos asociados a las competencias.

Para el manejo de la actividad se tiene en cuenta el siguiente ciclo de aprendizaje experiencial (Dewey, 2008), para lograr los objetivos de aprendizaje:

1. El aprendizaje comienza con una experiencia concreta.



2. Observación reflexiva: el estudiante piensa sobre esa experiencia y recopila información (retrospectiva).

3. Conceptualización abstracta: a continuación, el estudiante que aprende empieza a hacer generalizaciones y a interiorizar lo ocurrido en la experiencia, estableciendo conexiones significativas con lo que ya sabe.

4. Experimentación activa: Por último, actúa a partir de esa experiencia internalizada.

Durante las reflexiones se lleva a los estudiantes a:

Vivenciar y reflexionar sobre la vivencia, alrededor de estas preguntas:

1. What?(Qué sucedió)? Hechos
2. So what?(Y eso que sucedió cómo lo relacionamos con....? Emociones, sentimientos,
3. And now what?(Y ahora qué sigue?): Vínculos entre experiencia realidad y futuro del estudiante.

En la clase inmediatamente siguiente, cuando los estudiantes ya han descansado, e interiorizado mejor sus comportamientos, se realiza en clase un recorrido por las actividades del taller y se les entrega una guía de reflexión, que recoge la experiencia vivida desde el hacer, las emociones en cada una de esas vivencias, los aprendizajes de la misma y una invitación a acciones concretas que puedan hacer visibles en su día a día, que permitan cerrar el ciclo de aprendizaje. Esta reflexión es entregada al docente quien reconoce el avance, retroalimenta y al estudiante con preguntas generadoras de reflexión. De esta forma se cierra el ciclo de aprendizaje, para que los estudiantes definan a través de su auto-reflexión oportunidades de desarrollo de sus competencias empresariales que le permitirán construir una visión de su futuro como persona, como profesional y como empresario, el cual se plasma en el documento Plan de Carrera Empresarial, que es uno de los entregables del curso, como trabajo final.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

¿Por qué considera que su experiencia es una buena práctica docente?

Los docentes que hemos preparado este taller consideramos que se generan una serie de acciones conscientes e intencionales, que llevan a los estudiantes a tener una experiencia diferente, emotiva y transformadora, que se resumen en:

- El estudiante logra identificar y hacer un balance del progreso y desarrollo de sus competencias empresariales, en un ambiente “natural”.
- Favorece el desarrollo de las competencias, a través de la vivencia de la experiencia, a través de auto reflexión.
- Promueve la autoconciencia y la responsabilidad sobre el propio aprendizaje.
- Identifica aspectos por mejorar.
- El estudiante lleva lo experimentado durante el taller a su vida personal, profesional y especialmente como empresario o intraempresario.
- Se trasciende de los elementos teóricos a los aplicativos, conectando acciones y emociones con el desarrollo de las competencias empresariales.

Una vez se realizan los talleres se realiza una reunión entre los docentes para evaluar el desarrollo del mismo; lo cual implica identificar aciertos, y desaciertos, para a partir de ellos realizar los ajustes metodológicos, bien sea en actividades, en evaluación de niveles de aprendizaje, en materiales, en puntos de reflexión y aun en competencias empresariales. Los profesores destacan los elementos más importantes de la actividad de cierre y de esta forma buscamos asegurarnos el buen desarrollo del taller, este aprendizaje generativo se ha realizado de manera continua durante 7 años, lo que ha permitido un aprendizaje sobre la experiencia.

Durante todo este tiempo hemos encontrado elementos que facilitan o que pueden dificultar el aprendizaje, entre ellos, el espacio físico en dónde se desarrolla la actividad. Inicialmente el



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPañAMIENTO
PARA **CRECER**

taller estaba planteado de 7 Am a 7 Pm y las actividades involucraban un esfuerzo físico muy alto. En el proceso, encontramos que podíamos disminuir el tiempo y alcanzar los objetivos planteados. Por otra parte, los estudiantes se sienten muy atraídos por las actividades de alto riesgo, razón por la cual cobra una importancia inusitada la reflexión dirigida. Es a través del lenguaje nuestro y de cómo dirigimos la reflexión que los estudiantes pueden realzar el valor de las actividades con orientación al desarrollo de competencias empresariales y el impacto en sus vidas; y no quedarse solamente con la excitación de la actividad.

Otro aprendizaje importante está relacionado con la necesidad de realizar un entrenamiento previo de los docentes y enfatizar en el compromiso que deben tener frente al desarrollo personal y no sólo el empresarial de los estudiantes, ya que en esta actividad se rescatan ambos elementos.

En alguna ocasión como elemento adicional, se consideró la opción de dar menos comodidades a los estudiantes en el transcurso de la prueba, de tal forma que jugaran con el trabajo duro. Entendimos que este elemento solo refuerza el cansancio y el esfuerzo físico e incluso puede deteriorar el aprendizaje si se lleva a extremos muy altos.

Consideramos entre otros elementos que este taller es una buena práctica por el valor de las reflexiones, y de las conclusiones que sacan los estudiantes acerca del desarrollo de sus competencias, y la manera en que la mayoría de ellos logran compenetrarse con el desarrollo de su Plan de Carrera a partir de los ejercicios de auto-reflexión.



