

## HACIA UNA CULTURA EMPRENDEDORA EN IBEROAMÉRICA



**Universidad del Tolima**  
*Una nueva historia*

**ECO**  
Grupo de Investigación  
Emprendimiento y Cultura  
Organizacional

**MOTIVA**

**UNIVERSIDAD Piloto DE COLOMBIA**

**XIX ENCUENTRO IBEROAMERICANO  
RED MOTIVA Y V CONGRESO INTERNACIONAL EN  
EMPENDIMIENTO E INNOVACIÓN**

**"HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA  
EMPRENDEDORA EN IBEROAMÉRICA"**

**7 AL 10 DE NOVIEMBRE DE 2018, IBAGUÉ – GIRARDOT**  
**"RED DE EDUCACIÓN EMPRENDEDORA DEL TOLIMA"**

[www.redmotiva.com](http://www.redmotiva.com) - **Contactenos** en [motiva2018@ut.edu.co](mailto:motiva2018@ut.edu.co)

ISBN 978-958-48-5223-6

2018

## CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>EL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN DE ALTO MAGDALENA</b>	<b>7</b>
Enny Edith Álvarez Salazar, Gloria Isabel Preciado Trujillo	
<b>ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE EMPRENDIMIENTO ECUATORIANO</b>	<b>24</b>
Nancy Margoth Barrera Sánchez, Rosa Katherine Carvajal Olmedo, Orly José Mora Quijije	
<b>DETERMINANTES Y TIPOLOGÍA DEL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN LOS RESTAURANTES POPULARES DE IBAGUÉ, COLOMBIA</b>	<b>35</b>
Carlos Hernán Cubillos Calderón, Jennifer Xiomara Cáceres Mayorga, José Vicente Montealegre González	
<b>LA HISTORIA EMPRESARIAL Y LA ESTRATEGIA: DOS CASOS EMPRESARIALES</b>	<b>54</b>
Mario Enrique Uribe Macías, Milena Johanna Cujíño Ibarra	
<b>EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES SISTÉMICAS PARA EL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO EN EL ALTO MAGDALENA</b>	<b>71</b>
María Patricia Díaz Cárdenas, Saúl Augusto Bayona Muñoz	
<b>LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN-MANAGUA</b>	<b>86</b>
Jorge Dimitrov Escalante Zepeda, Tamara Iveth Pérez Rodríguez	

<b>EXPERIENCIAS EN TORNO A LA INFANCIA- MEDELLÍN SISTEMATIZACIÓN DESDE LA RED INTERUNIVERSITARIA BUEN COMIENZO</b>	<b>100</b>
Julia Victoria Escobar Londoño	
<b>INFLUENCIA DE LA CULTURA JAPONESA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES</b>	<b>125</b>
María Belén Félix Espinoza, Camila Andrea Quizhpi Idrovo	
<b>MILLENNIALS Y EL EMPRENDIMIENTO E INNOVACION A TRAVES DEL SOCIAL MEDIA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>142</b>
Delia Evelyn Gaibor Sánchez, Luisa Herrera Rivas	
<b>LA PROBLEMATIZACIÓN COMO ESPACIO PARA INCENTIVAR AL EMPRENDIMIENTO</b>	<b>154</b>
Loyda Lily Gómez Santos, Angela María Escobar Mora	
<b>CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DEL EMPRENDIMIENTO CULTURAL EN LA CIUDAD DE IBAGUÉ, TOLIMA, COLOMBIA</b>	<b>166</b>
Juan Fernando Reinoso Lastra, José Alejandro Vera Calderón, Juan David González Rojas	
<b>LOS CLÚSTER Y EL DESEMPEÑO INNOVADOR DE LAS EMPRESAS DE CRECIMIENTO ACELERADO: CASO COSTA RICA</b>	<b>179</b>
Juan Carlos Leiva	
<b>TICS PARA EMPRENDER</b>	<b>193</b>
Livingston Macías Vergara, Sarasti Mero Aliza, Estefanía Cevallos Rosado, Fernando Morán Vélez	

**LECCIONES APRENDIDAS EN UN CASO DE SPIN-OFF UNIVERSITARIA:  
CONOSER, DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, COLOMBIA** 205

Germán Moreno O.

**EMPODERAMIENTO EMPRENDEDOR DE JÓVENES UNIVERSITARIOS EN  
MÉXICO** 224

Alfredo Pérez Paredes, José Aurelio Cruz de los Ángeles

Dagoberto Torres Flórez, David Lara González

**GENERAR CULTURA EMPRENDEDORA UNIVERSITARIA: LO QUE VA DEL  
SUJETO AL OBJETO** 244

Juan Fernando Reinoso Lastra, Solanlly Sánchez Melo

**ANÁLISIS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
EMPREDIMIENTO DINÁMICO E INNOVADOR EN LA UNIVERSIDAD  
PILOTO DE COLOMBIA – SAM** 261

Ulises Segura Barón, Henry Alberto Matallana Novoa,

Luis Fernando Serna Hernández

**PILARES PARA DESARROLLO DEL EMPREDIMIENTO DINÁMICO  
INNOVADOR PILOTO** 282

Ulises Segura Barón, Henry Alberto Matallana Novoa,

Luis Fernando Serna Hernández

**IMPACTO DEL FINANCIAMIENTO SOBRE LOS EMPREDIMIENTOS DEL  
SECTOR HOTELERO EN IBAGUÉ – COLOMBIA** 303

José Alejandro Vera Calderón, Mario Samuel Rodríguez Barrero

Juan Fernando Reinoso Lastra

**FACTORES DEL CONSUMIDOR DE ACEITES DE COCINA PARA  
DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS DE INTERMEDIARIOS EN EL  
SECTOR LA ALBORADA, GUAYAQUIL – ECUADOR 2018** **323**

Marcia Nathaly Villavicencio Morejón; Carlos Alejandro Zurita Castro;

Raúl Cobos Correa

## INTRODUCCIÓN

Como organizadores del XIX Encuentro Iberoamericano de la Red Motiva y V Congreso Internacional de Emprendimiento e Innovación, realizado del 7 al 10 de noviembre de 2018, en Ibagué y Girardot, Colombia, los grupos de investigación en Emprendimiento y Cultura organizacional ECO e Investigación desarrollo y productividad de la ciudad región Girardot y el Alto Magdalena, tenemos el gusto de presentar los principales aportes de ponentes provenientes de diversos países y Universidades de Iberoamérica.

El propósito académico del encuentro era conocer y compartir experiencias, avances o resultados de investigación, historias en emprendimiento que contribuyan a construir de manera sistémica e integrada un modelo de cultura emprendedora para Iberoamérica. De esta manera, en este libro, se puede ver cómo desde la Universidad, siendo parte de un ecosistema emprendedor, se está contribuyendo a fomentar una cultura emprendedora en Iberoamérica, desde la misma formación y en diversos sectores, con diferentes matices como la aplicación de TIC, con características propias de su contexto para configurar tipos de emprendimiento e interrelaciones con su entorno, como parte de líneas y/o proyectos de investigación, lo cual conforma, un amplio portafolio de estrategias y acciones que se están desarrollando en nuestros ecosistemas de emprendimiento.

No se incluyó la presentación de estudios de caso por parte de miembros de la Red Motiva, por hacer parte de una publicación especial de la Red que posteriormente se divulgará.

Los contenidos de las ponencias son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Agradecimientos especiales a la Red Motiva, a la Universidad del Tolima y, a la Universidad Piloto de Colombia sede Alto Magdalena.

**Comité Organizador**

## **EL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN DE ALTO MAGDALENA.**

**Enny Edith Álvarez Salazar**

Universidad Piloto de Colombia

enny-alvarez@unipiloto.edu.co

**Gloria Isabel Preciado Trujillo**

Universidad de Tolima

gipt321@gmail.com

### **Resumen**

El artículo pretende analizar el emprendimiento en la Región del Alto Magdalena, resaltando el papel de la competitividad en la región y el comportamiento de los municipios en este aspecto. El trabajo corresponde a una investigación cuantitativa de tipo descriptivo. Se utiliza información primaria (encuestas y entrevistas a expertos en el tema) y secundaria (revisión de documentos varios). Se obtienen como resultados del estudio: 1) las limitaciones que poseen las empresas para el emprendimiento y la poca participación en la toma de decisiones del sector y la región 2) permitió determinar el poco apoyo que reciben las empresas por parte de los gobiernos y alcaldías para su desarrollo, lo que limita el avance a los territorios donde están enclavadas dichas unidades.

**Palabras claves:** Competitividad, Empresas, Emprendimiento, desarrollo, Región Alto Magdalena

### **Abstract**

The article intends to determine, under the focus of public policies, them it claims the article examining the entrepreneurship at the Alto Magdalena's region, highlighting the paper of the competitiveness at the region and the behavior of the municipalities in this aspect. The work corresponds to a quantitative research of descriptive type. Primary data (opinion polls and interviews to experts in the theme) and secondary school are utilized (revision of several documents). They obtain themselves like results of the study: 1) the lack of a regional enchainment that you permit that the entrepreneurial expeditious units organize and distribute

the development toward the poorest municipalities, and 2) it allowed determining that Girardot is the most important for his influence in the regional textile like central axis, of market of the province.

**Key words:** Competitiveness, enterprise, Entrepreneurship, development, Alto Magdalena region.

## 1. INTRODUCCIÓN.

En las últimas décadas el mundo se ha caracterizado por cambios extremadamente rápidos y profundos. Los expertos en economía han dirigido sus investigaciones a la búsqueda de políticas que permitan a los países atenuar las afectaciones de la crisis económica y las vías para salir de ella.

En el caso de Colombia a partir de 1991 los agentes económicos de Colombia tuvieron que afrontar nuevas condiciones para desarrollar sus actividades y competir de manera más directa con las empresas extranjeras.

Es por ello que, a partir de este periodo las diferentes administraciones se dedicaron a elaborar algunas propuestas aisladas para promover la creación de un mayor número de empresas competitivas. Según Chamorro, Ceballos, and Villa (2013) los esfuerzos fueron parciales, desarticulados y sin la continuidad necesaria en el tiempo.

En este entorno, en el año 2002 se logra incluir el emprendimiento dentro de los elementos importantes de las políticas públicas del gobierno con el objetivo de lograr la articulación entre agentes públicos y privados para dinamizar los procesos empresariales para lograr una mayor eficiencia y competitividad en las distintas regiones del país.

El objetivo de este trabajo, es abordar el tema del emprendimiento en Colombia y en especial como se ha desarrollado en la Región del Alto Magdalena

El artículo está dividido en 6 partes. En la primera de ellas se hace un breve reseña del marco teórico y estado del arte del emprendimiento, en un segundo momento se aborda sobre el emprendimiento en Colombia y cuáles son sus antecedentes, la tercera parte se corresponde con las consideraciones metodológicas, la cuarta parte se realiza una breve caracterización

del contexto que presenta la Región del Alto Magdalena, en la quinta parte se realiza un análisis de los resultados obtenidos en la investigación. Finalmente se presentan un conjunto de conclusiones para este tipo de análisis.

## **2. MARCO TEÓRICO**

La palabra emprendimiento viene del francés “entrepreneur”, que significa pionero; se refiere a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta o iniciar una nueva empresa o proyecto. Este término se atribuye también a aquellas personas que son innovadoras o agregan valor a un producto o servicio ya existente. (Jaramillo, 2008 citado por Fernández-Salineró & de la Riva, 2014)

La inclusión de este término dentro de la economía fue el punto de partida para comprender la relevancia del emprendimiento en el desarrollo económico de un país, así como la importancia de establecer políticas públicas encaminadas a lograr la creación de un mayor número de empresas y elevar la competitividad, creando así empresas líderes en las distintas esferas de la economía.

Por otra parte, autores como Dyer, (1993), Say, (2001), Rubio (2007), Díaz Barragán, (2011), Fernández-Salineró and de la Riva (2014) señalan que el emprendimiento no es más que la aptitud que tiene una persona para cumplir sus objetivos y aspiraciones a lo largo de su vida. De ahí que los emprendedores son personas que tiene decisión e iniciativas para actuar bajo situaciones de riesgo causadas por la poca información del entorno y que a su vez imponen una actitud dinámica e innovadora para realizar sus actividades a partir del uso de habilidades que poseen estas personas.

Varios autores entre los que se resaltan Stevenson & Jarillo (1990), Gutiérrez Rodríguez & Almanza Junco, (2016); Robles and Zárraga-Rodríguez (2015); Yepes Lugo, (2017) el emprendimiento debe ser definido de forma sistemática en virtud de las transformaciones que ocurran a través de los años.

Existen varios postulados referentes a el emprendimiento y cuál es su campo de investigación, entre los autores que han trabajaron en estos aspectos encontramos a Gartner (1989) quien propuso delimitar el emprendimiento como el surgimiento de las empresas y desarrollar las investigaciones hacia que labores desempeñan los emprendedores, y así poder entender los fenómenos desencadenados por este en el desarrollo de las empresas.

En la actualidad Pitre, Rodríguez, Hernández & Cardona (2017) señalan que existen un nuevo enfoque el de emprendimiento sostenible que es el conjunto de gestiones creativas que van dirigidas a la mejora de una situación o el desarrollo de nuevas actividades aprovechando de los recursos escasos en el medio. Las actividades innovadoras llevan a emprender, y están sujetas al desarrollo del capital humano, el que se debe de proponer y desarrollar las estrategias que lleven a la transformación de los escenarios que atentan con el óptimo desempeño de las empresas.

### **2.1. El emprendimiento en Colombia. Antecedentes.**

En el caso de Colombia el primer elemento que reglamenta el emprendimiento en el país, lo constituye la Constitución Política de 1991, que cumple con el fin del Estado de promover la prosperidad y fija las primeras bases del emprendimiento, lo que permite evidenciar que el interés en promover y proteger, de algún modo, la actividad económica se orienta a motivar el bienestar de la sociedad en general, así como ser el garante del emprendimiento y planear políticas públicas que faciliten la creación de empresas, su estabilidad en el mercado y, a la vez, su crecimiento para propiciar el desarrollo empresarial. (Nova, 2014)

Las Leyes 590 de 2000, 905 de 2004 y 1014 de 2006, promueven e incentivan la capacidad emprendedora del país y los territorios, reflejan los elementos y las características básicas, así mismo, también se crean organismos como el FoMipyme y las Redes de Emprendimiento, estos se encargan de organizar y promover la cultura de emprendimiento en las empresas. En esta, se define emprendedor como una persona o empresa con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva (Ley 1014 de 2006, Art. 1); también plantea el emprendimiento, como “una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar 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” (Ley 1014 de 2006, Art. 1).

El Código del Comercio está formado por el conjunto de normativas legales por las cuales se debe regir la actividad comercial en el país, de igual manera establece todas las

reglas y los parámetros por los cuales se deben realizar todo tipo de actividad mercantil y comercial.

Este propone la organización general de las empresas que se crean en el país, así toda acción mercantil y comercial debe cumplir con la legalidad y de acuerdo a las normas establecidas. Regular la actividad mercantil y comercial es de vital importancia para impedir cualquier tipo de divergencias entre las partes, de igual forma para favorecer con la estructura legal el desarrollo empresarial de los territorios.

Cabe resaltar que Colombia se encuentra entre los primeros países de Latinoamérica en cuanto a capital humano emprendedor, esto se debe en gran medida a las políticas y orden jurídico establecido por el país en los últimos años. Todo esto ha llevado al desarrollo de una cultura emprendedora lo que genera una visión positiva en la innovación, creación y desarrollo empresarial.

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación que se llevó a cabo fue una de carácter cuantitativa descriptivo y de tipo aplicado. La aplicación de la estadística se utiliza para caracterizar las empresas participantes. Lo más importante es que convierte en partícipes directos a los actores involucrados, a través de lo cual posibilita revivir sus experiencias, conocer sus actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son percibidas.

El tipo Descriptivo explica las situaciones predominantes de la realidad. No solo permite recolectar información, sino también, la identificación de variables relevantes que admita la interpretación del contexto de acuerdo con los objetivos que plantea la investigación. A partir de lo anterior se realiza un análisis detallado de las condiciones socioeconómicas de cada uno de los municipios objeto de estudio, este estudio permite analizar la información referida a los municipios con menor participación productiva y aquellos que presentan un nivel de desarrollo mayor.

#### **Muestra**

La Muestra seleccionada está representada por las 859 empresas que hacen presencia en la región del Alto Magdalena y presenta las siguientes características.