METODOLOGÍAS ACTIVAS PARA EL DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL

JULIANA SÁNCHEZ TRUJILLO⁴⁷

RESUMEN

El desarrollo de las habilidades empresariales debe promoverse en un contexto educativo en el que se aprenda a través de metodologías activas y construcción de conocimiento que enfatizan la experiencia directa. Cuando se hace uso de estas modalidades, se transforma el rol del docente; éste ya no entrega su conocimiento de forma pasiva, sino que se convierte en un facilitador que guía al alumno a través del proceso de aprendizaje. Para lograrlo se debe atravesar por cuatro etapas fundamentales que son: preparación del estudiante, profundización de conocimientos a través de la lúdica, extensión del conocimiento a través de ejercicios de reflexión sobre lo aprendido y finalmente la inmersión que pretende poner en práctica dichos aprendizajes en un contexto real fuera del aula de clase. Este proceso contribuye con mayores niveles de aplicabilidad, de permanencia de ese conocimiento a través del tiempo y de desarrollo de habilidades de pensamiento de orden superior.

⁴⁷ *Docente de la Universidad de la Sabana. Chía, Colombia*



PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, espíritu empresarial, metodologías activas, lúdica.

ABSTRACT

The development of entrepreneurial skills must be promoted in educational settings where content is delivered through active learning and knowledge building, which are possible through direct experience. When these strategies are used, the role of the teacher changes; he is no longer giving his knowledge in a passive way, but facilitating the learning process. The process is comprised by the following stages: preparing the student, deepening into content through the use of playfulness, extending the learning and immersion in a real world setting outside of the classroom. This process helps to achieve higher levels of applicability, knowledge retention and the development of higher order thinking skills.

KEY WORDS: Entrepreneurship, entrepreneurial spirit, active learning, playfulness.



1. INTRODUCCIÓN

En el mundo cambiante de hoy, las necesidades de aprendizaje se han transformado. Ya no basta con entender la teoría, sino que se hace vital su aplicación y la creación a partir de esta. Estos cambios aplican a todas las disciplinas, pero se hacen aún más urgentes en la enseñanza y aprendizaje del Espíritu Empresarial, que busca preparar a los estudiantes para enfrentarse a una vida personal y laboral caracterizada por la incertidumbre, el cambio constante y la necesidad de adaptación (Küttim, Kallaste, Venesaar, y Kiis, 2014).

La enseñanza del emprendimiento, especialmente en pregrado, se ve enfrentada a una nueva generación de estudiantes que tienen cortos períodos de atención, una inmensa variedad de estímulos procedentes de los medios de comunicación y las redes sociales y un acceso a la información permanente que debilita la capacidad de memorización y retención de información. Por este motivo, las metodologías tradicionales basadas en la repetición y memorización se quedan cortas a la hora de lograr análisis y altos niveles de aplicación en contextos diferentes al del aula de clase. El espíritu empresarial no florece de forma espontánea; antes bien, hay que cultivarlo. (Varela, 2008) y para lograrlo, la educación de hoy debe adaptarse al estudiante y es por esto que múltiples investigadores han llamado a la necesidad de contar con una educación empresarial basada en el aprendizaje experiencial (Gibb, 2002; Küttim et al, 2014; Varela, 2008), el cual se caracteriza por el uso de metodologías activas.

Sin embargo, existen muchos docentes que temen implementar actividades lúdicas dentro de sus clases porque se cree que la lúdica solo es válida para cierto tipo de contenidos, porque puede verse el juego como una pérdida de tiempo o porque cuentan con



experiencias pasadas que no fueron exitosas. Pero antes bien, vale la pena entender que la incorporación de la lúdica en el aprendizaje es una oportunidad para integrar metodologías pedagógicas con actividades guiadas que promuevan la solución de problemas, flexibilidad, adaptación y creatividad. Estas actividades no pueden ser vistas como el juego por el juego; sino que deben ser integradas en un proceso que facilite el desarrollo de habilidades empresariales sin importar el contenido a tratar. Aun así, es importante tener en cuenta que incorporar la lúdica en el aprendizaje de jóvenes adultos puede presentar múltiples retos dados los estigmas que se tienen frente al juego en la adultez.

Por tal motivo, el presente documento pretende proponer una metodología que permita a docentes, y facilitadores de conocimiento en empresarismo, hacer uso de la lúdica y la experiencia directa como estrategia metodológica en el aula de clase.

2. ¿POR QUÉ INCORPORAR LA LÚDICA EN EL APRENDIZAJE?