**Tabla 1. Caracterización empresarial**

ACTIVIDAD ECONOMICA	AGUADUENOS	RICAURTE	NARIÑO	JERUSALEN	NILO	GUATAQUI	TOCAIMA	GIRARDOT	TOTAL
RESTAURANTES	6	7	2	3	21	2	36	253	332
ARTESANAL	3	3	1	0	0	0	6	15	27
RECREACION	2	2	9	0	1	0	10	11	29
ESTETICAS	9	1	1	0	2	0	10	119	144
FERRETERIAS	0	4	2	1	4	0	4	49	64
PANADERIAS	4	2	1	1	2	0	6	66	82
INMOBILIARIAS	0	1	0	4	0	0	3	47	55
ALOJAMIENTO	8	7	2	0	2	1	30	76	126
TOTAL POR MUNICIPIO	32	27	18	9	32	3	105	636	859

**Fuente: Elaboración Propia, 2017**

### Muestreo

Una vez establecidas las 859 empresas como el Universo N y agrupadas por actividades económicas se utilizó para determinar el número de la muestra el método de muestreo estratificado con afijación proporcional y se determinó el número de encuestas a aplicar para cada estrato para un obtener un total de 265 encuesta como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Caracterización empresarial**

Estrato	Identificación	Nº de empresas en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	Restaurantes	332	38,6%	102
2	Artesanal	27	3,1%	8
3	Recreación	29	3,4%	9
4	Estéticas	144	16,8%	44
5	Ferreterías	64	7,5%	20
6	Panaderías	82	9,5%	25
7	Inmobiliarias	55	6,4%	17
8	Alojamiento	126	14,7%	39
		<b>859</b>	<b>100,0%</b>	<b>265</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

Estos datos fueron calculados a partir de la siguiente fórmula:

$$Nh = \frac{ni}{N} * n$$

Donde:

$N_h$ = Es la muestra a tomar para el estrato

$N_i$ = Número de elementos que corresponden al estrato

$N$ = Total de la muestra

$n$ =total de muestra que se desea obtener

### 3.1. Contexto de la Región del Alto Magdalena.

La Provincia de Alto Magdalena se encuentra localizada al suroccidente del departamento de Cundinamarca, limita por el norte con la Provincia de Magdalena Centro, por el sur y el occidente con el departamento del Tolima, y por el oriente con las provincias de Sumapaz y Tequendama. Tiene una extensión territorial de 1.184 km<sup>2</sup>, el 5,3% del área total del departamento, lo que le permite ubicarse como la décima Provincia en cuanto a tamaño en el departamento. Su jurisdicción comprende los municipios de Agua de Dios, Guataquí, Jerusalén, Nariño, Nilo, Ricaurte, Tocaima y Girardot (cabecera de la Provincia).

**Figura 1 División política y ubicación de la Provincia Alto Magdalena**

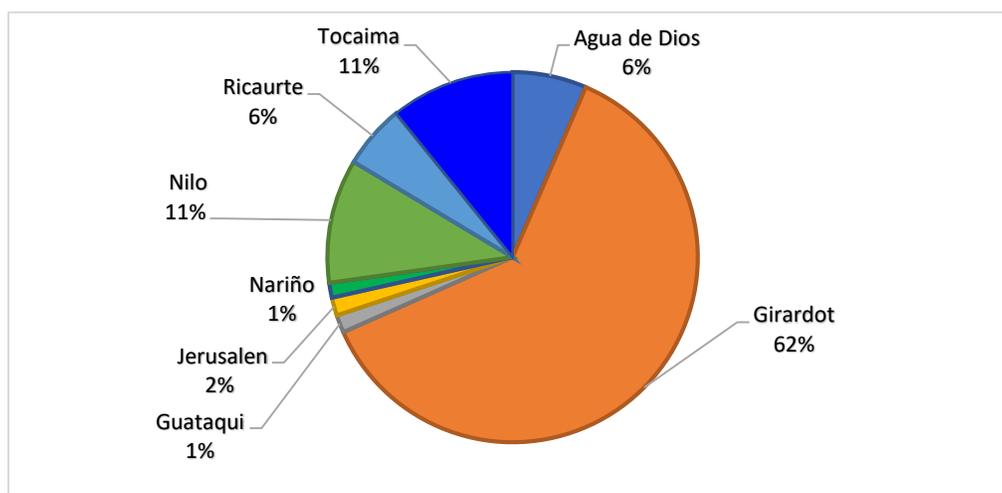


**Fuente: Secretaría de Planeación – Oficina de Sistemas de Información, Análisis y Estadísticas**

A continuación, se presenta un breve análisis de la situación socioeconómicas de la Provincia de Alto Magdalena, con el fin de mostrar los elementos más relevantes que caracterizan a la región en cuanto a población valor.

En el 2015, la Provincia de Alto Magdalena se consolidó como una de las provincias de mayor mercado (169.804 habitantes) más importante de Cundinamarca. El municipio de Girardot concentró el 62 % del total de los habitantes de la región, en este aspecto le siguen los municipios de Nilo y Tocaima con un 11 % del total de habitantes. En el gráfico 1 se muestra la distribución de la población para cada uno de los municipios en el año 2015. Lo anterior deja ver la importancia de Girardot en el contexto regional y su importancia como eje del mercado de la Provincia.

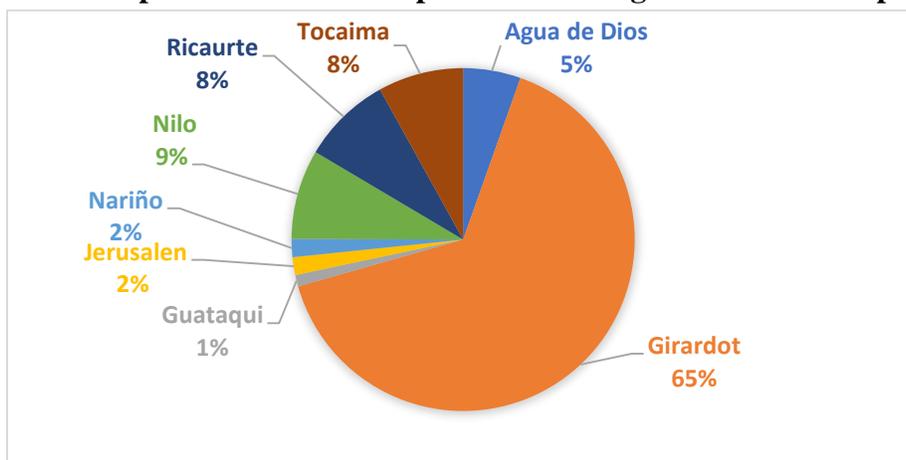
**Gráfico 1. Distribución de la Población de la Provincia Alto Magdalena**



**Fuentes: Proyecciones poblacionales DANE 2015. Cálculos: Autor**

Al enfocar el análisis del PIB dentro de la provincia, se puede apreciar que el municipio de Girardot aporta las dos terceras partes (65%) de la producción total de la Provincia, demostrando la gran importancia que tiene dentro de la economía regional. En segundo lugar, están el municipio de Nilo que contribuye con el 9 % y, en tercera posición, aparece los municipios de Ricaurte y Tocaima que contribuyen el 8 % del PIB Provincial. (Gráfico 2)

**Gráfico 2. Participación de los municipios de Alto Magdalena en el PIB provincial 2015**

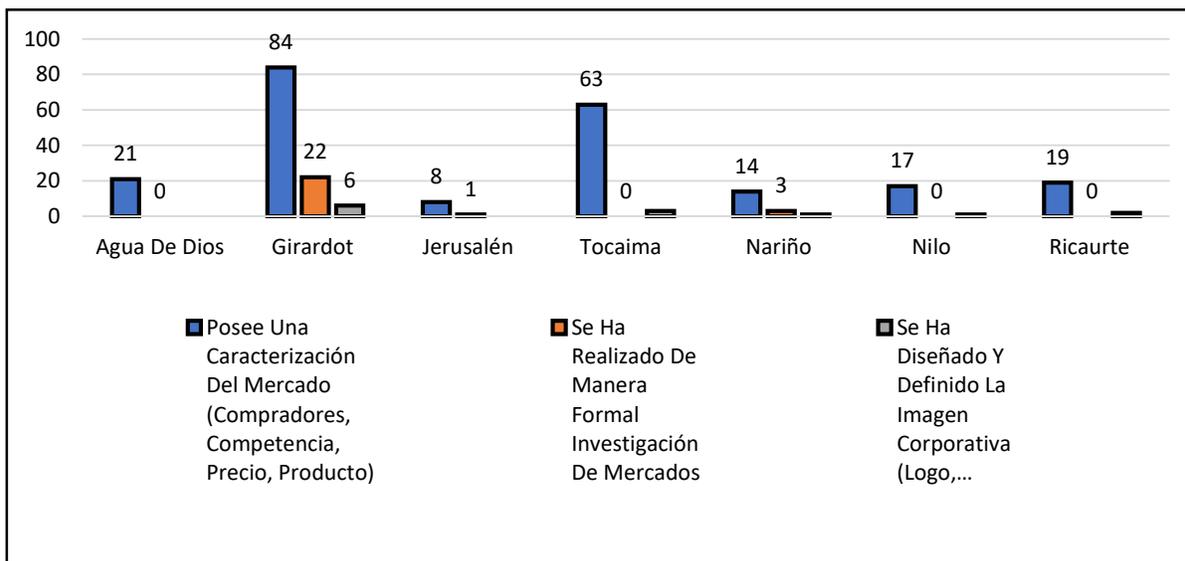


**Fuentes:** Cuentas Económicas DANE y Secretaría de Planeación de Cundinamarca.  
**Cálculos:** Autor

#### 4. RESULTADOS.

Con la aplicación de los instrumentos diseñados para la investigación se obtuvo la información necesaria que permite caracterizar a las empresas que forman parte de la Provincia del Alto Magdalena.

**Gráfico 3 Distribución de la estrategia comercial de las empresas por municipios**

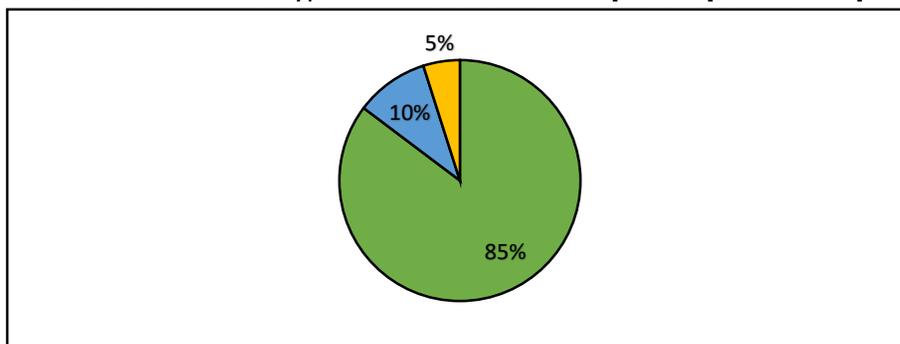


**Fuentes:** Elaboración Propia, 2017

Gracias a los resultados que se muestran en el gráfico 3 de las encuestas podemos identificar que las empresas que utilizan como estrategias comerciales la caracterización del

mercado donde logran identificar quienes son sus compradores, su competencia, el precio que se están manejando en el mercado y el tipo de productos que está circulando con más del 85% (equivalente a 226 empresas encuestadas) identificando a Girardot como la más representativa con 32 %, seguida por Tocaima con el 24%.

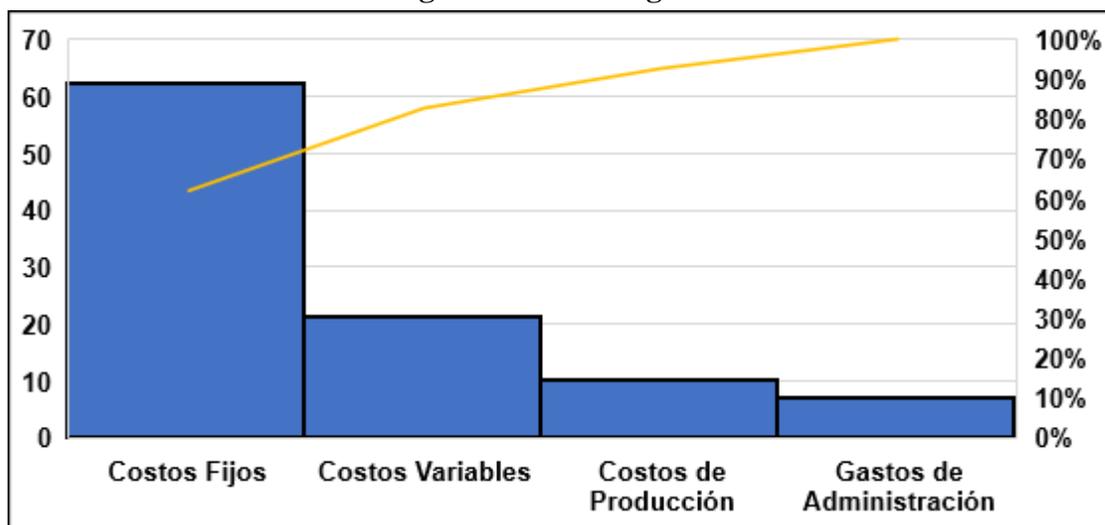
**Gráfico 4 Estrategia comercial de las empresas por municipios**



**Fuentes: Elaboración Propia, 2017**

Para continuar con el análisis anterior en el gráfico 4 se muestra que las empresas del Alto Magdalena tiene como estrategia comercial poseer una caracterización del mercado identificando a sus compradores, competidores, los precios del mercado y los productos, representado por el 85 % de las empresas encuestadas, es decir 226 empresas determinan que su mejor estrategia es el poseer una caracterización de su propio Estrategia Comercial de las Empresas del Alto Magdalena, , seguido por Realizar de manera formal investigación del mercado con un 10% y por ultimo con un 5% diseñan y definen la imagen corporativa.

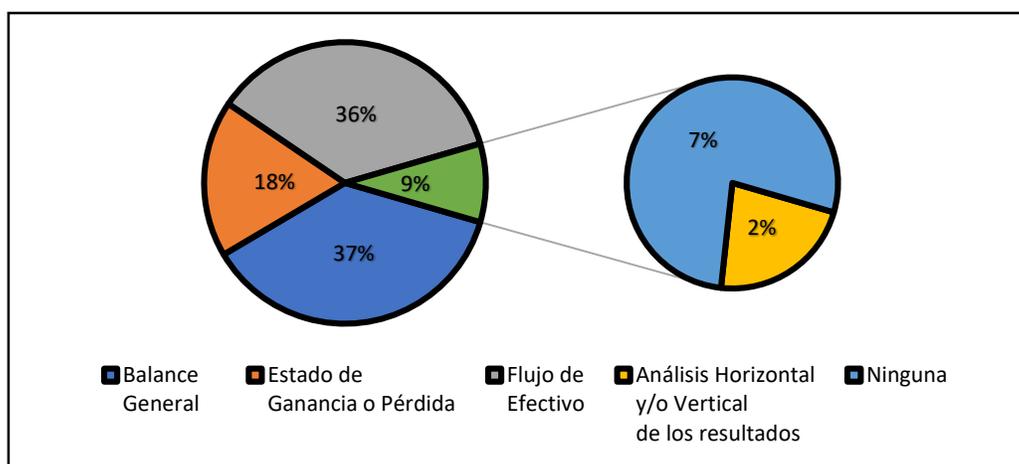
**Gráfico 5 Cuentas contables que manejan las empresas en los municipios de la Región del Alto Magdalena**



### Fuentes: Elaboración Propia, 2017

En el gráfico 5 a través de Pareto se muestra cuáles son las cuentas contables con la que más los empresarios evalúan el funcionamiento de su empresa. En primer lugar, se encuentran los Costos fijos a partir de este indicador los empresarios reconocen que tienen algún tipo de control de la rentabilidad que tiene las empresas, esto representa el 62% de los encuestados, le siguen los costos variables con un 21%, entre estos dos indicadores queda representado más del 80% de las cuentas contables de más importancia para los empresarios a la hora de administrar sus negocios y ejercer control de la rentabilidad que presentan sus empresas. En el caso de los indicadores que menos relevancia tienen para los empresarios y que representan se encuentran los costos de producción y los gastos de administración con un 10% y 7% respectivamente.

**Gráfico 6 Herramientas contables utilizadas por las empresas en los municipios de la Región del Alto Magdalena**

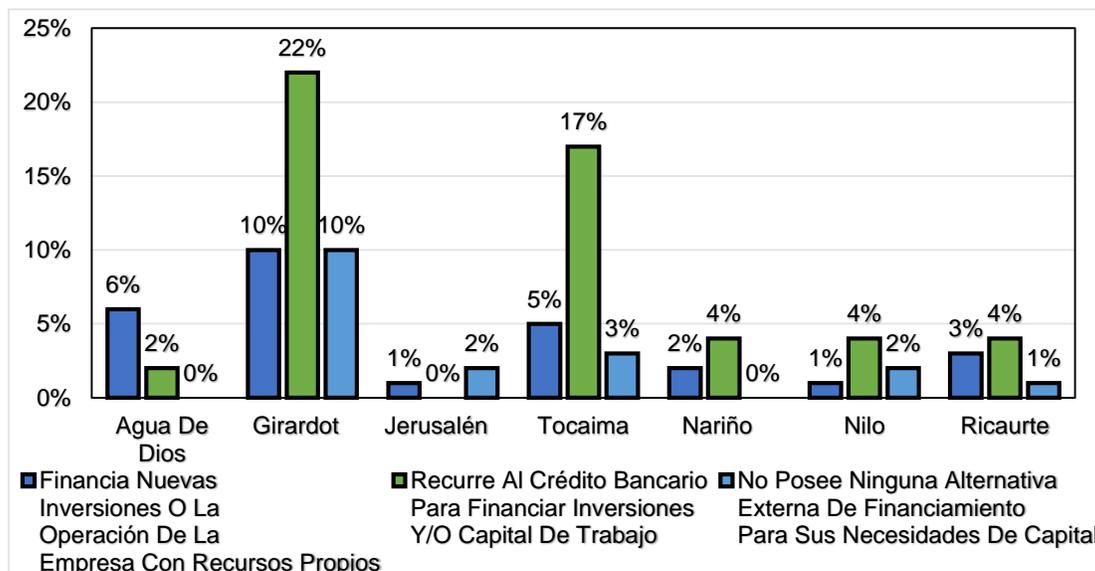


### Fuente: Elaboración Propia, 2017

Para complementar el análisis anterior en el gráfico 6 se muestra en la región, como es claro que en las unidades empresariales de la provincia del Alto Magdalena implementan dentro del desarrollo de sus operaciones contables un grupo de herramientas prioritarias que le permitan administrar y controlar mejor sus recursos, entre las que se evidencian el Balance General es el que tiene una mayor participación representado en un 37% de implementación, seguido del Flujo de Efectivo el cual establece una utilización del 36%, frente a otras herramientas de menor aplicación como el Estado de Ganancias y Pérdidas con el 18%. En tanto, una pequeña proporción que representa el 9% restante se divide en: los utilizan el

Análisis Vertical y/o Horizontal de Resultados con apenas un 2% de ejecución y el 7% restante no utiliza ninguna herramienta.