El juego o la lúdica puede ser entendido como una actividad cultural cargada de significados y función social que genera intensos sentimientos de felicidad y fluidez, que se traducen en la pérdida de la noción del tiempo, participación total en una actividad determinada y sentimientos de profunda motivación (Csikszentmihalyi, 1991). Por este motivo, más que ser una actividad, el juego es un estado mental (Brown S. y Vaughan, 2009). Adicionalmente, para que una actividad sea considerada como lúdica, debe contar con las siguientes características, propuestas por el historiador holandés Joseph Huizinga (1968):



- a. El juego no puede ser una actividad impuesta; ésta debe surgir de la propia motivación. Por esta razón es importante reforzar la idea de que aquel que no se sienta cómodo realizando ciertas actividades puede abstenerse de hacerlo pues el simple hecho de observar es una forma de participación.
- b. El juego no es la vida misma; por tanto, ofrece al participante una oportunidad de escapar de su propia realidad.
- c. El juego tiene sus propios límites de tiempo y espacio, lo que permite que se pueda repetir en cualquier momento.
- d. Toda actividad lúdica requiere de un orden y debe contar con sus propias reglas.

El juego es un proceso natural que no solo hace que el aprendizaje sea más agradable y divertido, sino que también dota al estudiante con beneficios sociales y cognitivos que se mantienen en el tiempo (Brown y Vaughan, 2009). Sin embargo, culturalmente éste sólo es aceptado en el contexto de la niñez y es por esto que se le dificulta tanto su aplicación en contextos que demandan disciplina y seriedad.

Aun así, vale la pena tener presente que su implementación tiene múltiples beneficios que motivan su uso por encima de los riesgos que se puedan presentar. El primero de ellos es que a través del juego, es más fácil ver las cosas desde un nuevo punto de vista. Como resultado, se promueve la toma de riesgos, creatividad y solución de problemas; habilidades esenciales para el despertar del espíritu empresarial. El segundo, y quizá el más importante es que a través de la lúdica, se promueve el desarrollo de habilidades de pensamiento de



orden superior como crear, analizar y aplicar (Puccio, Mance, Barbero-Switalski y Reali, 2002)

Estas habilidades de pensamiento son analizadas teniendo en cuenta la taxonomía propuesta por Benjamín Bloom (1956), en la que se categorizan las habilidades según su grado de complejidad. Estas son progresivas y se plantean en forma de pirámide, por lo que las habilidades de pensamiento de orden superior (crear, evaluar y analizar) no pueden existir sin el desarrollo de las habilidades básicas de orden inferior (recordar, comprender y aplicar). Si bien ambos niveles resultan cruciales en el proceso de aprendizaje, lo que se busca es que el estudiante esté en capacidad de aplicar el conocimiento adquirido en diferentes contextos por fuera del aula. Para lograrlo, su pensamiento no puede quedarse en un nivel de comprensión, sino que se debe contar con habilidades de orden superior que permitan al estudiante identificar la situación, analizarla y crear ajustes a la teoría para aplicar lo aprendido en un contexto específico, lo que lo lleva a crear y generar nuevas soluciones. Particularmente en el desarrollo del espíritu emprendedor se busca que el estudiante esté en capacidad de identificar oportunidades y generar soluciones acordes; lo que en sí requiere de habilidades de pensamiento bien desarrolladas (Gibb, 2002).

Un tercer beneficio que se plantea es el de un aprendizaje más holístico y significativo dada la alta estimulación neuronal que se produce a través del juego. Algunas investigaciones han demostrado que 80% del cerebro está conectado con las manos (Wilson, 2010); es decir, que en la medida en que más se utilicen las manos, más conexiones neuronales se realizan y por tanto el nivel de aprendizaje es mucho más alto, con reflexiones más profundas y que permanece por más tiempo (Hannaford, 1995).



Además, Kolb (1984) desde su propuesta del ciclo del aprendizaje experiencial, plantea que “el aprendizaje es una transacción entre el conocimiento social y el conocimiento personal” (p.36), motivo por el cual se deben planear actividades grupales que permitan el intercambio de conocimiento tácito y explícito entre los participantes, así como permitir tiempos de reflexión colectiva a través de preguntas guiadas por el docente. Estos espacios apalancan el aprendizaje porque el estudiante de hoy no es un sujeto pasivo que busca sentarse a absorber información. Por el contrario, lo que necesita son oportunidades para crear y de esta manera involucrarse y motivarse por el contenido (Meier, 2000). Este proceso, requiere por tanto de una reflexión, evaluación, retroalimentación e inmersión constante.

En otras palabras, la incorporación del juego y la lúdica en actividades de aprendizaje, permiten lograr mayores niveles de motivación, concentración, entendimiento y reflexión que posibilitan el desarrollo de habilidades avanzadas de pensamiento y que dan lugar a la aplicación y permanencia de ese conocimiento a lo largo del tiempo.

3. APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS ACTIVAS EN EL DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL

Las metodologías activas basadas en la lúdica, no son simples juegos que se introducen en clase, sino una forma de planear, impartir y acelerar el aprendizaje en el estudiante. Son procesos que requieren de una buena planeación, actividades de preparación o calentamiento de las habilidades del estudiante y un extenso y profundo ejercicio de



reflexión sobre lo sucedido a fin de aterrizar la experiencia y extraer nuevos conocimientos de la misma.

El proceso que se presenta a continuación, es un acercamiento a las metodologías de aprendizaje activo basado en la lúdica. Éstas tienen sus orígenes en los estudios de educación para la creatividad de E. Paul Torrance (1979), mejor conocida como el Modelo de Incubación de Torrance; el modelo del Aprendizaje Acelerado de Dave Meir (2000) y los estudios sobre el Aprendizaje Experiencial realizados por David Kolb (1984). Por tal motivo, el proceso que se propone a continuación podría ser visto como una mezcla de conceptos que se han modificado a través de la práctica docente y que plantean un lineamiento para el desarrollo de clases con una dinámica activa, que permitan desarrollar competencias en el estudiante sin importar el tipo de conocimiento que está siendo impartido. En estas metodologías, no sólo las actividades pedagógicas cambian, sino también el rol del docente, quien pasa de asumir un rol de poder y de “dador de conocimiento”, por uno de facilitador de la construcción colectiva del mismo.

El modelo presentado se define en tres etapas fundamentales que son: preparación, profundización, extensión del conocimiento e inmersión (Figura 1). Cada una de ellas cuenta con un eje o habilidad a desarrollar que guía las actividades y la planeación del proceso. Estas habilidades son propias del espíritu empresarial y permiten potenciar el desarrollo del mismo. Algunas de las habilidades transversales que se pueden utilizar en el desarrollo del espíritu empresarial son: tolerancia a la ambigüedad, toma de riesgos, ver las cosas desde otro punto de vista, identificar oportunidades, ir más allá de lo evidente, la curiosidad, hacer uso de la prospectiva, apertura a la novedad, entre otros.

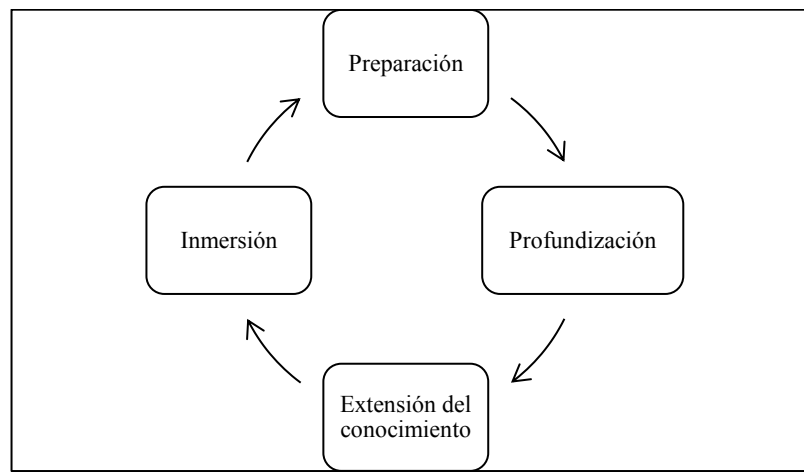


Figura 1: Etapas del proceso de Metodologías Activas.

Preparación: Arando el terreno

La etapa de preparación tiene que ver con preparar al estudiante para aprender y excluye el tiempo o formas de preparación de la clase por parte del docente. Esta preparación tiene como objetivo romper bloqueos, despertar la curiosidad, crear sentimientos positivos frente al contenido y propiciar un espacio saludable de aprendizaje. El problema es que la mayoría de las veces hay tanto contenido por cubrir que no se da espacio a esta preparación. Según Meier (2000) y Torrance (1979), algunos elementos para tener en cuenta en la etapa de preparación son:

a. Ambiente físico positivo

Una atmósfera que promueva tranquilidad, alegría y seguridad psicológica será mucho más efectiva para el aprendizaje que aquella típica de las aulas de clase estilo auditorio que son rígidas y que enfatizan el rol de poder del docente. La razón es muy sencilla; un ambiente agradable promueve la participación, concentración y desconexión



del mundo exterior. Este tipo de ambientes pueden crearse reubicando las sillas, decorando el espacio y agregando color al salón. También puede hacerse uso de música de ambientación para promover ambientes más propicios para la creatividad. Además, las nuevas generaciones de estudiantes en ocasiones requieren de ésta para alcanzar mayores niveles de fluidez y concentración. Particularmente en mis clases, utilizo versiones instrumentales de música contemporánea. Esto provee un ambiente de gozo y relajación que ayuda a los estudiantes a trabajar con motivación, especialmente cuando se hacen ejercicios de forma individual.

b. Objetivos claros

Tener los objetivos de la clase claros ayuda a que el estudiante se conecte más con el contenido. Pero estos no deben ser presentados con frases académicas llenas de términos técnicos pues se crea resistencia en el inconsciente. Antes bien, presentar los objetivos es una oportunidad de motivar el corazón; de demostrar cómo se va a alcanzar el éxito a través de los temas cubiertos.

c. Beneficios para el estudiante

Los adultos tienen una percepción selectiva que hace que sólo presten atención a aquellas cosas que consideran significativas. Es por esto que para que los participantes tengan una mente abierta al conocimiento, es vital entender la importancia de lo que se está aprendiendo y los posibles usos que puede dársele. Si se explica al estudiante las habilidades que desarrollará durante el curso, la motivación puede permanecer por más tiempo.