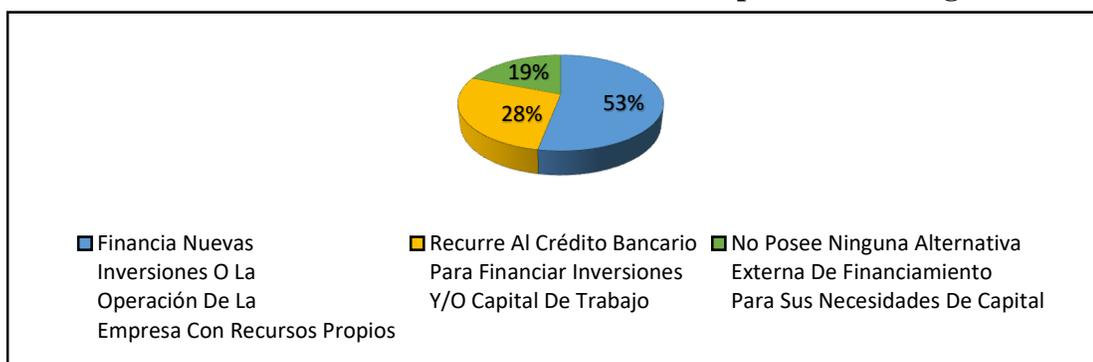
**Gráfico 7 Alternativas financieras**



**Fuente: Elaboración Propia, 2017**

Después de la investigación, se logra establecer a partir del gráfico 7 que el método de apalancamiento financiero es el que más prevalece en este caso las empresas del municipio de Girardot utilizan esta modalidad el 22% de sus empresas (59 Empresas) las cuales deben recurrir a las entidades bancarias para su generación de nuevas inversiones, le siguen las empresas ubicadas en Tocaima con un 17%, y en una menor proporción las empresas ubicadas en los municipios de Nariño, Nilo y Ricaurte con una participación del 4%, mientras que en el municipio de Agua de Dios las empresas que utilizan el financiamiento bancario representa un 2%. En cuanto al financiamiento de nuevas inversiones con recursos propios se destacan los municipios de Girardot y Agua de Dios con un 10% y 6% respectivamente. En cuanto a las que no poseen alternativas es el municipio de Girardot en las que están enclavadas el mayor número de empresas.

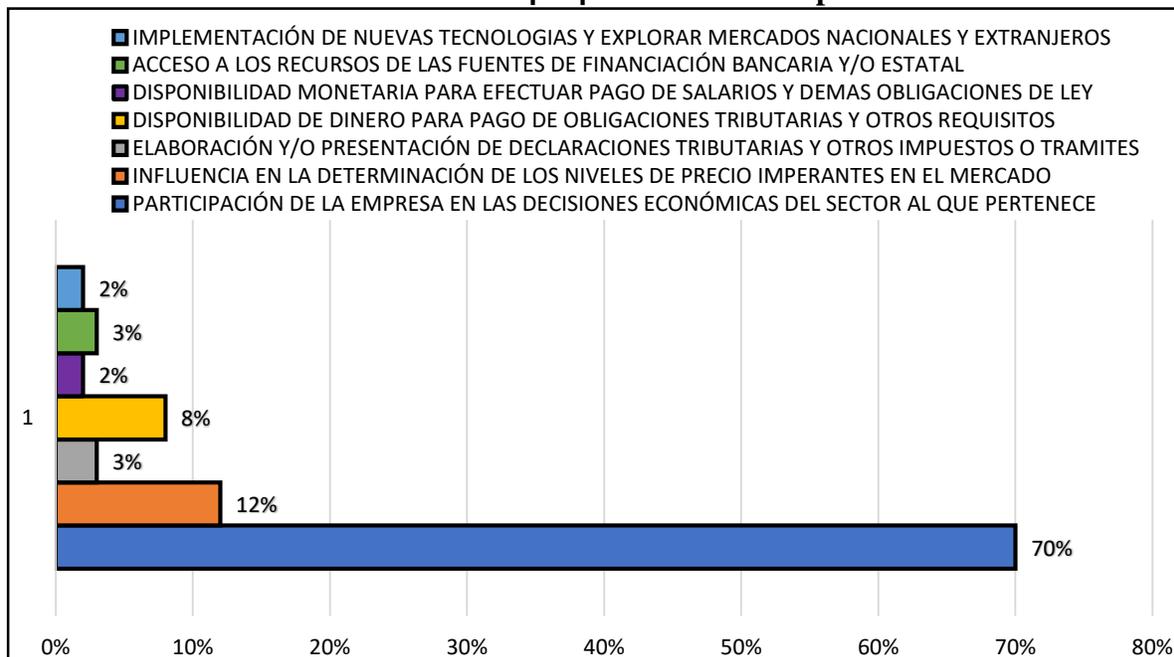
**Gráfico 8 Alternativas de Financiación de las empresas Alto Magdalena**



**Fuente: Elaboración Propia, 2017**

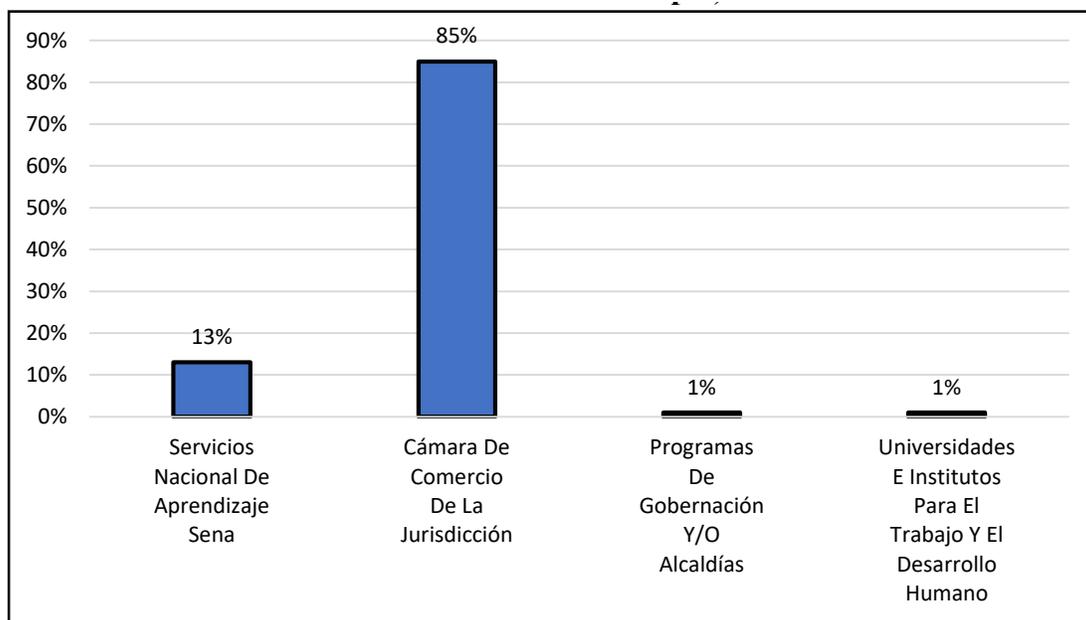
Estableciendo un consolidado de la Provincia del Alto Magdalena en el gráfico 8, se evidencia que se tiene una mayor participación en métodos de financiación para nuevas inversiones el acudir al sector bancario, con una intervención del 53% frente a otras alternativas como son las generadas por sus propios recursos este método apenas establece una aplicación del 28% por otro lado algunas de las unidades empresariales no poseen ninguna alternativa externa de financiación ya sea por desconocimiento de estas o por no cumplir con los requisitos necesarios para poder acceder a ellas, de allí surge la necesidad de un acompañamiento académico a aquellas empresas que necesitan crecer pero no saben cómo hacerlo.

**Gráfico 9 Limitaciones que presentan las empresas del Alto**



Teniendo una representación generalizada de las unidades empresariales de la provincia del Alto Magdalena, su mayor limitación está representada por no ser participante activos en el momento de establecer decisiones que afectan directamente el sector en el cual desarrollan sus actividades diarias, considerando que son las más idóneas por su alto grado de experiencia y participación en el mercado quienes deberían ser entes activos para las consideraciones que se realicen en el sector económico al cual pertenecen es por ello que esta limitación se encuentra representada en un 70% de afectación regional, al no contar con dicha participación se ven limitadas para establecer una oferta de precios acordes para el mercado que genere un beneficio tanto al consumidor como a la empresa, por ende se desencadena una limitación coyuntural a la hora de realizar los pagos tributarios y otros requisitos exigidos por la ley.

**Gráfico 10 Entidades que aportan al desarrollo de las empresas en la Región**



**Fuente: Elaboración Propia, 2017**

En el gráfico 10 se muestran las entidades que aportan al desarrollo de las diferentes unidades empresariales localizadas en la provincia del Alto Magdalena, se evidencia una relevante aceptación a los programas establecidos por la Cámara de Comercio con un alto índice de participación que supera el 80%, teniendo en cuenta otras entidades que pueden generar apoyo a estas unidades como son el Servicio Nacional de Aprendizaje forma gratuita,

pero se cree que deberían estar más orientados al sector empresarial para que se convierta en una entidad generadora e impulsadora de desarrollo de las empresas es por ello que su nivel de aceptación se muestra en un 13 %, por otra parte no se evidencia gran participación por parte de los gobierno y de las alcaldías locales como apoyo al desarrollo operativo y administrativo de la región.

## **5. CONCLUSIONES**

En este artículo se puede apreciar en los resultados, se da cumplimiento al objetivo de caracterizar desde el punto de vista descriptivo y de competitividad a las empresas participantes de la Región Alto Magdalena.

Las empresas encuestadas reflejaron que un 53% utiliza los recursos propios para generar nuevas inversiones y solo un 28% utiliza los créditos con fuentes de inversión, mientras un 19% no posee ninguna alternativa de financiamiento esto representa un porcentaje elevado si se lo que se pretende es incrementar la competitividad en la región y trabajar en el emprendimiento en las empresas, en la mayoría de los casos las empresas no tienen el conocimiento necesario sobre las diferentes modalidades para su financiamiento.

Se pudo determinar que las principales limitaciones que presentan las empresas de la región para lograr un mayor emprendimiento. Un 70% identifico como principal limitación para su emprendimiento la poca participación que tienen sus negocios en las decisiones económicas del sector al que pertenecen, esto trae consigo contradicciones, al no contarse con las opiniones y propuestas de las unidades empresariales. También un 12% refleja su poca influencia en la determinación de los precios del mercado, esto también en gran medida a la poca participación en las decisiones que toma el sector al que pertenece cada empresa.

Otro aspecto que vale resaltar es el poco apoyo que reciben las empresas de los gobiernos y alcaldías, solo el 1% de las empresas recibe apoyo, elemento que resulta contradictorio ya que los gobiernos deben prestar atención a las empresas que se encuentran en su territorio como uno de los motores impulsores de la economía, y las políticas y apoyos deben estar dirigidas a viabilizar e incrementar la competitividad en las empresas, generando así crecimiento económico en la región. También las Universidades deben brindar su apoyo

en la gestión del conocimiento en las empresas, solo el 1% refleja que la universidad está aportando al desarrollo empresarial. Mientras el 85% identifica a la cámara de comercio de su jurisdicción como la de mayor aporte al desarrollo empresarial de la región.

Se recomienda a los gobiernos locales un mayor apoyo a las empresas que se encuentran ubicadas en sus territorios, así como el trazado de estrategias y políticas locales que permitan un mayor desarrollo empresarial. También es importante el apoyo de las universidades en el proceso de capacitación de los empresarios para la buena utilización de las alternativas financieras de las empresas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Chamorro, E. T., Ceballos, H. O., & Villa, J. J. B. (2013). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 274-283. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.001>

Colombia. Congreso de la República. Constitución Política de Colombia 1991. Bogotá: Autor.

Colombia. Congreso de la República. (jul., 2000). Ley 590 de 2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las la micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial* 44078.

Colombia. Congreso de la República de Colombia. (agost.,2004). Ley 905 de 2004 Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* 45628.

Colombia. Congreso de la República. (ene., 2006) Ley 1014 de 2006: De fomento a la cultura del emprendimiento. *Diario Oficial* 46164.

Colombia. Presidencia de la República. (jun., 1971). Decreto 410 de 1971: Por el cual se expide el Código de Comercio. *Diario Oficial* 33.339.

Díaz Barragán, B.A. (Coord). (2011). La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos. Orientaciones generales. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.

Dyer, G. (1993). Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2), 7-21.

Fernández-Salineró, C., & de la Riva, B. (2014). Entrepreneurial Mentality and Culture of Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 137-143. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.044>

Galindo, Diana & Preciado, Gloria (2017). Un análisis de la estructura productiva del Alto Magdalena. *Vía Innova 4: (1): enero - diciembre* , 67 - 77. <https://doi.org/10.23850/2422068X.1182>

Gartner, W. (1989). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 47-68.

Nova, J. A. B. (2014). Emprendimiento en Colombia. *Administración & Desarrollo*, 43(59), 7-21.

Pitre, R. Rodríguez, J., Hernández, H. & Cardona, D. (2017). Emprendimiento competitivo y productivo como renovador del sector salud en la región Caribe. *Revista Espacios*, 38(42), 7- Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n42/a17v38n42p07.pdf>

Rubio A. (2007). *Emprendimiento y creación de empresas*. Bogotá, Universidad EAN.

Say, J.-B. (2001). *Tratado de economía política*. México: Fondo de Cultura Económica.

Stevenson, H. & y Jarillo, J. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11:17-27.

## ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE EMPRENDIMIENTO ECUATORIANO

**Nancy Margoth Barrera Sánchez**

Universidad de Guayaquil

nancy.barreras@ug.edu.ec

**Rosa Katherine Carvajal Olmedo**

Universidad de Guayaquil

rosa.carvajalo@ug.edu.ec

**Orly José Mora Quijije**

Universidad de Guayaquil

orly.moraq@ug.edu.ec

**Jessica Narcisa Maruri Arcentales**

Universidad de Guayaquil

jessica.maruria@ug.edu.ec

### **Resumen**

El presente trabajo tiene la finalidad de determinar el nivel de incidencia que tuvieron los tipos de emprendimientos en el Ecuador del año 2012 al 2016, comprobando cómo influyeron dichos emprendimientos con respecto al mercado y la sociedad. El análisis de los emprendimientos puede ser un factor determinante al momento de tomar una decisión relacionada con emprender un negocio. Para lograr el objetivo se efectuó un análisis de los negocios en Ecuador recopilando información de fuentes fidedignas para brindar una descripción eficiente y correcta. El campo de interés está en conocer la razón por la cual se emprende un negocio ya sea esta por oportunidad o por necesidad. Con base a los análisis de los tipos de emprendedores, los autores reconstruyen las causas por la que la sociedad se motiva a realizar un emprendimiento. La creación de este artículo está siendo realizado por estudiantes de la Universidad de Guayaquil.

**Palabras claves:** Emprendedor, Negocios, Análisis, Ecuatoriano, Motivación.

### **Abstract**

The present work has the purpose of determining the level of incidence that had the types of enterprises in Ecuador from 2012 to 2016, verifying how these ventures influenced with respect to the market and society. The analysis of the ventures can be a determining factor when making a decision related to starting a business. To achieve the objective, an analysis of the businesses in Ecuador was carried out, gathering information from reliable sources to provide an efficient and correct description. The field of interest is to know the reason why a business is undertaken, whether by chance or necessity. Based on the analysis of the types of entrepreneurs, the authors reconstruct the reasons why society is motivated to undertake an enterprise. The creation of this article is being done by students of the University of Guayaquil.

**Key words:** Entrepreneur, Business, Analysis, Ecuadorian, Motivation.

## 1. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad el emprendimiento se considera como un motor de la innovación y crecimiento de la economía debido a la necesidad que se ve inmersa la sociedad. El crear un negocio ha sido una ventaja de aumentar las oportunidades de trabajo en el Mundo. Muchas personas se han preguntado si es fácil o no tener su propio negocio, pero debemos recordar que muchos de los exitosos emprendedores que conocemos hoy en día no llegaron al éxito de un día para otro, sino que comenzaron desde un pequeño negocio invirtiendo todo su tiempo y esfuerzo hasta verlo crecer.

Sin embargo, existen muchas personas que se proponen emprender un negocio, pero tienen el temor de equivocarse y fracasar, esto es un impedimento que confunde al individuo y hace que baje su autoestima en lograr sus sueños. Por este motivo se realizará una interpretación de resultados tomando como base datos proporcionados por Global Entrepreneurship Monitor para conocer el tipo de emprendedor ecuatoriano, su porcentaje de participación durante los últimos cinco años, su competencia con otros mercados y realizar una discusión de los resultados para determinar una conclusión clara sobre la importancia de los emprendedores en el sector ecuatoriano.