La línea entre los objetivos y los beneficios es muy delgada, pero la mejor forma de identificarlos es que los primeros se enfocan en el qué y los segundos en el porqué. Por tanto, los beneficios pueden plantearse desde el punto de vista de las ganancias. Por



ejemplo: reducir tiempo, ahorrar dinero, volverse más efectivo, ser más feliz, mantenerse actualizado, etc.

d. Involucramiento total del participante

El conocimiento se construye haciendo y no siendo un simple espectador. Las metodologías activas, como su nombre lo indica, requieren de participación, movimiento y reflexión. El docente es solo un facilitador de conocimiento que prepara el terreno para que otros puedan moverse efectivamente dentro de él y para reflexionar sobre el proceso. Esta participación debe darse desde el momento mismo en que inicia la clase y no esperar hasta el momento en que se introduce un juego.

Profundizar en el contenido: aprendiendo a través de actividades lúdicas.

En esta parte del proceso, el objetivo es el de profundizar en el contenido y en las habilidades propuestas para la clase. La idea es que se desarrollen actividades lúdicas tales como juegos libres, simulaciones, juego de roles, dinámicas de solución de problemas, estudios de caso, crear una canción o una historia, analizar un problema o una solución, desarrollar y hacer preguntas, construir modelos con Lego o materiales reciclables, entre otras. La idea es contar con ejercicios que permitan vivenciar la teoría de una forma que se acerque a un contexto real y significativo para el estudiante.

Cuando el docente se encuentra impartiendo clases con metodologías lúdicas y activas, es bueno reconocer que algunos estudiantes pueden inicialmente llegar a resistir, e incluso rechazar este tipo de actividades. Esta situación debe verse como un proceso natural de adaptación y por tanto el estudiante puede optar por participar o por no hacerlo según su grado de comodidad, teniendo en cuenta que la observación es también un rol válido dentro del juego. Para evitar este tipo de comportamientos, vale la pena explicar con claridad las



reglas y objetivos del ejercicio antes de comenzar, asignar roles específicos a los participantes y demostrar o delinear los beneficios que podrán obtenerse a partir del ejercicio.

Incorporar la lúdica en la clase no puede entenderse como una oportunidad para el docente de relajarse y esperar a que concluya el ejercicio. Antes bien, se debe tomar una posición activa de acompañamiento en la que se toma nota de todo lo observado a fin de traerlo a colación en el momento de la reflexión (Meier, 2000). De esta manera, los estudiantes pueden hacer conscientes sus actitudes, comentarios y acciones una vez finalizado el ejercicio.

Extensión de conocimiento: llevando el aprendizaje a otros contextos

Después de realizar una actividad lúdica, o antes de finalizar una sesión de clase, se debe hacer un ejercicio profundo de reflexión a través del cual se dé sentido a lo aprendido y experimentado. La actividad de reflexión es crucial para poder hacer conexiones entre la teoría y el mundo real (Gagnon y Collay, 2001). Ésta se realiza a través de preguntas guiadas por el docente enfocadas en lo experimentado y en posibles aprendizajes que pueden extraerse del mismo.

Esta técnica de reflexión, se explica desde el ciclo del aprendizaje experiencial desarrollado por David Kolb, en el cual se afirma que “el aprendizaje es el proceso a través del cual se crea conocimiento por transformación de la experiencia” (Kolb, 1984, p. 38). Es decir, el conocimiento se produce por experiencia directa, que se evidencia en diferentes etapas (Figura 2):

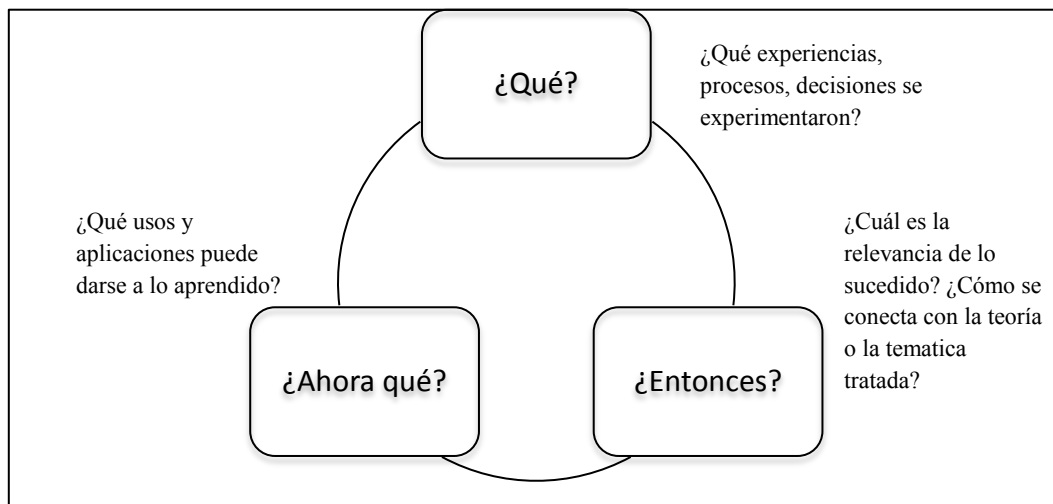


Figura 2: Etapas de la reflexión en el ciclo del aprendizaje experiencial. Adaptado por el autor de Kolb (1984).