Por lo tanto, la primera parte de la investigación comienza con el planteamiento del problema que es la manera de como los tipos de emprendedores incidieron en el Ecuador. Como objetivo principal es dar a conocer de qué manera han evolucionado el emprendimiento y los distintos problemas que pueden llegar a surgir al momento de realizar un emprendimiento, con respecto a los objetivos específicos cuya finalidad es mostrar los pasos a seguir y el marco teórico es dar a conocer las teorías más importantes de ciertos autores con respecto al emprendimiento. La metodología aplicada en la investigación es de tipo descriptiva ya que esta cumple la función de dar a conocer las razones por las cuales las personas han emprendido un negocio. Sin embargo, en el apartado de discusión se describe el respectivo análisis de los tipos de emprendimiento en Ecuador y como último punto se detallará las conclusiones de la investigación. Cada uno de los puntos ayudara a que el lector conozca la situación que ha llevado el emprendimiento en el Ecuador.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Varios países Latinoamericanos, entre ellos Ecuador, han venido incrementado la tasa de emprendimiento según avanza los años. El incremento del desempleo y la pobreza son el eje fundamental del denominado emprendimiento, modalidad que intenta mejorar la calidad de vida de las personas con el uso de una inversión para obtener beneficios a futuro ya sea brindando bienes o servicios a terceras personas.

Según el diccionario de la real Academia de la Lengua (2018), el emprendimiento proviene de la palabra francesa “Entreprendre” que significa “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un pequeño, especialmente si encierra dificultad o peligro.

Según Richard Cantillon (2012), describe al emprendimiento como “la voluntad de los individuos de desarrollar formas de intermediación que implican el riesgo económico de una nueva empresa”

Según María Soledad Castaño (2007), define a una persona emprendedora como “aquel individuo que con sus actividades generan inestabilidad en los mercados”

Según el profesor Harvard Schumpeter (2007), asegura que “Una persona emprendedora es aquella que logra mejorar y hacer, más eficiente la red comercial, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas”.

### **3. METODOLOGÍA**

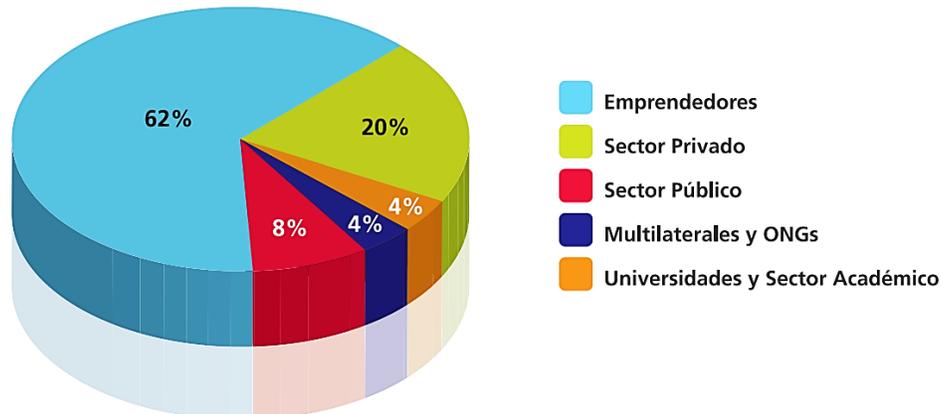
Con el propósito de alcanzar el objetivo general de la presente investigación, es necesario implementar un diseño metodológico de investigación, el tipo de investigación que se va a aplicar en el presente proyecto es de tipo descriptiva, ya que según Gutizzo (2013), “relata las características del hecho, lo que está sucediendo sobre la problemática y muestra la situación que está atravesando el país, su objetivo es describir de modo sistemático las características de una situación o área de interés”.

Desde un enfoque cualitativo se desarrollará un análisis de los tipos de emprendedores y se propone desarrollar un análisis del presente tema efectuando una revisión bibliográfica en diferentes fuentes oficiales. Se obtuvo gráficos estadísticos la página Global Entrepreneurship Monitor (GEM) con la finalidad de identificar la situación que Ecuador tiene en relación con el emprendimiento y en base a esto proceder a realizar el respectivo análisis. Posteriormente se presentarán gráficos de los negocios realizados por emprendimiento con su respectivo porcentaje para que sea posible su redacción y una obtener una mayor comprensión de los que se está describiendo y establecen soluciones a las dudas establecida. Esta información ayuda a que el lector identifique de qué manera ha ido evolucionando o disminuyendo la actividad de emprendimiento temprano ya sea por motivación y necesidad en los últimos cinco años e identificado los negocios nacientes, inicial y los ya establecidos dedicados al emprendimiento.

### **4. RESULTADOS**

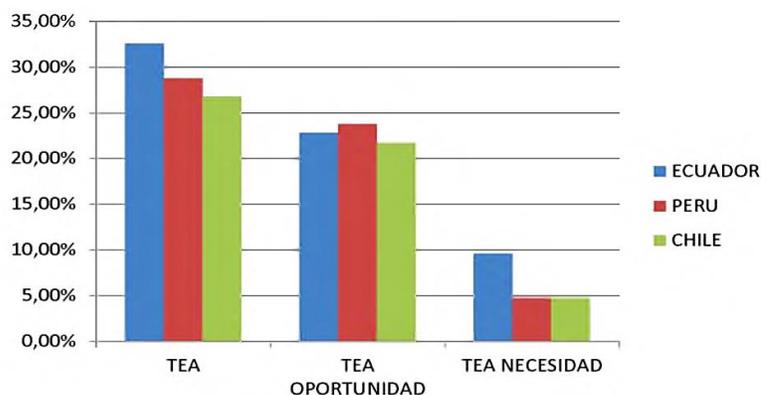
#### **4.1. El emprendimiento en el Ecuador.**

Actualmente en el territorio ecuatoriano se ha venido desarrollando diversos tipos de emprendimientos surgidos por la necesidad de empleo y la falta recursos económicos en la región, además el emprendedor ecuatoriano se enfrenta a variedades de obstáculos como la inversión y el financiamiento, por lo tanto a pesar de los diferentes sucesos la idea de generar su propio negocio es tentadora para los ecuatorianos, puesto que el individuo deja de ser empleado y se convierte en empleador, contribuyendo a la disminución del desempleo y la innovación.

**Figura 1.** Participación del emprendimiento en el Ecuador.

**Fuente:** Elaborado por los autores, 2018.

Con respecto a la figura 1. Los emprendedores lideran la tabla de participación de negocios en el Ecuador con un 62%, sin embargo, el sector privado se encuentra en segunda posición con el 20% de participación. Las actividades emprendedoras con su respectivo porcentaje de participación, en este caso los emprendimientos se desarrollan más por oportunidad que por necesidad ya que lidera con un porcentaje del 65,4% de los emprendedores motivados por oportunidad y el 28% los emprendimientos por necesidad. También existe para los próximos tres años la intención de desarrollar nuevos emprendimientos por parte de los individuos con un 42,7%, adicional se incluye el temor al fracaso con 32,5% de participación esta es considerada como una barrera para emprender un negocio alrededor de la media regional pero inferior a la media para economías de eficiencia.

**Figura 2.** Motivos de emprendimientos.

**Fuente:** (GEM-Ecuador, 2017).

En la figura 2 se muestra la cantidad de participación que tiene la actividad edad temprana ya sea por oportunidad o por necesidad en los países de Ecuador, Perú y Chile. La mayor participación con respecto a la actividad de edad temprana se encuentra por parte de Ecuador con un 33% y por oportunidad con un 22,3% es decir que los emprendimientos se realizar más por oportunidad que por necesidad durante los ultimo cinco años.

Esto se debe a las necesidades que los ecuatorianos enfrentan día a día en base a la situación económica del país y la falta de oportunidades. El GEM afirma que “Uno de cada tres adultos en el país está iniciando o dirigiendo un negocio que no tiene más de 42 meses, una tasa que se ha mantenido bastante estable en los últimos tres años”.

**Figura 3.** Emprendimientos según el sector.

SECTOR	GIRO DEL NEGOCIO	PORCENTAJE
EXTRACTIVO	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA	0,3
	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	0,2
ORIENTADAS A LOS CONSUMIDORES	ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS Y BEBIDAS	17,6
	VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	1,7
	VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS EN COMERCIO ESPECIALIZADO	12,7
	VENTA AL POR MENOR EN PUESTOS DE VENTA MERCADOS	6,1
	COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO VEHICULOS	3,9
	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	3
	VENTA AL POR MENOR NO REALIZADA EN COMERCIOS, PUESTOS DE VENTA O MERCADOS	2,8
	ACTIVIDADES ARTÍSTICAS DE ENTRENAMIENTO O RECREATIVAS	1,4
	VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS NO ESPECIALIZADOS	0,8
	ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO	0,3
	ENSEÑANZA	0,3
	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y SEGUROS	0,2
	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	0,2
	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA	0,2
	CONSTRUCCIÓN	0,2
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	0,2	
ORIENTADAS A NEGOCIOS	INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES	4,6
	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	1,7
	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	0,9
	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y SEGUROS	0,3
	ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS Y BEBIDAS	0,2
	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	0,2
	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA	0,2
	VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	0,2
VENTAS AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS EN COMERCIO ESPECIALIZADO	0,2	
TRANSFORMACIÓN	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	11,9
	VENTA Y/O REPARACION DE VEHICULOS	2,5
	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	1,6
	CONSTRUCCIÓN	1,4
	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA	0,3
	VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	0,3
	ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS Y BEBIDAS	0,2
	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD AGUA Y GAS	0,2
VENTA AL POR MENOR NO REALIZADA EN COMERCIOS, PUESTOS DE VENTA O MERCADOS	0,2	

**Fuente:** Elaborado por los autores, 2018.

En la figura 3 se muestra cómo está compuesta la participación de los negocios con respecto a los cuatro sectores de emprendimiento en relación con el giro de negocio y sus porcentajes. En el sector extractivo la agricultura tiene mayor participación con un 0.3 a comparación de la explotación de minas del 0.2. En el sector orientado al consumidor por la adquisición de bienes o servicios encontramos a los restaurantes con el 17.6, seguido de las tiendas dedicadas a la venta de alimentos y bebidas con el 17 de participación. En el sector orientado al negocio se identifica a los negocios de telecomunicaciones e información con el 4.6. Finalmente encontramos al sector de la transformación a las industrias manufactureras con una participación del 11.9 siendo el más significativo de esta gama seguida de la venta y reparación de autobuses con el 2.5. Podemos concluir que los negocios más representativos por emprendimiento es el de servicios de comidas y bebidas en el Ecuador teniendo la más alta participación durante los últimos 5 años.

## **4.2. Tipo de emprendedor ecuatoriano**

Según el Reporte del Global Entrepreneurship Monitor el emprendimiento en Ecuador se clasifican en tres: los emprendedores con negocios nacientes, nuevos y establecidos desde el punto demográfico y motivacional detallándose a continuación:

### **4.2.1 Emprendedores con negocios nacientes**

Tienen una participación del 76,4% orientado al consumidor, en el que están inmersos distintos negocios como son los restaurantes, gabinetes de belleza y los consultorios médicos. Según estadísticas muestra que el 100% de estos negocios no tienen ningún empleado. Se ha identificado que es muy baja la innovación en los negocios nacientes, ya que el 66.7% de sus clientes consideran que sus productor o servicio no son innovadores también el 82% de estos negocios usan tecnología más de 5 años de antigüedad. El 2% de los negocios nacientes se encuentran registrados en la Superintendencia de compañías y el 6.5% registrados en el RISE.

### **4.2.2 Emprendedores con nuevos negocios**

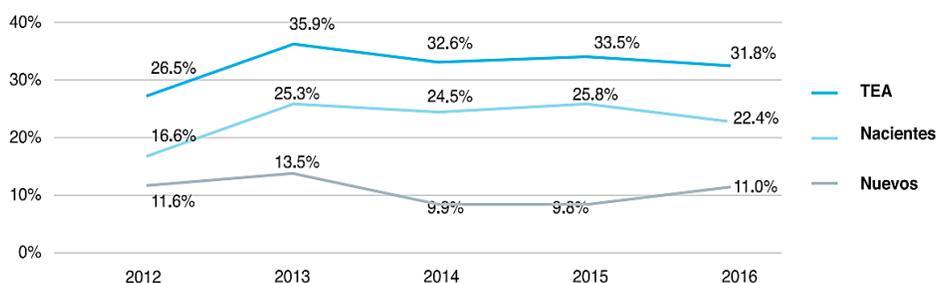
En el año 2017 el 74,4% de emprendimientos de nuevos negocios está compuesto por restaurantes, servicios personales independientes, ventas de productos por catálogos, entre otros todos dirigidos al consumidor. Con respecto a los empleados el 74% de estos negocios

no contratan a ningún empleado. El 76% de los clientes no consideran que estos negocios muestran un alto nivel de innovación y que los bienes o servicios no son nuevos. La tecnología de estos negocios ha sido utilizada por más de 5 años con una representación del 90%. La ventaja es que el 7,5% de los negocios nuevos considera que no tienen competencia con este sector de emprendimientos.

#### 4.2.3 Emprendedores con negocios establecidos

Con respecto a los negocios establecidos prevalecen las personas que han llegado hasta la educación primaria con un 39,9% de participación; el 54% se compone de personas con 35 a 54 años y el 94% son autoempleados. En el año 2016 el 56% de los negocios establecidos en Ecuador tuvieron la mayor representación orientados a los consumidores, compuesto por negocios como restaurantes, bazares y los gabinetes de belleza. El 65% de estos negocios no poseen empleados, el 77% de los clientes consideran que los negocios establecidos no poseen productos novedosos e innovadores.

**Figura 4.** Comparación de emprendedores nacientes, nuevos y TEA.



**Fuente:** (GEM-Ecuador, 2017).

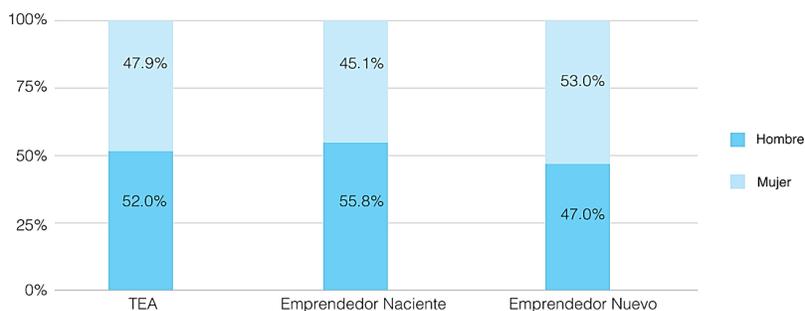
Como se observa, la tendencia de una alta proporción son los emprendedores nacientes con un 25,8% en el 2015 y el 22,4% en el año 2016 a comparación con los nuevos se mantiene con el 11%, concluyendo que existe la dificultad que presentan los emprendedores nacientes en sostener sus negocios.

**Figura 5.** Motivación para emprender según etapa del negocio.

	Motivación: Oportunidad de Mejora	Motivación: Necesidad	Motivación: Mixta
Negocio Naciente	39.43%	30.91%	29.65%
Negocio Nuevo	33.51%	17.53%	48.97%
Establecidos	40.77%	15.77%	43.46%

**Fuente:** (GEM-Ecuador, 2017).

La figura 5 muestra los tres tipos de emprendimientos como son los negocios nacientes, los nuevos y los ya establecidos con relación al porcentaje de motivación ya sea por oportunidad, por necesidad o mixta. En este caso los negocios nacientes prevalecen a los motivados por la oportunidad de mejora con un 39.43%, cuya principal motivación para tomar esta oportunidad es la independencia o aumento de ingresos del emprendedor. Los negocios nuevos se ven en mayor proporción motivados por la necesidad con un 49%, cabe recalcar que el 43% de los propietarios de negocios establecidos manifiestan haber emprendido por motivación mixta es decir por la necesidad y oportunidad.

**Figura 6.** Composición de la TEA por tipo de emprendedor.

**Fuente:** (GEM-Ecuador, 2017).

En la figura 6 se compone de la participación tanto de hombres y mujeres con respecto a los emprendedores con actividades tempranas, los negocios nacientes y negocios nuevos. En este caso los hombres a comparación de las mujeres tienen mayor participación de actividad emprendimiento temprana con el 52% y en los negocios nacientes con el 55,8%. En lo emprendedores de negocios nuevos las mujeres tienen una alta participación a comparación con los hombres del 53% de los últimos 5 años.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez realizada la respectiva investigación se ha podido identificar que los emprendimientos en Ecuador han ido incrementando debido a las distintas necesidades de la sociedad. La mayoría de los emprendimientos que las personas más optan son los negocios de comida y su mentalidad no va más allá de emprender algo que le permita obtener dinero para cubrir sus necesidades. Los nuevos negocios con la más alta participación se encuentran en los sectores de servicio al consumidor y estaban enfocados principalmente en el mercado doméstico esto son los restaurantes y bazares en el Ecuador. El porcentaje de emprendedores con altas expectativas de generación de empleo fue 6,30%. La mayor parte de los emprendedores tenían educación secundaria, solamente un 11% poseía título universitario de posgrado. EL 27% había recibido algún entrenamiento en como inicial un negocio. En este año la proporción de hombres involucrados en el emprendimiento supero a las mujeres de 55% vs 45%. El 75% de los emprendedores tenían menos de 45 años. El 58% era auto empleado y el 28% tenía ingresos superiores a los \$7.200.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Cantillon, R. (Mayo de 2012). Evolución del concepto de emprendedor. Obtenido de [redip.bqto.unexpo.edu.ve/index.php/redip/article/download/286/129](http://redip.bqto.unexpo.edu.ve/index.php/redip/article/download/286/129)

GEM-Ecuador, G. E. (12 de Enero de 2017). Emprendiminteo en el Ecuador. Obtenido de Indices de emprendimiento: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>

Gutizzo, R. P. (2013). estudiante de metodología. En R. Gutizzo, Metodologia de la investigación (pág. 518). Lima: San marcos.

Lengua, R. A. (15 de Junio de 2018). Diccionario de la Real Academia de Lengua. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Esj9hsT>

Martinez, M. S. (Noviembre de 2007). Reserch Gate. Obtenido de Emprendimiento: [https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Soledad\\_Castano-Martinez](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Soledad_Castano-Martinez)

Schumpeter, H. J. (Agosto de 2007). The Theory of Economic Development. Obtenido de <http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674879904>

**DETERMINANTES Y TIPOLOGÍA DEL EMPRENDIMIENTO  
EMPRESARIAL EN LOS RESTAURANTES POPULARES DE IBAGUÉ,  
COLOMBIA<sup>1</sup>**

**Carlos Hernán Cubillos Calderón**

Universidad del Tolima, Colombia

chcubi@ut.edu.co

**Jennifer Xiomara Cáceres Mayorga**

Universidad del Tolima, Colombia

jcaceres@ut.edu.co

**José Vicente Montealegre González**

Universidad del Tolima, Colombia

jvmontea@ut.edu.co

**Resumen**

Uno de los objetivos de esta investigación cualitativa se orientó a la identificación de los factores que han motivado al empresario de los restaurantes populares de Ibagué a ejercer esta actividad empresarial. Se empleó el planteamiento conceptual y epistemológico de la teoría fundada (Grounded Theory). Las fases de recopilación, análisis e interpretación de la información se orientaron ideológicamente por el método PRODIN (Prospective Dialectic Interpersonal Method), propuesto y desarrollado por Bergadaá (2006). Entre los resultados obtenidos sobresale la formulación de una tipología de restauranteros: el empresario por tradición, el empresario rebuscador, el empresario patrón, el empresario heredero, el empresario capitalista y el empresario por ocasión. A manera de conclusión, existe diversidad en el origen y las causas para convertirse en restaurantero, sin embargo, estos factores determinantes pueden agruparse en endógenos y exógenos.

**Palabras claves:** Emprendimiento, restaurantes populares, tipología, factores endógenos, factores exógenos

---

<sup>1</sup> Esta ponencia hace parte de los resultados del proyecto de investigación titulado Prácticas de gestión humana en las micro y pequeñas empresas –MYPES- de la ciudad de Ibagué. Restaurantes Populares, desarrollado por el Grupo de Investigación en Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial –GIPE- de la Universidad del Tolima, financiado por la misma institución.

## **Abstract**

One objective of this qualitative research was to identify the factors that have induced the businessman of the popular restaurants of Ibagué to exercise this profession. The conceptual and epistemological approach of the founded theory was used. The phases of information gathering, analysis and interpretation were ideologically oriented by the PRODIN method (Prospective Dialectic Interpersonal Method), proposed and developed by Bergadaá (2006). Among the results obtained, the formulation of a typology of restaurateurs stands out: the entrepreneur by tradition, the survivor entrepreneur, the chief entrepreneur, the inheritor entrepreneur, the capitalist entrepreneur and the entrepreneur by occasion. By way of conclusion, there is diversity in the origin and causes to become a restaurateur, however, these determining factors can be grouped into endogenous and exogenous.

**Key words:** Entrepreneurship, popular restaurants, typology, endogenous factors, exogenous factors

## **1. INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con el Informe de Dinámica Empresarial, para el año 2017 se crearon en Colombia 323.265 unidades productivas; 70.022 sociedades y 253.243 personas naturales, lo que representa un incremento del 7.3% con respecto al total de firmas creadas en el año 2016. Sin embargo, el porcentaje más notable es del 13.0% y corresponde al número de personas naturales, matriculadas en las Cámaras de Comercio, que pasaron de 224.182 a 253.243, mientras que las sociedades disminuyeron el 9.2% al pasar de 77.120 a 70.022. Las actividades económicas de mayor contribución a la variación registrada en el número de empresas fueron: alojamiento y servicios de comida (50.643 unidades productivas creadas), comercio (122.909 unidades productivas creadas) y otras actividades de servicios (14.231 unidades productivas), cifras que explican alrededor del 86,4% del crecimiento observado y demuestran que el país le está apostando al emprendimiento fundamentalmente a través de la creación de microempresas que representan el 99.4% de las nuevas unidades productivas.

Lo anterior, muestra la indiscutible importancia de los pequeños negocios en la conformación empresarial colombiana, pues de acuerdo con el Registro Único Empresarial

y Social –RUES- (2016) las microempresas representan el 94.7% de las empresas oficialmente registradas, mientras que el 4.9% corresponde a las pequeñas y medianas empresas. Por su parte, los restaurantes populares, territorio de exploración de esta investigación, ocupan el tercer lugar de participación (9%) después de las tiendas de barrio (34%) y los salones de belleza (13%) en el total de negocios populares (Páramo, 2016).

En este contexto, el Grupo de Investigación en Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial –GIPE- al inicio del proyecto de investigación titulado Prácticas de gestión humana en las micro y pequeñas empresas –MYPES- de la ciudad de Ibagué; Restaurantes Populares, se planteó el siguiente interrogante ¿Cuáles son los factores determinantes para que el restaurantero de Ibagué decida ejercer su actividad? Así, producto del análisis de la información recaudada surgieron diversas causas que originaron pasar de la idea del emprendimiento a la creación de una empresa y que analizadas, categorizadas e interpretadas generaron una tipología de los sujetos investigados.

Entre los factores motivacionales más relevantes se destacan la tradición familiar, la supervivencia, el deseo de independencia, el anhelo de libertad financiera, la experiencia en actividades similares, la disponibilidad de recursos financieros, los negocios heredados, el sentimiento de productividad laboral, la orientación al logro, los eventos adversos como la pérdida del empleo o la separación del conyugue, el aprovechamiento de oportunidades originadas por la microlocalización, la ausencia de competidores o la disponibilidad de infraestructura, así como las situaciones inesperadas tales como las opiniones, insinuaciones y recomendaciones de terceros.

Producto del estudio, análisis, categorización e interpretación de los factores determinantes anteriormente enunciados surgió una tipología directamente vinculada con la motivación de estos emprendedores y tal como apunta Marulanda (2015, p. 12) la motivación “es la fuerza que impulsa a los emprendedores a vencer las dificultades relacionadas con los otros dos factores (competencias y recursos)”, lo que justifica en buena medida este tópico investigativo pues en palabras de Kantis, Angelelli & Gatto (2001) citados en Marulanda & Morales (2016):

El fomento de la actividad emprendedora requiere del estudio de motivaciones y percepciones propias del contexto local, ya que además de los factores universales que se describen en la literatura, existen otros más específicos de cada país relacionados

con los aspectos económicos, culturales, educativos, así como las condiciones de fomento al emprendimiento y las capacidades emprendedoras en la población (p. 14).

## 2. MARCO TEÓRICO

El pensamiento empresarial no ha permanecido estático en el tiempo sino que ha presentado diversas orientaciones que van desde aspectos relacionados con la personalidad del empresario (McClellan, 1961) hasta la interacción de factores situacionales, sociales, culturales y económicos (Gartner 1988, Shapero 1984, Gibb y Rotchie 1982 y Buame 1992). De manera particular, el origen del término emprendimiento (del vocablo francés *entrepreneur*) se le atribuye al economista Richard Cantillon (1755) quien lo empleó en el texto titulado *Essai Sur la Nature du Commerce en Généra* al asociarlo con elementos conceptuales de recursos y riesgo presentes en el proceso de toma de decisiones que se deriva de la creación de un nuevo producto a partir de la compra y combinación de los medios de producción. Posteriormente, su colega J. B. Say (1852) destacó el liderazgo del emprendedor a través de la capacidad de atraer a otras personas para conformar organizaciones productivas y planteó una primera diferencia entre emprendedor e inversionista fundamentada en el rendimiento que cada uno espera de sus acciones.

Sin embargo, tal como apunta Castillo (1999) citado en Herrera (2012, p. 194) “ninguna definición de emprendimiento es lo suficientemente precisa o descriptiva para los ejecutivos que desean tener más espíritu emprendedor” por ejemplo, para el caso colombiano la Ley 1014 de 2006 define el emprendimiento como la manera de pensar y actuar mientras que para el economista Schumpeter tiene que ver con la persistencia de perseguir objetivos a pesar de fracasos y frustraciones, y la obtención del éxito a través de romper viejos patrones y crear su propio nuevo orden. A su vez, Simón, Revuelto y Medina, proponen: “el concepto de emprendimiento de negocios ha sido definido por múltiples autores y de formas diferentes. No obstante, se pueden observar notas comunes a muchas de estas definiciones. Entre estas, destacan el énfasis que la mayoría de autores ponen en caracterizarlo como una actividad innovadora y que crea riqueza para el emprendedor” (2012. p. 240), asimismo existe consenso en el hecho que a cada iniciativa de emprendimiento subyace una motivación que ha promovido su desarrollo a lo largo de la historia empresarial.

Bajo esta perspectiva la motivación (del vocablo latino motus) se entiende como aquello que moviliza al sujeto para ejecutar una actividad o tal como define el Diccionario de la Lengua Española: la motivación comprende un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. Así, Hitt, Black y Porter (2003) citados en Sastre (2013) proponen que “un factor es motivador cuando se constituye como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta, en este caso hacia la satisfacción del deseo de tener y mantener un emprendimiento propio” (p. 4). Dada su importancia, la motivación ha sido objeto de estudio de teóricos como David McClellan (1961), profesor de la Universidad de Harvard, quien propuso que la necesidad de logro o el esfuerzo por sobresalir de la media es la mayor motivación para que un individuo se convierta en emprendedor. Posteriormente, Víctor Vroom (1964) propuso la teoría de la expectativa-valoración cuyo planteamiento central apunta a que un individuo emprende una acción motivado por la creencia que sus esfuerzos le reportarán resultados positivos.

Para 1977 el psicólogo Albert Bandura desarrolló el concepto de autoeficacia percibida, entendida como “un juicio personal del individuo sobre sus capacidades para enfrentar determinadas situaciones, la autoeficacia depende de la información contenida en los eventos ambientales y la información procesada y transformada por el individuo” (Marulanda 2014 p. 213). Bajo esta perspectiva, las personas tienden a evitar situaciones de riesgo que consideran superiores a sus habilidades, mientras que se involucran con mayor seguridad en actividades cuando creen que son capaces de afrontarlas. Por su parte, el profesor de la Universidad de Harvard Icek Ajzen (1991) propuso la teoría del comportamiento planificado en la cual las acciones del individuo están precedidas por decisiones conscientes para actuar de una manera determinada. Sin embargo, “no se puede desconocer que la ejecución depende también de otros factores, como la disponibilidad de oportunidades y recursos (tiempo, dinero, habilidades, cooperación de los demás)” (Marulanda 2014 p. 214).

Por otra parte, buena parte de la literatura relacionada con el emprendimiento empresarial coincide en afirmar que la motivación es influenciadora directa del tipo de empresa y del propósito con que se crea y divide a los emprendedores entre lo que actúan motivados por una oportunidad y aquellos que lo hacen por necesidad, planteamiento que ha acogido desde su creación, en 1999, el Proyecto Global Entrepreneurship Monitor –GEM–.

Tal como apuntan Valls et al (2012) “Las decisiones por necesidad se dieron cuando la creación de la empresa era la única alternativa de empleo que tenía el emprendedor; y, aquellas por oportunidad, obedecen a la identificación de una oportunidad de negocio por parte del emprendedor” (p. 30). A este respecto, es importante mencionar lo planteado por Simón, Revuelto & Medina (2012) “los emprendedores de oportunidad están movidos por la búsqueda de la independencia, la autonomía y la vocación de poner en marcha su propio negocio, mientras que los emprendedores por necesidad no están interesados en el negocio, solo en trabajar” (p. 247) y así hacerle frente a la condición de desempleo.

A su vez, Knight (1921) citado en Minniti (2014) plantea: “las personas deciden entre tres situaciones: desempleo, autoempleo y empleo por cuenta ajena” en tanto Oxenfeldt (1943) afirmó que “los individuos que se enfrentan a una situación de desempleo y a pocas perspectivas de conseguir un empleo asalariado se pasan al autoempleo como una alternativa viable” (p. 27). Ahora bien, de acuerdo con los propósitos de la investigación, se referencian a continuación tres de los modelos conceptuales que orientan la aplicación de las teorías motivacionales en el emprendimiento empresarial, por considerarlos de mayor afinidad.

### **Modelo del Evento Emprendedor**

De acuerdo con Albert Shapero (1985), el surgimiento de un empresario (evento emprendedor) se origina en situaciones positivas o negativas que experimentan los individuos cuyas percepciones y valores están condicionados por sus experiencias así como por sus herencias culturales y sociales. Así, la decisión de crear o no una empresa se enmarca en las percepciones sobre deseabilidad y factibilidad que los individuos tengan; la percepción de deseabilidad para Shapero citado en Varela & Bedoya (2006) “es una expresión de valores culturales, de conductas adquiridas a todo lo largo del proceso formativo y que en definitiva genera un refuerzo o una negación de actitudes que las hace pensar o no en la posibilidad de ser empresario” en tanto “La percepción de factibilidad surge del análisis detallado de la oportunidad de negocio y del plan de negocio” (p. 30). Aspectos de orden situacional como la pérdida del empleo, el desplazamiento, la frustración laboral, la culminación de estudios o el recibir una herencia, interactúan con factores psicológicos, sociales, culturales y económicos haciendo que los individuos pasen del deseo a la acción emprendedora.

### **Aplicación de la Teoría de Expectativa-Valoración**

A partir de la teoría de Vroom (1964), Van Eerde y Thierry (1996) citados en Marulanda, Montoya y Vélez (2014) proponen “cuatro mecanismos mediante los cuales la caracterización motivacional del emprendedor puede influir en la creación de empresas: la intención, el esfuerzo previsto, el desempeño de tareas y el tiempo dedicado a la tarea” (p. 217). A su vez, Gatewood y colaboradores (2002) citados en Marulanda (2015) afirman que las expectativas “representan el mecanismo a través del cual se utilizan experiencias y conocimientos anteriores para predecir el futuro y se derivan de las creencias del individuo sobre sí mismo, sobre los demás y otras creencias” (p. 31). En este sentido, un individuo tomará la decisión de emprender solamente si considera que posee toda la capacidad que le asegure el éxito futuro, lo que se corresponde con la propuesta teórica de Albert Bandura de 1977.

### **Modelo del potencial emprendedor**

El modelo de Shapero (1985) es complementado por Krueger y Brazeal (1994), quienes incorporan aspectos de la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1991), según la cual las personas asumen un comportamiento en función de las consecuencias deseables o indeseables producto de ese comportamiento, y lo denominan modelo del potencial emprendedor. En este modelo “se integran todos los conceptos de percepción de viabilidad y deseabilidad, así como la propensión a actuar y el suceso disparador” (Mussons & Tarrats, 2018 p. 299). Este suceso disparador o desencadenante es el que ocasiona que un individuo pase de la intención a la acción, es decir al acto mismo del emprendimiento. El concepto de autoeficacia, de gran importancia para este modelo, se entiende como la “capacidad cognitiva del individuo que le permite sentirse capaz de saber y conseguir movilizar los recursos necesarios para poder controlar cualquier situación que se le presente a lo largo de su vida” (Mussons & Tarrats, 2018 p. 297).