A continuación se presentan algunos ejemplos de preguntas que pueden realizarse para fortalecer los procesos de reflexión (Kolb, 1984; Torrance y Safter, 1990):

- ¿Qué sucedió?
- ¿Hubo algunas sorpresas?
- ¿Qué observaron?
- ¿Qué significado tiene?
- ¿Qué patrones encontraron?
- ¿Cómo pueden conectar esto con su vida personal y/o profesional?
- ¿Cómo pueden aplicarlo o transferirlo?
- ¿Qué modificaciones se le podría hacer?
- ¿Cómo podría esto ser más significativo?



Es común que muchos docentes hayan experimentado actividades lúdicas en su clase, pero que sientan que estas no dieron el resultado deseado. En la mayoría de los casos, lo que sucede es que no se realizó un buen ejercicio de reflexión, y por tanto el estudiante siente que la actividad no tuvo sentido o que fue una forma “divertida” de perder tiempo. Pero cuando se hace a consciencia y se toma el tiempo para hacer conexiones entre la experiencia lúdica y la realidad, se obtienen diversos beneficios. El más importante es que motiva al estudiante a seguir pensando en la discusión ocurrida en clase, lo cual conduce a un proceso de incubación (Torrance, 1979).

La incubación es la acción de tomarse el tiempo para reflexionar o para procesar información en el subconsciente. De acuerdo con Torrance (1979) “la incubación provee al estudiante una forma de llevar el aprendizaje a un proceso de pensamiento de orden superior que va más allá de los procesos de pensamiento lógicos y racionales” (p.34). Sin embargo, hay que tener presente que este proceso requiere tiempo y que es deber del docente proveer un tiempo y un espacio para hacerlo, sin llegar a forzarlo.

El propósito es el de dar una oportunidad para que los estudiantes vuelvan significativo el aprendizaje al vincularlo con su vida personal o al identificar espacios empresariales en que puedan aplicar lo aprendido. Algunos ejemplos de actividades que se pueden combinar con la reflexión para acelerar el proceso de incubación son:

- Relacionar información con la experiencia personal del estudiante.
- Hacer que los estudiantes enseñen contenido a otros; esto puede ser a través de lecciones, conversaciones u otras actividades lúdicas. En mis clases, hago que los estudiantes se inventen un juegos para enseñar conceptos o herramientas y



luego van a espacios abiertos de la universidad y los ponen a prueba con transeúntes.

- Ver qué implicaciones tiene el aprendizaje en el futuro.
- Escribir una carta para el yo del futuro y devolverla a los estudiantes un tiempo después.
- Relacionar información con sucesos mundiales, empresariales, etc.
- Reflexionar sobre los principales aprendizajes que se extraen de la clase, conferencia o espacio compartido con empresarios.
- Despertar curiosidad para la próxima lección dejando una pregunta para resolver en su tiempo de estudio independiente.

Este tipo de actividades o reflexiones deben siempre realizarse al finalizar cada sesión de clase o actividad lúdica, y la discusión debe estar enfocada hacia un cierre y fortalecimiento de la habilidad emprendedora que se ha planteado como objetivo de la clase.

Inmersión: Replicación de lo aprendido fuera del aula

Una vez culmina la sesión de clase, se hace urgente que se aplique el nuevo conocimiento lo más pronto posible con el fin de que permanezca en el tiempo (Meier, 2000). Para tal fin, el docente debe promover el desarrollo de proyectos con aplicabilidad en el mundo real tales como: ejercicios de diagnóstico y consultoría con empresas reales, desarrollo de proyectos conjuntos con emprendedores, validación de propuestas de valor, prototipos o modelos de negocio, participación en ferias empresariales, entre otros.

Es aquí donde ocurre gran parte del aprendizaje, pues solo cuando se pone en práctica lo aprendido es que se hace consciente dicha información. Es por esta razón que la aplicación



se encuentra en la última etapa de las habilidades de pensamiento inferior, pues si el estudiante no está en capacidad de utilizar lo aprendido en un contexto real, mucho menos estará en capaz de realizar un análisis o de crear algo nuevo. Particularmente desde el espíritu empresarial, si un estudiante no puede poner en práctica las habilidades y herramientas aprendidas, a la hora de crear su propia empresa, no podrá hacer uso de dicha información pues no sabrá cómo hacerlo.

Sin embargo, más importante que la simple aplicación, es el volver a clase y reflexionar sobre la experiencia. De esta manera se pueden hacer ajustes sobre los errores cometidos, se pueden crear nuevas estrategias e identificar puntos ciegos que pueden haber no sido cubiertos durante la clase.

Las etapas de los procesos de metodologías activas funcionan siempre de una forma secuencial y pueden utilizarse tanto para planear un semestre, como para organizar sesiones particulares. Este enfoque no sólo provee mayores niveles de aprehensión del conocimiento, sino también la posibilidad de reducir los tiempos de planeación de clases por parte del docente, al tiempo que se aumenta el grado de participación por parte del alumno.