## **3. METODOLOGÍA**

### **Tipo de investigación**

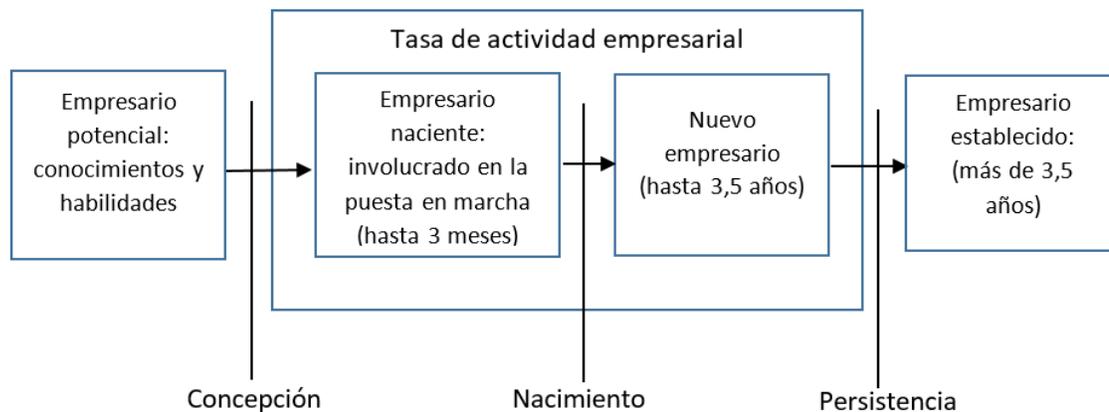
Esta investigación se adelantó bajo el enfoque cualitativo, a partir de los planteamientos básicos de la Grounded Theory (Teoría fundada o teoría fundamentada) –TF- planteada por Glaser y Strauss (1967) como método interpretativo de la realidad social que busca desarrollar “teoría que está fundamentada en la recolección y análisis sistemático de datos. La teoría se desarrolla durante la investigación, a través de una continua interpelación entre el análisis y la recogida de datos” (Strauss y Corbin, 1994, p. 273), su objetivo por tanto es “producir interpretaciones que puedan explicar y proporcionar información valiosa sobre aquellos cuyas conductas son sometidas a estudio” (Annells, 1996, Glaser y Strauss, 1967 citados en Páramo, 2015, p. 3). En este contexto se requiere, del equipo investigador, “la combinación de imaginación, creatividad, intuición y sentido común con la rigurosidad, sistematicidad y la aplicación cuidadosa de principios y procedimientos para el análisis, la conceptualización, la verificación y la generación de teoría” (CEO, sf, p. 5). Bajo la anterior perspectiva, esta investigación no se inscribió en un contexto de confirmación de propuestas teóricas, modelos o conceptos existentes. Se dirigió de manera deliberada a optar por un contexto de descubrimiento (Bergadaá, Nyeck, 1992). Se trató por tanto, de interpretar y no de explicar, de inducir y no de deducir.

Las fases de recopilación, análisis e interpretación de la información se orientaron ideológicamente por el método PRODIN (Prospective Dialectic Interpersonal Method), propuesto y desarrollado por Bergadaá (2006), probado en investigaciones de carácter cualitativo en diferentes entornos internacionales y empleado por el Grupo de Investigación GIPE de la Universidad del Tolima bajo el direccionamiento del profesor Dagoberto Páramo Morales, cuya rigurosidad permite obtener información de alto valor, descubierta e interpretada en la estrecha interacción entre investigadores, investigados y desarrollos teóricos.

### **Determinación de los sujetos de estudio**

Igualmente, se acogieron las categorías de: Empresario nuevo (de cuatro meses hasta 3,5 años) y Empresario establecido (más de 3,5 años) definidas en la tasa de nueva actividad empresarial –TEA- por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para Colombia y se descartó la categoría de empresario naciente al considerar que ésta no se ajustaba completamente a la totalidad de los propósitos del estudio.

Figura No. 1. Desarrollo de la actividad emprendedora



Fuente. Global Entrepreneurship Monitor

Según las orientaciones metodológicas de la TF, la escogencia de los sujetos de estudio se realizó en forma progresiva a partir de los resultados que se fueron obteniendo y que permitieron la generación de conceptos preliminares que sirvieron para definir las categorías descriptivas, las que a su vez constituyeron las categorías de mayor orden a fin de estructurar la teoría emergente. Así, el número final de sujetos de estudio (18 restaurantes populares) se derivó del proceso de comprensión a partir del muestreo teórico, es decir, el proceso de recolección de datos para generar la teoría mediante el cual los investigadores recogieron, codificaron y analizarán los datos y, a su vez, decidieron cuáles datos reunir posteriormente y dónde encontrarlos. Aunque de manera inicial se propuso estudiar entre 10 y 15 restauranteros, este número se modificó en la medida que existieron hallazgos que aportaron nuevos elementos a la construcción de la teoría, por el contrario cuando los datos se repitieron, es decir no generen novedad (saturación teórica) entonces no se estudiaron otros sujetos sino que nuevamente se desarrolló la búsqueda de información complementaria con los inicialmente estudiados.

### **Recolección y análisis de la información**

Como fuente de información primaria se consultaron, a través de entrevistas semi-estructuradas, los propietarios de restaurantes populares de la ciudad de Ibagué, Colombia. Se realizaron y transcribieron dos primeras entrevistas sobre las cuales se hizo un “análisis piloto” por cada una, con el propósito de corregir algunas preguntas para orientarlas de una

manera más apropiada hacia los objetivos de la investigación. El nuevo formato-guía de entrevista se aplicó a los otros 16 entrevistados, generando archivos de audio que fueron transcritos literalmente conservando su fidedignidad. Posteriormente se realizó el análisis microscópico de los datos (frase por frase) empleando matrices que sirvieron, al equipo investigador, para identificar los primeros códigos “in vivo” (Guillemette, 2006) que después de los primeros análisis de contenido se transformaron en “códigos conceptuales” que sirvieron de base a su vez para regresar al “territorio en exploración” –restaurantes populares– con el propósito de ratificar, rechazar, o ajustar lo hallado.

Los análisis se realizaron a partir de los datos obtenidos de la transcripción literal de las entrevistas, del diario de campo, de las fotografías, de las conclusiones extraídas de las reuniones del equipo investigador, de las conversaciones con expertos, de la revisión documental y de la reflexión intelectual de los investigadores. Esta información depurada permitió estructurar las categorías descriptivas que a su vez originaron las categorías de mayor orden y posteriormente se convirtieron en el sustento de la teoría emergente.

### **Validez y fiabilidad**

Los análisis de contenido fueron sometidos a pruebas de validez interna (triangulación de investigadores) entendida esta última como el grado en el que se pueden establecer relaciones causales, donde ciertas condiciones demuestran conducir a otras (Yin, 1989), validez de constructo con el propósito de evitar juicios subjetivos por parte del equipo investigador en la recolección de datos a través de la revisión de los resultados por parte de expertos y de fiabilidad o consistencia en el entendido de asegurar que los procedimientos de recopilación de datos pueden repetirse con resultados similares (Castro, 2010), para ello fue necesario establecer un estricto y detallado protocolo del estudio que permitió responder a un auditor hipotético.

## **4. RESULTADOS.**

De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (2017), en Colombia

“cerca del 58% de los empresarios nacientes y nuevos consideró que la identificación de una oportunidad de mercado fue la motivación más importante para la creación de la empresa, en cambio, el 13% manifestó que la creación de la empresa, se debe a la falta de opciones de trabajo, es decir, a la necesidad” (p. 9)

No obstante, en las siguientes líneas se agrupan y describen los aspectos motivacionales particulares que dieron origen a organizaciones estudiadas, sin embargo esta tipología propuesta no obedece a la exploración de la capacidad para generar empresa sino del análisis de los factores determinantes que permitieron la transformación de una idea en realidad. Factores tanto endógenos (de tipo intrínseco, aquellos que surgen del individuo) como exógenos (de tipo extrínseco, aquellos que se originan fuera del individuo) que fueron consultados, descritos, analizados, agrupados e interpretados, con estricta observancia de la propuesta metodológica.

### **Empresario por tradición**

Para este empresario el negocio hace parte de la vida misma, es su espacio propio y el de su familia, el entorno familiar y el empresarial se fusionan, se convierten en uno solo. La influencia familiar se constituye en el principal factor para que este empresario pasara de la intención a la acción. Al menos una generación que lo antecede ha desarrollado la misma actividad productiva y sus parientes, generalmente, son propietarios de negocios similares. Desde temprana edad ha estado inmerso en el negocio, el restaurante en muchas ocasiones se convirtió en su guardería, en el sitio para realizar las labores escolares, para el esparcimiento o simplemente para pasar ratos de ocio, ha sido la escuela laboral que conoce desde niño. Emprendió el negocio a temprana edad influenciado el ejemplo de dedicación, tesón y disciplina que aprendió de sus mayores, así como por la experiencia y el conocimiento empírico sobre la administración del restaurante además de la seguridad de emprender un negocio con el mismo sino mayor éxito que el de sus antecesores. Posee sentimientos muy arraigados con el negocio y desea que esta tradición la conserven sus hijos.

*“A mi mamá le gustaban los restaurantes... de ésto se vive...siempre ha sustentado la familia...desde la edad de ocho años yo ya trabajada en restaurante, cuando yo tenía ocho años. Trabajé con mi hermana muchos años... y luego cuando fui adulta, pues...sola puse el restaurante...” (Informante No. 11).*

### **Empresario rebuscador**

Para este empresario, el emprendimiento es fundamentalmente un proceso de sobrevivencia. Ha sido motivado por sucesos detonantes negativos tales como la quiebra del negocio, ausencia de un integrante de la familia que era el soporte económico, proceso de separación o divorcio, pérdida del empleo, imposibilidad de ser exitoso en su propia profesión, fenómeno del desplazamiento, entre otros, lo que le ha significado pasar de una actividad productiva a otra. La necesidad de obtener ingresos de manera rápida lo ha hecho desempeñarse como vendedor ambulante, vigilante, tendero, expendedor de dulces, conductor de vehículo de servicio público, por mencionar algunas actividades.

*“...bueno, la verdad, eh... el negocio resultó prácticamente de la necesidad, yo...yo realmente no soy administrador de... de este tipo de negocios, yo soy ingeniero de sistemas. Yo pues la verdad, por cuestiones de... de empleo, pues me...me quede un tiempo cesante, y pues me, eh...debido a eso se vino la idea de montar este negocio... entonces pues, todo se dio gracias a la necesidad. Pues aquí llevamos ya prácticamente cinco años funcionando, pues la verdad nos ha ido como bien...” (Informante No. 7)*

### **Empresario patrón**

La motivación principal para emprender su propio negocio obedece al deseo de *ser el patrón*, de convertirse en el hombre al que él obedecía, de mandar y tomar sus propias decisiones, de hacerse propietario del negocio para el cual trabajaba como mesero, cocinero o auxiliar de cocina, de lograr independencia aunque este es un concepto relativo pues pasó de depender de una jefe a depender del negocio, es decir, a tener jornadas de trabajo mucho más largas y extenuantes, a cargar con problemas relacionados con financiación, inversión y crédito, a lidiar con problemas personales de sus trabajadores, a cumplir con compromisos financieros que lo intranquilizan.

*“Yo trabajé aquí como empleada... primero empecé como empleada y ahora... soy la dueña... ya conocía del restaurante, ya conocía los manejos, ya sabía cómo era el sitio, como eran las... las comidas, todo... entonces por eso accedí a comprarlo...pero... me ha tocado un poco más duro de lo que era antes de empleada...” (Informante No. 14)*

El deseo ser *el patrón* fue alimentado con una férrea convicción que era posible emprender un negocio y llevarlo al éxito, de orientación al logro, de alta autoestima y de creer que convirtiéndose en empresario solucionaría todos sus problemas económicos al cambiar el flujo de caja personal, es decir, dejar de recibir sueldo fijo de manera periódica por percibir dinero de forma diaria.

*“...comencé a trabajar en el área de la cocina en la elaboración de alimentos y siempre trabajaba para alguien, entonces un día dije ¿Por qué no trabajo para mí mismo?, y nació la idea de poner mi propio negocio, lo inicié vendiendo pan en la calle...ya como restaurantero hice el primer intento en el 2005 tuve un restaurante en la Pola pero no funcionó y volví a reintentar hace cinco años...” (Informante No. 12)*

### **Empresario heredero**

Contrario al empresario rebuscador, este empresario ha sido motivado por un evento detonante positivo, tal como recibir el negocio como herencia familiar para que logre independencia financiera o inicie su experiencia profesional. Este empresario posee un fuerte sentimiento de gratitud, de no defraudar la confianza depositada en él, de cumplir con las expectativas de quien le cedió el negocio o invirtió en la compra para luego entregarlo como herencia. Este empresario se muestra muy confiado con su rol, pues considera que iniciar el negocio sin adeudar la inversión inicial así como al hecho de tener control absoluto en las decisiones de la empresa garantizan el éxito del negocio.

*...porque mi hermana trabajaba acá con Matías, entonces, el propietario vendió, le vendió a mi papá y entonces pues mi papá nos compró a nosotras, a las dos hermanas. Pues tenía otra experiencia, pero usted sabe que uno todo trabajo, o sea, uno entra a un trabajo y es nuevo, ¿sí? Pero la experiencia ha sido bonita, una experiencia bonita. Cuatro años, ya son cuatro años... (Informante No. 15)*

### **Empresario capitalista**

Este empresario ha sido cauteloso en la selección de la idea de negocio, proceso en que han influido la empatía con la actividad productiva de los restaurantes, el gusto de compartir con otras personas, el sentirse productivo. La motivación para este empresario se fundamenta en la jubilación a una edad a la que se puede seguir siendo productivo y primordialmente

activo desde el punto de vista laboral, en la disponibilidad de recursos económicos que le permiten cristalizar un proyecto de emprendimiento, en tener un patrimonio familiar que posibilita la realización de una inversión.

*“Esto no lo tenía planeado en ningún momento, me resultó el negocio y lo adquirí. Pero, a medida que va pasando el tiempo, uno le coge cariño y todo porque uno aprende y va entendiendo cada día más los clientes, porque ésto no es fácil... Yo empecé solo, pero pues uno tiene que ser como pensante...inteligente...compré el restaurante, pero a su vez me quedé con la gente que tenía la experiencia...”*  
(Informante No. 5)

### **Empresario por ocasión**

La recomendación, sugerencia o invitación de alguien ajeno al entorno de quien no contempla ser empresario se convierte en el evento detonante positivo que le hacen examinar la opción de emprendimiento y pasar a la acción. Este empresario no consideraba emprender un negocio, no buscaba generar un emprendimiento, no tenía experiencia en la generación de empresa. La idea llega en un momento inesperado producto de una situación accidental, de un momento único, de una señal esporádica, de una ocasión que se convierte en una oportunidad.

*...la idea del restaurante surgió en la casa, puuues...fue una idea así como espontánea, yo trabajaba en oficios varios, más mi esposo era el que se quedaba en la casa por discapacidad física, él se quedaba en la casa porque él trabajaba en otras labores, más él cocinaba y la gente decía: huele rico;;; huele delicioso;;; los que estaban alrededor, los que vivían al pie del apartamento donde nosotros vivíamos, qué rico, delicioso el almuerzo " vecino me vende hoy el almuerzo" así inició vendiéndole a los vecinos y le decían “usted cocina delicioso ¿por qué no monta un restaurante?”... siempre le aconsejaban eso... (Informante No. 17)*

En la tabla No. 1 se sintetizan los factores endógenos y exógenos que originan la tipología emergente propuesta.

Tabla 1. Factores determinantes del emprendimiento

Tipología	Factores endógenos	Factores exógenos
Empresario por tradición	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Sentimientos de arraigo con el negocio</li> <li>+Conocimiento empírico de la administración del negocio</li> <li>+Orientación al logro desarrollado a partir de la confianza en el éxito empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Marcada influencia familiar</li> <li>+El negocio como espacio de aprendizaje</li> <li>+Respaldo de parientes con empresas similares</li> </ul>
Empresario rebuscador	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Necesidad de obtener dinero rápidamente</li> <li>+Convicción de temporalidad del negocio</li> <li>+Experiencia previa en ocupaciones diversas</li> <li>+Tolerancia al fracaso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Eventos detonantes negativos (quiebra del anterior negocio, pérdida del empleo, desplazamiento del campo a la ciudad, separación o divorcio, entre otros)</li> <li>+Sobrevivencia del núcleo familiar</li> </ul>
Empresario patrón	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Anhelo al cambio de rol de empleado a propietario</li> <li>+Deseo de poder</li> <li>+Aspiración a tomar decisiones propias</li> <li>+Experiencia previa en el mismo negocio</li> <li>+Deseo de independencia</li> <li>+Convicción de adelantar un emprendimiento exitoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+Posibilidad de obtener el negocio financiado</li> <li>+Conocimiento real del “movimiento del negocio”</li> </ul>

<p>Empresario heredero</p>	<p>+Sentimiento de no defraudar la confianza</p> <p>+Deseo de independencia financiera</p> <p>+Control en la toma de decisiones sobre el negocio</p>	<p>+Evento detonante positivo (recibe el negocio como herencia)</p> <p>+Decisión tomada generalmente por los padres</p> <p>+Clientela cautiva</p>
<p>Empresario capitalista</p>	<p>+Empatía con la actividad productiva</p> <p>+Sentimiento de continuar siendo productivo</p> <p>+Experiencia previa en actividades diferentes a las del negocio</p> <p>+Orientación al logro</p>	<p>+Evento detonante positivo (jubilación a edad laboral productiva)</p> <p>+Prestigio financiero y experiencia crediticia</p> <p>+Disponibilidad de recursos financieros</p> <p>+Oportunidad en función de la clientela, la microlocalización o los competidores</p>
<p>Empresario por ocasión</p>	<p>+El empresario no consideraba emprender un negocio</p> <p>+Disposición al trabajo</p>	<p>+La idea de negocio surge de una situación excepcional (inesperada)</p> <p>+La sugerencia, recomendación o invitación se convierte en el evento detonante</p>

Fuente: Los autores a partir de los hallazgos de la investigación

## 5. CONCLUSIONES

Esta investigación no se adelantó con la pretensión de proponer una tipología totalmente acabada sino con el propósito que la misma sea empleada para el desarrollo de estudios futuros sobre la temática del emprendimiento. En esta perspectiva, los factores

motivacionales que ocasionaron el evento emprendedor entre los sujetos estudiados se agrupan en factores endógenos o intrínsecos tales como el deseo de independencia financiera, la orientación al logro, la confianza en el éxito futuro, el deseo de poder, la experiencia previa, el arraigo con el negocio, la empatía con la actividad productiva y la tolerancia al riesgo, entre otros, y los factores exógenos o extrínsecos entre los que cuentan la tradición familiar, la disponibilidad de recursos, las condiciones del mesoentorno, la pérdida del empleo y la influencia de familiares, amigos o conocidos.

La tipología emergente permitió la interpretación de características particulares que se agruparon en seis categorías (tipos) de empresarios de los restaurantes populares: el empresario por tradición (el oficio viene de familia), el empresario rebuscador (es un sobreviviente...el restaurante es una opción de supervivencia), el empresario patrón (fue empleado de restaurante y siempre deseó ser el jefe), el empresario heredero (recibe el restaurante como herencia), el empresario capitalista (el restaurante es la inversión de su vida) y el empresario por ocasión (la idea de negocio es producto de una situación ocasional... inesperada).

## **6. BIBLIOGRAFIA**

Centro de Estudios de Opinión –CEO- (sf). Teoría fundada: arte o ciencia. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Medellín, Colombia.<https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1632/1285>

Congreso de Colombia (2000). Ley 590, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas

Global Entrepreneurship Monitor –GEM- (2017). Actividad Empresarial Colombiana. Universidad ICESI, Universidad del Norte, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Universidad EAN, Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Universidad Cooperativa de Colombia

Herrera, C. E. (2012). Una investigación en emprendimiento: caracterización del emprendedor. En Revista Económicas CUC No. 33. Pág. 191 – 204. Corporación Universitaria de la Costa, Colombia

Marulanda, F. A. Montoya I. A., Vélez, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. En revista Pensamiento y Gestión No. 36. Pág. 206 – 238. Universidad del Norte, Colombia

Marulanda, F. A. (2015). Una contribución a la comprensión de las motivaciones del emprendedor y su conexión con el emprendimiento MIPES del Valle de Aburrá. Trabajo de tesis para optar al título de Doctora en Ingeniería, Industria y Organizaciones. Universidad Nacional de Colombia

Marulanda, F. A., Morales, S. T. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. En revista EAN No. 81 Pág. 12 – 28. Universidad EAN, Colombia

Minniti, M. (2014). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. En Fundamentos y aspectos territoriales Pág. 23 – 30

Mussons, M. Tarrats, E. (2018). Modelo de credibilidad emprendedora en los estudiantes de enfermería y fisioterapia. En revista Enfermería Global No. 49. Pág. 294 – 308. Universidad de Murcia, España

Páramo, D (2016). Administración y gestión de micro y pequeñas empresas (MYPES). Escuela de Negocios, Universidad del Norte

Páramo, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. En revista Pensamiento y Gestión. No. 39. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, p. 1-8

Páramo, D. (2012). El tendero tradicional colombiano, un estrategia al natural. En revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Año 18 No. 52. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, p. 103-118

Sastre, R. F. (2013). La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. En Revista Digital de Ciencias Administrativas, año 1 No. 1 Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires, Argentina, p. 1-10

Strauss, A., Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology, an overview. In: Yvonne, S, Lincoln. Denzin, Norman k. Handbook of qualitative research. Sage Publications. Pág. 273 – 285. Londres, Inglaterra

Simón, Revuelto y Medina (2012). La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación. En revista Estudios Gerenciales, volumen 28. Pág. 237 – 262. Universidad ICESI, Colombia

Valls, J et all. (2012). Causas de fracaso de los emprendedores. Netbiblo, S. L. España

Varela, R., Bedoya, O. L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. En revista Estudios Gerenciales, volumen 22. Pág. 21 – 47. Universidad ICESI, Colombia

Ventura, R., Quero, M. J. (2012). Factores explicativos de la intención de emprender en la mujer. Aspectos diferenciales en la población universitaria según la variable género. En revista Cuadernos de Gestión. Pág. 3 – 23

Yin, R. (1994). Case Study Research. Desing and Methods. Sage publications, Thousand Oaks, CA

## LA HISTORIA EMPRESARIAL Y LA ESTRATEGIA: DOS CASOS EMPRESARIALES

**Mario Enrique Uribe Macías**

Universidad del Tolima

[neuribem@gmail.com](mailto:meuribem@gmail.com)

**Milena Johanna Cujíño Ibarra**

Universidad del Tolima

[milenitajci@gmail.com](mailto:milenitajci@gmail.com)

### **Resumen**

Este documento analiza la historia empresarial de dos organizaciones tolimenses, desde la óptica de las estrategias que adoptaron en su diario transcurrir. Velotax fue creada en 1953 por don Pedro Pablo Contreras, como una empresa de taxis urbanos que después se convierte al transporte intermunicipal. Sus principales decisiones estratégicas son: su transformación jurídica, en cooperativa; la adquisición de vehículos por \$2.000 millones; la creación de tres sociedades anónimas en cabeza de su gerente, para apoyar las actividades de la empresa; la remoción del cargo de gerente de don Pedro Pablo Contreras; el desarrollo de un proceso de preparación para su transición directiva. Mercacentro, creada en 1991 por don Carlos Alvarado, es la única cadena de supermercados tolimense. En la actualidad cuenta con diez supermercados, nueve en Ibagué y uno en El Espinal. Sus principales decisiones estratégicas son: crecimiento y expansión, constituyéndose en una cadena de supermercados de origen regional; creación de una imagen y marca asociadas al concepto de región; creación de su marca propia de productos; incorporación de los miembros de la familia en la administración de los negocios de la empresa; diseño del protocolo de familia.

**Palabras clave:** Historia empresarial; Estrategia; Organizaciones tolimenses; Velotax S.A.; Mercacentro.

### **Abstract**

This document analyzes the entrepreneurial history of two Tolima's organizations, from the optics of the strategies that they embraced in their daily passing. Velotax was created in 1953 by Mr. Pedro Pablo Contreras, like a company of urban taxis that after becomes to

the inter-municipal transportation. Its main strategic decisions are: its juridical transformation, in cooperative; the acquisition of vehicles for \$2.000 million; the creation of three business corporations in head of her manager, to back up the company activities; the removal of the position of manager of Mr. Pedro Pablo Contreras; the development of a process of preparation for his directive transition. Mercacentro, created in 1991 for Mr. Carlos Alvarado, the only chain of Tolima's supermarkets. At the present time counts on ten supermarkets, nine in Ibaguè and one in El Espinal. Its main strategic decisions are: growth and expansion, being made of in a chain supermarkets of regional origin; creation of an image and brand correlated to the concept of region; creation of her own brand of products; incorporation of the members of the family in the administration of company business activities; design of the protocol of family.

**Keywords:** Entrepreneurial history; Strategy; Tolima's organizations; Velotax S.A.; Mercacentro.

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo empresarial de una región se construye mediante la consolidación de una cultura empresarial sostenible, que marca la historia de los pueblos. A través del tiempo la historia ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de ciudades, regiones, países y el mundo en general; situación a la cual no escapa el caso de la historia empresarial.

En este sentido reviste especial importancia la documentación de las acciones adelantadas en la conformación de la estructura empresarial, las habilidades, conocimientos, y decisiones que han marcado el papel de aquellos emprendedores que han asumido el reto de crear y consolidar organizaciones.

El proyecto que origina esta ponencia, partió del desarrollo de un ejercicio metodológico con expertos, mediante la técnica de consenso de panel, para definir dos empresas del departamento del Tolima, cuyos casos han sido documentados, Velotax y Mercacentro, con el fin de analizar las principales decisiones estratégicas adoptadas a lo largo de su vida empresarial. Después de ello se procede a obtener la autorización de la gerencia para adelantar con ellas el proceso; a continuación se realiza la toma y análisis de información secundaria y primaria para, finalmente, escribir el caso de cada empresa, obtener conclusiones y generar recomendaciones para futuras investigaciones.

En esta ponencia se presenta inicialmente el marco teórico aplicable, con los temas de Historia Empresarial y Estrategia; posteriormente la metodología desarrollada en la investigación; se concretan y analizan los resultados y su discusión; al final se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Finalmente, las referencias bibliográficas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Historia empresarial**

El concepto de empresario aparece en la edad media como una persona que acomete alguna labor. Se trata de individuos a cuyo cargo corría la construcción de grandes obras arquitectónicas (Quintero & Centeno, 1997). Con el paso del tiempo el empresario evoluciona desde mercader medieval; funge como negociador; es conocido como capitalista típico (revolución industrial); entre los siglos XVII y XVIII era una persona en relación contractual con el gobierno; posteriormente, el empresario era el principal responsable del control y dirección de la empresa, puesto que era el encargado de coordinar sus distintos factores productivos. Para finalizar, la Real Academia de la Lengua Española (2017) define al empresario como el titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa.

Shumpeter caracteriza al empresario como un innovador; Mintzberg agrupa los roles de los directivos; McClelland desarrolla la teoría de la motivación hacia el logro, poder y afiliación; Koontz y Heinz asignan al empresario la connotación de gerente eficaz que conduce las personas para la consecución de los objetivos organizacionales (Torres, 2013); Drucker, citado por Varela (2001) afirma que el trabajo del empresario es la maximización de las oportunidades y, por tanto, su función es determinar qué actividades básicas deben ser realizadas.

Knight, citado por Valdaliso & López (2000), plantea que el empresario es el único factor productivo, pues los demás son estrictamente medios de producción. Su función esencial es asumir riesgos, por lo cual obtiene un beneficio; riesgos que suponen una incertidumbre objetiva, susceptible de estimar mediante el cálculo de probabilidades.

De una manera ecléctica, Varela (2001) define al empresario como el sujeto capaz de identificar una oportunidad, y decidir la asignación de recursos para dar respuesta mediante la operación de una empresa.

Arthur H, define la empresa como

el conjunto de actividades que desarrolla el individuo, o un grupo de individuos, con el propósito específico de fundar, mantener o ampliar una unidad para la producción de bienes o servicios, que esté orientada a obtener utilidades. Este conjunto incluye una secuencia integrada de decisiones (Quintero & Centeno, 1997).

Por lo tanto, estas decisiones están representadas en las estrategias asumidas, que han llevado al éxito o al fracaso de la organización a través del tiempo.

En su sentido más general la palabra empresa quiere indicar unidades de producción, es decir, el marco institucional de los factores de la producción en una sociedad determinada. Desde ese punto de vista, las condiciones en las cuales se produce, la racionalidad interna de las unidades productivas y los vínculos con el entorno económico y social constituyen una totalidad integrada que se modifica en relación con cada período histórico (Ordóñez, 1998).

En cuanto a los antecedentes del tema en Colombia, Dávila realizó un balance historiográfico en el período 1920-1990. Esta investigación resume 134 trabajos (libros, tesis de doctorado, artículos, monografías, informes y mimeografías). (Araque, Rubio & Uribe, 2015) Dávila resume la investigación, evidenciando la incipiente cantidad de trabajos publicados y las pocas regiones interesadas en ello (Antioquia, Viejo Caldas, Valle de Cauca, Santander, Bogotá y Costa Atlántica).

A su vez, Aceña & Comín (2000), argumentan que la historia empresarial se nutre de la información proveniente de diferentes archivos y de la teoría que permite analizar dicha documentación. Entonces, existen otras teorías que permiten explicar las estructuras de la historia empresarial: la neoclásica, los costos de transacción, la agencia, la institucionalista, la evolutiva.

Dávila (1997) plantea que la historia empresarial estudia la evolución de empresas y empresarios, alrededor de temas como poder, élite empresarial, y su papel como actor económico, debido a que ella contiene importantes lecciones sobre estrategias y prácticas empresariales que reflejan las condiciones del entorno.

La historia empresarial “es la certidumbre de que el pasado inevitablemente influye en las decisiones del presente, tanto en los negocios como en otras esferas de la actividad individual, bien en un sentido positivo bien como reacción contra la experiencia del pasado” (GIDEUT, 2009, p. 5), lo cual incluye las estrategias adoptadas en el tiempo.

## 2.2 Estrategia

La construcción de historia empresarial en una región está marcada por las decisiones estratégicas que se hayan tomado durante su vida, pues estas explican la continuidad de una organización en el largo plazo. Siendo así, conviene aclarar que las “decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con, y que afectan a, la dirección a largo plazo de una organización. Las decisiones estratégicas hacen referencia, normalmente a cómo lograr ciertas ventajas para la organización” (Johnson, Scholes & Whittington, 2014, p. 4).

En materia de ventaja estratégica podría considerarse como aquella que aporta mayor calidad y valor a los servicios que los proporcionados por otros proveedores del mercado, atrayendo así apoyo y fidelidad por parte de los consumidores. La estrategia se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que este opera (Johnson *et al.*, 2014).

Existen otros referentes interesantes con respecto a la manera como debe entenderse el concepto de estrategia:

Kluyver (2001), por ejemplo, afirma que la estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable; la meta fundamental de la estrategia es crear valor para los accionistas y las demás partes interesadas brindando valor al cliente.

Serna (2003) por su parte plantea que la estrategia corresponde a las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Este es un concepto más operacional que el de Kluyver y el de Johnson *et al.* (2014):

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los *stakeholders*.

Sallenave (1994) enmarca la importancia de la planeación estratégica en el concepto de competitividad cuando le asigna a este proceso la responsabilidad de crear ventaja competitiva para la empresa. La competitividad es definida por Uribe (2017) como la

capacidad que tiene una empresa para dominar su mercado, generar valor agregado y satisfacer a sus clientes; afirma también que una empresa competitiva es aquella que responde a un proceso de continuo cambio y aprendizaje, entonces, la competitividad es una medida externa, que es reconocida por los clientes como consecuencia de las decisiones que la dirección de la empresa tome con respecto a su presente y a su futuro (Uribe, 2016).

Porter (1996) afirma que la estrategia construye ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, a través de la elección deliberada de un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación de valor, mediante la determinación de las metas de largo plazo y las acciones y recursos necesarios para lograrlas (Chandler, 1962).

Mintzberg, Brian & Voyer (1997) presentan un enfoque distinto de todos los anteriores pues afirman que la estrategia puede surgir como respuesta emergente a aspectos no previstos; la estrategia resultante es, entonces, diferente a lo que la empresa planea hacer, y puede ser exitosa e incluso más apropiada que las estrategias intentadas o deliberadas.

### **3. METODOLOGÍA**

El abordaje metodológico de la presente investigación inició con la definición del marco teórico del problema a la luz de los aspectos propios de la historia empresarial. Una vez comprendido conceptualmente el problema se procedió a realizar un proceso de identificación de los principales estudios de historia empresarial colombiana y de sus resultados, a fin de compararlos y determinar cuáles han sido aquellas variables claves objeto de análisis y consideración en dichos estudios. A su vez se procedió a establecer un marco teórico con respecto al tema de la estrategia, que es la base para categorizar las estrategias utilizadas por los empresarios tolimenses, y así determinar el éxito o fracaso de estas.

Para definir cuáles serían las dos empresas estudiadas, se procedió a aplicar un método de expertos (técnica consenso de panel) con personas de la región conocedoras del tema. Se diseñó el plan de trabajo para cada empresa, con base en el cual se desarrolló el proceso, algunas veces alterando algunos ítems, por necesidad o recomendación de cada empresa.

Con base en el marco teórico y la información definida anteriormente, se llevó a cabo el acopio de información secundaria y primaria pertinente, utilizando la guía de entrevista para recaudarla, lo cual permitió acceder de manera directa al conocimiento del comportamiento de la organización a través del tiempo.

De acuerdo con lo anterior, se procedió a analizar la información obtenida de las fuentes directas y a dar los juicios interpretativos a las mismas. El análisis de estas dos empresas no pretende generalizar un comportamiento para el conjunto de empresas de la región, aunque sí se establecen comparaciones entre las empresas estudiadas.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Selección de las empresas objeto de estudio**

De acuerdo con lo planteado en el marco metodológico del proyecto en cuanto a la definición de las dos empresas estudiadas (Cujjiño & Uribe, 2014), se determinó realizar la selección utilizando la técnica de consenso de panel, que consiste en reunir a un grupo de expertos en calidad de panel, a quienes se les somete a una serie de preguntas con participación abierta de dichos expertos, sin que exista secreto sobre la identidad del emisor de las opiniones. Se basa “en el supuesto de que varios expertos serán capaces de generar unas mejores conclusiones sobre un asunto, que una sola persona”. (Sapag & Sapag, 2007, p. 92)

Los participantes en el ejercicio fueron: Gerente Seccional ANDI, Director Regional SENA, Director Seccional FENALCO, Gerente Centro Comercial Multicentro, Presidente Actuar Tolima, y Directora Desarrollo y Apoyo al Empresario de la Cámara de Comercio de Ibagué.

En el desarrollo del ejercicio, los expertos comunicaron el nombre de las empresas sugeridas, resultando un listado de trece empresas, mediante conversación amplia al respecto, se priorizaron las empresas asignándole de un puntaje por cada experto; se obtuvo el siguiente listado: 1. Velotax S.A. (57 puntos), 2. Mercacentro (54), 3. Lozano y Maldonado Ltda. (49), 4. Molino Unión de Arroceros (49) y, 5. Granja Buenos Aires (44).

### **4.2 Caso Velotax S.A.**

“... Y en este atardecer de mi vida gracias doy a la Divina providencia por haberme permitido vivir en estos cincuenta años, [...] gracias doy a la gente buena del Tolima y de Colombia entera; gracias doy a sus gobernantes que también han sabido luchar conmigo en defensa de VELOTAX; gracias a mis socios; gracias a los empleados que han creído en mí; gracias a mi familia; sin ellos no habría podido salir adelante, ni entregar la empresa del ayer

de siete empleados hoy con dos mil doscientos catorce; de cinco vehículos con mil ochocientos veintitrés al servicio de toda la nación” (Video institucional 50 años).