4. CONCLUSIONES

El juego que se estructura a partir de metodologías activas es vital en el proceso de aprendizaje porque provee un ambiente seguro en el cual los estudiantes pueden experimentar, tomar decisiones y conectar el conocimiento con su propia realidad sin miedo a cometer errores. Éste también permite un involucramiento total en la construcción



del conocimiento, al hacer uso de todos los sentidos en el momento de aprendizaje, lo que da lugar a mejores conexiones, comprensión y reflexión sobre la experiencia académica.

Además, las actividades lúdicas funcionan como complemento de la clase, es decir, que estas no dan excusa al docente para asumir una actitud pasiva frente a la clase; aun cuando no en todos los contextos funcionarán como buena estrategia pedagógica; habrá momentos en que se puede modelar el conocimiento a través de una simulación, un juego o dinámica específica, pero habrá otras ocasiones en que se hace necesario pararse frente a la clase para explicar teoría e introducir nuevos conceptos. Siempre debe existir un balance entre las metodologías lúdicas y la clase magistral.

Así mismo, es importante recordar que la lúdica debe tener un propósito específico; no es ni debe ser jugar por jugar. Si el objetivo de la actividad no es claro, no habrá posibilidades de acelerar el aprendizaje y los estudiantes quedarán con la sensación de haber tenido un momento agradable, pero que representa una pérdida de tiempo en la clase.

Adicionalmente, se debe recordar que las metodologías activas no se refieren exclusivamente a actividades que hace que los estudiantes se muevan, participen y experimenten una situación concreta. Por el contrario, se plantean como un proceso en el que se tiene como objetivo el desarrollo de habilidades y competencias específicas y esto se trabaja de forma secuencial durante ese proceso.

Finalmente, es papel del docente demostrar las habilidades empresariales en su vida cotidiana. De esta manera, los estudiantes tendrán mayores posibilidades de adoptar dichos comportamientos. Especialmente se hace un llamado a la comunidad profesoral para que no sólo se tenga un enfoque en el desarrollo de habilidades empresariales como la creatividad, sino que esto vaya de la mano de nuevas técnicas de retroalimentación y acompañamiento que posibiliten la flexibilidad, apertura a nuevas ideas y aceptación del cambio. De no ser



así, todo esfuerzo realizado por lograr una actitud empresarial en el estudiante quedará frustrado pues no se dará vía a la expresión de esas nuevas habilidades ni tampoco se generarán ambientes de confianza en los que el estudiante perciba una seguridad psicológica para compartir sus ideas, cometer errores y experimentar.

5. BIBLIOGRAFÍA

Bloom, B. S., & Krathwohl, D. R. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals*. Handbook I: Cognitive domain.

Brown S. & Vaughan, C. (2009). *Play: How it Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul*. New York: Avery.

Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihaly, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 41). New York: HarperPerennial.

Gagnon, G. W., & Collay, M. (2001). *Designing for learning: Six elements in constructivist classrooms*. Corwin Press.

Gibb, A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new



combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233–269.

Hannaford, C. (1995). *Smart moves: Why learning is not all in your head*. Arlington, VA: Great Ocean Publishers, Inc.,

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development (Vol. 1)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Küttim, M., Kallaste, M., Venesaar, U., & Kiis, A. (2014). Entrepreneurship education at university level and students' entrepreneurial intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 658-668.

Meir, D. (2000). *The accelerated learning handbook: A creative guide to designing and delivering faster, more effective training programs*. New York: McGraw- Hill.

Puccio, G.J.; Mance, M.; Barbero-Switalski, L. y Reali, P.D. (2002). *Creativity Rising: Creative Thinking and Creative Problem Solving in the 21st Century*. Buffalo, NY: ICSC Press

Sánchez-Trujillo, J. y Swiatek, E. (2014). How does playfulness impact adult learning?. *Big Questions in Creativity*. 3rd Edition. (Unpublished). Buffalo, NY: ICSC Press.



Torrance, E.P. (1979). An instructional model for enhancing incubation. *The Journal of Creative Behavior*, 13 (1), P. 23-35.

Torrance, E. P. & Safter, T. (1990). *The incubation model of teaching*. Buffalo, NY: Bearly Limited.

Varela, V. R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Bogotá: Pearson.

Wilson, F. R. (2010). *The hand: How its use shapes the brain, language, and human culture*. Random House LLC.



XXIV CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

DISCURSO DE CLAUSURA

El pasado miércoles, con gran alegría dábamos inicio a las deliberaciones de XXIV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y planteábamos algunas ideas sobre el proceso de formación del empresario del 2025.

Tuvimos la oportunidad de recibir dos testimonios empresariales maravillosos, de jóvenes producto que son producto de este nuevo proceso de desarrollo empresarial, jóvenes creando empresas de base tecnológica con proyección mundial. Escuchamos conferencistas sobre temas de gran actualidad: nuevas metodologías para el desarrollo de competencias empresariales, nuevas concepciones de la universidad y su rol como formadora de empresarios y como generadora de valor; nuevas facilidades y mecanismos de apoyo en los medios digitales para el desarrollo de empresas.