Con estas palabras, el señor Pedro Pablo Contreras conmemoró los cincuenta años de la empresa Velotax, hoy Cooperativa y a punto de celebrar sus sesenta años de fundada.

Don Pedro Pablo Contreras es considerado por quienes lo conocen y por quienes han trabajado con él como un patriarca<sup>2</sup>, que a partir de una oportunidad creó una empresa que ha crecido en su sector y ha aportado al desarrollo personal, económico y social de muchas personas que han estado alrededor de ella durante estos sesenta años.

Don Pedro Pablo proviene de una familia campesina que tenía propiedades en Calarcá (Quindío), con un papá adinerado que fue a su vez para él y su familia como un patriarca; esta situación de comodidad económica le permitió adquirir su vehículo propio, lo cual era bastante extraño para la época (nació en 1920).

Cuando el papá fallece, don Pedro Pablo debe asumir las riendas de la familia pero después de algún tiempo el imperio se desmorona y con él la economía de la familia. Se ve obligado a buscar alternativas cuando se vende la finca paterna, e inicia diversas actividades, establece y cultiva diferentes amistades y compra una alcancía en la cual empieza a ahorrar: tiempo después compraría con estos ahorros su primer vehículo: un *Studebaker*.

Don Pedro Pablo llega al negocio del transporte porque tenía un vehículo disponible y contó con el apoyo de algunos amigos que le ayudaron en las épocas difíciles, después de la muerte de su padre.

Hay que anotar que durante los años cincuenta, Francia pasaba por un momento de escasez de combustible y vehículos, así que transportadora llamada VELTAX dio inicio al transporte de pasajeros en bicicletas; posteriormente en la ciudad de Ibagué le agregan la vocal O, con lo cual recibe el nombre de VELOTAX que significa velocidad en taxi: fue fundada en 1953. Nace con participación de amigos, inicialmente como una empresa de taxis urbanos que después se involucra en transporte intermunicipal. Posteriormente aprovechando su cercanía con el sector político, le es autorizada la importación de un lote de vehículos, que incorpora a la flota de la empresa.

El señor Contreras siempre ha cultivado sus amistades y estas le han ayudado en el desarrollo de la empresa; igualmente se ha asesorado de personas conocedoras del sector,

---

<sup>2</sup> Persona que por su edad y sabiduría ejerce autoridad moral en una familia o colectividad.

incluso funcionarios del antiguo INTRA<sup>3</sup>, por ejemplo. Ha sido amigo de presidentes de la República (Carlos Lleras Restrepo, Darío Echandía, Álvaro Uribe Vélez, entre otros), así como de ministros y otros personajes que han sido protagonistas de la política. Todo lo anterior, según él, abría puertas.

Posterior a la época de la violencia en Colombia toma una decisión que cambia el destino de Velotax: convertirla en Cooperativa. Por dos motivos: escuchó que era una forma jurídica exenta de impuestos; y el gobierno presionó para que las empresas de transporte fueran cooperativas.

Esta se conforma con amigos cercanos, algunos de los cuales recibieron en asignación un vehículo para la operación del negocio; pero don Pedro Pablo no visualizó que esta crecería posteriormente y que tendría otros asociados no tan cercanos que desencadenarían crisis más adelante.

En 2005 la Cooperativa pasó por un mal momento financiero que la tuvo al borde de quebrar; incluso se pensó en acogerse a la ley 550 (insolvencia financiera), pero se pudo refinanciar un *leasing* por medio del cual se habían adquirido dos mil millones de pesos en vehículos para los asociados.

Posteriormente don Pedro Pablo crea tres sociedades anónimas, con el fin de vender servicios a Velotax y apalancarla financieramente: Sociedad Contreras Cajiao, Compañía Nacional de Representaciones y Exportaciones, y Compañía de Insumos para el Transporte. Esta decisión, un poco más tarde, desencadenaría la crisis de Velotax: un grupo de asociados no ven con buenos ojos las relaciones comerciales entre Velotax y estas empresas pues opinan que es una forma para trasladar dinero de la Cooperativa a don Pedro Pablo.

Don Pedro Pablo se caracterizó por manejar las Asambleas y los Consejos de Administración de la empresa, por ese motivo ha sido el único gerente que esta ha tenido durante toda su existencia. Pero en la asamblea de marzo de 2011 se gesta un movimiento de asociados en su contra, que se involucran en el Consejo de Administración y ponen a tambalear el modelo de poder existente.

Esta situación indica que las fuerzas de poder en la organización se vuelven diferentes y que podría ser probable que en un corto período se dieran cambios drásticos en la administración de la cooperativa. Parece ser que don Pedro Pablo no se veía a sí mismo en

---

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Tránsito y Transporte.

una actividad diferente a la de la gerencia de la empresa y trataría de permanecer en ella por el resto de sus días.

Velotax tiene 300 asociados, 1.000 vehículos, 150 oficinas en el país, 1.500 empleados, ventas de \$100.000 millones anuales, transporta 8.000 pasajeros diarios, tiene rutas nacionales en Ibagué, Bogotá, Pereira, Cali, Armenia y Villavicencio, y locales en El Líbano, San Antonio, Purificación, Prado, San Luis, Roncesvalles, La Dorada. El transporte de carga se realiza en quince departamentos y se hacen 15.000 despachos diarios de carga.

En actualización tecnológica, el ritmo en cuanto a vehículos es más lento que el del entorno, no se adapta rápidamente sobre todo por situaciones financieras; sin embargo, en los sistemas, procesos y procedimientos administrativos sí lo hace, acorde con el crecimiento de las operaciones de la empresa.

Actualmente, la empresa está preparando su proceso de transición realizando la formación de un relevo para la gerencia, solucionando los problemas existentes, planeando la reforma de estatutos y cuidando la imagen de don Pedro Pablo Contreras, su patriarca.

### **4.3 Mercacentro**

Don Carlos José Alvarado Parra inició sus actividades empresariales en la ciudad de Planadas (Tolima) con una tienda en la cual vendía artículos de la canasta familiar (granos, huevos y café), además de madera. Posteriormente diversificó a panadería.

Empero, después de algunos años de operaciones, don Carlos viajó con su familia a Ibagué, debido a las vicisitudes de aquella época de la historia colombiana, conocida como la violencia.

Colocó un granero en la calle 14 con carrera 1a. en el que atendía a campesinos que venían a realizar diligencias o a ofrecer sus productos en la plaza de mercado de la 14. Implementó el concepto de precio justo, añadido a un interés real por los clientes y por prestarles un buen servicio, con frutos positivos pues su negocio crecía de una manera sostenida. Allí nace Mercacentro No. 1, que es abierto el 6 de septiembre de 1991.

Posteriormente se enteró de que el Supermercado Semerca, ubicado en la calle 21 con 4ª, está en venta; lo compra y lo entrega en administración a su hija (inicia el 29 de junio de 1995). Así empieza a crearse el concepto de cadena Mercacentro. Después adquiere el Supermercado Velotax (comienza el 6 de marzo de 1999), ubicado en la calle 21 entre carreras 5ª y 4ª, lo entrega en administración a uno de sus hijos.

Aquí se observa la primera decisión estratégica de la empresa: ubicarse cerca de las plazas de mercado, orientarse hacia el mercado campesino y a las clases menos favorecidas, como su nicho prioritario (estratos 1, 2 y 3), maximizando los espacios al tener mucha mercancía por metro cuadrado. Sus clientes se acostumbran a estos espacios pequeños y atiborrados.

Sin embargo, hacia fines del siglo XX ya se encontraban en Ibagué grandes competidores de este mercado, lo cual hace que Mercacentro empiece a madurar otra decisión estratégica para el futuro de la empresa.

En diciembre 15 de 2001 se da apertura a Mercacentro 4, un formato inédito para la empresa, que entraba a competir directamente con supermercados muy bien posicionados como el Óptimo (posteriormente Éxito), Carulla (absorbido por Éxito), Yep, Centrales, Comersa, entre otros.

Este supermercado es diferente a los demás, cuenta con amplios espacios, con zona de frutas y verduras, textiles, carnes, entre otras; además de un amplio parqueadero y zonas comunes; todo lo cual genera la necesidad de emprender un proceso de aprendizaje organizacional, que a su vez nutrirá los demás supermercados de la cadena.

Con la aparición de este formato, Mercacentro empieza su campaña de regionalismo que a la fecha le ha generado un alto nivel de fidelidad de sus clientes. Esta es una decisión estratégica que posiciona la cadena en todo el departamento.

Esta sigue creciendo sostenidamente: en 2005 la Alcaldía de Ibagué le entrega en comodato un local anexo a la plaza del Jardín, para colocar Mercacentro 5, con la condición de que allí no se ofrezcan carnes ni frutas y verduras; así se acerca a los clientes de un amplio sector del norte de Ibagué. Es inaugurado en diciembre 17 de 2005.

En noviembre del mismo año Mercacentro había dado al servicio su, hasta hoy, único supermercado fuera de Ibagué: en El Espinal. Allí recibe el beneplácito de los clientes que a su vez sienten la presencia de la empresa con su campaña regionalista.

También realiza una ampliación de Mercacentro 1 ubicado en la 14 con primera, colocando una entrada por la 2a. que ha segmentado aún más su mercado específico: por la primera, los campesinos relacionados con la plaza de mercado y por la segunda, los demás clientes.

En mayo de 2007 Mercacentro 7 empieza en las anteriores instalaciones del supermercado cafetero ubicado en la calle 17 con 2a., espacio que cuenta con parqueadero para los clientes, siendo este el segundo que ofrece este servicio. Este supermercado busca descongestionar Mercacentro 4, a pesar de no ser próximos comparten la atención a todos los sectores de Ibagué.

Paralelo a esta evolución, Mercacentro toma otra decisión estratégica: crea su marca propia, lo que ayuda a posicionarse como marca y a afianzar el concepto de regionalismo, una de sus mayores banderas, a más de generar mayores ingresos. También crea la tarjeta Mercacentro, como parte de su programa de fidelización y posteriormente la tarjeta de crédito con marca propia, en alianza con AV Villas.

Es también conocido el trabajo social que Mercacentro realiza sustentado en su campaña regionalista: promueve la producción local, y se involucra en programas de apoyo para el sector agropecuario.

Mercacentro es una empresa de familia, liderada por don Carlos y con la participación de su familia, que ha crecido permanentemente y se ha posicionado en el mercado tolimense. A la par ha vivido un proceso de transición administrativa para estar acorde con las exigencias del entorno y de la competencia, bastante fuerte en este sector.

En 2005 acuerdan y expiden el protocolo de familia, vital para el accionar de este tipo de empresas. Cada uno está al frente de una Unidad Estratégica de Negocios, jugando un rol en la administración de la empresa. Se realizó el diseño estratégico de la organización y se inició el proceso para el montaje del Sistema de gestión de la calidad, con los cambios administrativos del caso.

Sus proyectos más recientes son la ampliación de Mercacentro 6, en El Espinal, para lo cual adquirió un local vecino; además de la construcción de tres nuevos almacenes en sitios clase de la ciudad.

Su misión resume su esencia: “Somos la familia Mercacentro, un equipo de trabajo honesto, responsable, competente y comprometido, que ofrece una variedad de productos de consumo masivo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con economía, calidad, variedad, innovación y buen servicio”.

#### **4.4 Las estrategias**

A pesar de que las dos se perciben como empresas familiares (Velotax: Pedro Pablo Contreras; Mercacentro: Carlos Alvarado), por las diferencias en su actividad económica y en la época en que se desarrollaron, las estrategias adoptadas son particulares y diferentes.

#### **4.4.1 Velotax S.A.**

Se puede retomar su primera gran estrategia, influenciada por aspectos legales e impositivos: transformar la empresa en una Cooperativa. Esta estrategia se adoptó, además de cumplir con la ley, por desaparecer la carga impositiva para la empresa, pues las cooperativas no están obligadas a pagar el impuesto de renta y complementarios, lo cual genera un alivio en los costos totales de la organización.

El anterior fue el efecto positivo inmediato, directo, de la decisión estratégica. Pero una cooperativa, por definición y esencia, no es de nadie: es de todos; su modelo indica que cada asociado, independientemente del valor de su aporte, tiene un voto y por lo tanto decide en igualdad de condiciones que cualquier otro. Aquí aparece la figura del empresario; quien, no obstante el modelo cooperativo, continuó dirigiendo la organización a sus anchas, pues no obstante la forma jurídica, todos (asociados, empleados, clientes y ciudadanía en general) continuaron considerando a Velotax como la empresa de don Pedro Pablo.

Lo que no se visualizó entonces, es que esta no sería una situación eterna, pues un poco después generó otro impacto que, según como se mire, puede ser negativo o positivo. Debido a la decisión estratégica de crear tres empresas para vender servicios y productos a Velotax (comentada a continuación), algunos asociados (dueños de la empresa) decidieron emprender acciones para separar de la gerencia a don Pedro Pablo. Y a fe que lo lograron, pero por vicios de forma, este último logró permanecer en su cargo.

Se podría percibir que esta fue una rencilla interna por el poder, pero en realidad ha generado impacto en la imagen de la empresa, pues estas situaciones trascienden a la opinión pública, lesionan internamente la dinámica de la organización y su clima interno. Este episodio aún no termina y podría tener desenlace insospechado.

La segunda gran decisión estratégica corresponde a la creación de tres empresas en cabeza de don Pedro Pablo. Velotax, por su situación económica (vivió una crisis en 2005 – 2006) y por su forma jurídica, tenía inconvenientes para apalancarse financieramente, lo cual ahogaba la operación diaria. Estas empresas eran sujetas de crédito y contaban con adecuados

niveles de liquidez. Surten a Velotax de repuestos, insumos y locales para su operación; ayudando a aligerar algunos de sus procesos.

Pero también generan cuestionamientos y malquerencias de algunos asociados, con las consecuencias descritas anteriormente. No obstante esos impactos negativos, hay una consecuencia positiva de la decisión: por primera vez Velotax, de una manera intencionada y planificada, empezó a diseñar el relevo generacional directivo que busca preparar de una manera adecuada a la persona que debería suceder a don Pedro Pablo.

#### **4.4.2 En Mercacentro**

Se evidencia una primera decisión estratégica: la de expansión y crecimiento. En un período de tiempo relativamente corto, los Supermercados Mercacentro pasaron de tener un establecimiento a poseer diez. En la mayoría de los casos se ha hecho aprovechando de manera inteligente oportunidades que don Carlos Alvarado ha detectado en su entorno. Puede afirmarse que, salvo la construcción de Mercacentro 4 (para competir con los hipermercados de la ciudad), el crecimiento ha estado basado en la estrategia de adquisición. Sus resultados saltan a la vista, pues en términos de cobertura, participación en el mercado, posicionamiento e imagen, la empresa ha mejorado considerablemente. Además cada supermercado cuenta con sus propios segmentos de mercado, que les son fieles.

Hay una apuesta que Mercacentro hizo y sigue cultivando de manera estratégica, el concepto de región: “Mercacentro es de todos... es de aquí”. Esta decisión lo ha llevado a tener el aprecio de los clientes tolimenses, y a generar oportunidades para que pequeños proveedores de la región tengan una posibilidad interesante de mercado que no les sería posible en otra gran superficie de la ciudad. En Mercacentro se encuentra oferta tolimense de variadas líneas y productos. Además es patrocinador del equipo de fútbol Deportes Tolima.

Por efectos de la competencia del sector y siguiendo las tendencias, Mercacentro tomó otra decisión estratégica: crear su marca propia. Igual que las grandes cadenas, hoy Mercacentro es una marca que los clientes reconocen y aprecian, se venden a un precio inferior a las demás, con buena calidad e impactos sociales para las familias que reciben su sustento de parte de los productores que la maquilan.

En esta marca pueden encontrarse productos como arroz, pastas alimenticias, café, chocolate, cereales, avena, condimentos, gelatina, maíz, panes y galletas frescos, pan tajado,

pastelería, postres, vinos, elementos de aseo, implementos para mascotas, papel higiénico, harinas para buñuelos y natilla, leche en polvo, entre otros.

Como puede observarse, las estrategias han sido particulares y variadas, con especificidades derivadas del sector en el que compite cada empresa, así como en las exigencias del entorno en cada época.

## 5. CONCLUSIONES

- En el lenguaje tradicional se encuentra que a muchas cosas se les llama estrategia; por tal motivo es crucial definir qué es la estrategia. Las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con, y que afectan a, la dirección a largo plazo de una organización (Johnson *et al.*, 2014, p. 4).
- Por su parte, la historia empresarial estudia la evolución de las empresas y empresarios centrándose en el papel del empresario como principal actor económico del país o región (Dávila, 1997).
- El consenso de panel consiste en reunir a un grupo de expertos a quienes se les somete a una serie de preguntas con participación abierta de dichos expertos; una de sus características fundamentales que la diferencia con otras técnicas de expertos es que no existen secretos sobre la identidad del emisor de las opiniones y no hay retroalimentación dirigida desde el exterior.
- Con base en la aplicación de la técnica de consenso de panel, se seleccionaron las empresas Velotax y Mercacentro; otras que fueron consideradas, en su orden, son las siguientes: Molino Unión de Arroceros, Lozano y Maldonado, Granja Buenos Aires, Cooperamos, Procesadora de Pollos