Como cosa novedosa en este congreso ampliamos significativamente los procesos de co-creación a través de talleres que cubrieran aspectos que fueran desde los procesos de simulación, a proceso de videojuegos, al desarrollo de producto mínimo viable, a la educación financiera, a procesos de acompañamiento, al uso de juegos de mesa e inclusive un juego de piso, al uso de LEGO en procesos empresariales, a ejercicios de financiación ante un panel de inversionistas, a procesos de desarrollo personal. Es una lástima que no pudimos asistir a todos ellos, pero podemos revisar algunos aspectos en las memorias o establecer contacto con los directores de dichos talleres.



En ponencias cubrimos un aspecto amplio de temas: aspectos financieros de crowdfunding, de financiación de la micro empresa colombiana, de la inversión ángel, de la formación de organizaciones no lucrativas; aspectos educativos desde la innovación curricular, a prácticas docentes en la universidad y en la educación básica y media, a resultados longitudinales de procesos de formación empresarial, a la visión de los cuatro cuadrantes hasta la intención empresarial; aspectos de los sistemas de acompañamiento de las universidades, de las municipalidades, de los programas orientados al mercadeo y al fomento empresarial, y otros temas como la tubería empresarial y el emprendimiento corporativo. Todas estas ponencias estarán disponibles en las memorias digitales del congreso.

Pero además tuvimos la ponencia del Banco de Bogotá y su programa Fintech challenge y los nuevos enfoques de Bancoldex y su programa INNpulsa.

Creo que nos enriquecimos académicamente pero además todos mejoramos nuestra red de contactos y nos sumergimos en los procesos de creación de empresa.

Un agradecimiento muy especial debió dar a las diversas entidades que aceptaron nuestra invitación de ser patrocinadores y colaboradores del evento, lo cual no sólo nos permitió financiar este evento, sino que también facilitó el poder darle una bolsa llena de muestras de las empresas vallecaucanas, pero sobre todo nos permitió asegurar un número significativo de becas para que estudiantes de nuestros programas “Icesos”, “Ser Pilo Paga” y “Excelencia Académica” pudieran asistir a este evento. Mil gracias al International



Development Research Centre (IDRC del Canadá), a la University of Chester, a Google, a 3Lox, a Bluemessaging, a Fundación Bolívar Davivienda, a Banco de Bogotá, a Comfandi, a Belleza Express, a Carvajal Educación, a Henkel Colombia, a Laboratorios Recamier, a Calipan, a Reckitt Benkiser de Colombia, a Manitoba, a Café Águila Roja, a Te Hindu, a Industria de Licores del Valle, a Carvajal Pulpa y Papel, a Tecnoquímicas, a Casa Oben, a Cardbury Adams, a Avianca, a Bancoldex y claro a la Universidad Icesi.

Para todos ellos pido un aplauso de agradecimiento pues su contribución nos permitió mantener tarifas bajas, ofrecer becas, tener conferencistas internacionales y generar un congreso con la calidad requerida.

Pero si hay dos personas a las que debemos agradecer por su excelente labor son la directora académica del congreso profesora Ana Carolina Martinez y a mi secretaria Claudia Bahamon quienes dedicaron infinitas horas a la organización de este evento. Les pido a las dos el favor de ponerse de pie para recibir el reconocimiento por una labor extenuante y prolongada, pero llena de éxitos. Un aplauso para ellas.

La operación logística del congreso contó con la colaboración de un grupo selecto de estudiantes de nuestra universidad que nos apoyaron en muchas acciones, les pido el favor de ponerse de pie para recibir el reconocimiento por una labor bien hecha, como decimos en Icesi: a otro nivel.

Igualmente debo agradecer a todos los compañeros del CDEE, al conjunto de pares académicos, al personal de servicios generales de la universidad, al de multimedios y al de contabilidad, a las directivas de la universidad que nos dieron su apoyo para la realización de este evento.



Llegamos pues al momento triste, el momento del cierre, para la Universidad Icesi, para el Centro de Desarrollo del Espiritu Empresarial fue un gran placer el tenerlos en nuestra sede y en nuestro Congreso. Lamentamos no haber tenido más tiempo para intercambiar ideas con cada uno de ustedes, pero ya saben que las puertas están abiertas. Los invito a prepararse para el XXV Congreso Latinoamericano sobre Espiritu Empresarial, las universidades que deseen asociarse con nosotros para coorganizarlo, por favor háganoslo saber, y así lo podemos llevar a otros países o a otras ciudades, los participantes para que inicien la preparación de sus trabajos para ser presentados en él y los demás para que nos alistemos a viajar y a participar en el próximo Congreso.

Mil gracias por haber confiado en nosotros, esperamos haber cumplido con el compromiso. La Universidad Icesi, Cali, el Valle y Colombia les desea un regreso seguro a casa y esperamos volver a verlos de nuevo muy pronto.

Éxitos.



XXIV CONGRESO
LATINOAMERICANO SOBRE
Espíritu Empresarial
FINANCIACIÓN
PARA **NACER**
ACOMPAÑAMIENTO
PARA **CRECER**

PATROCINADO POR



CON EL APOYO DE

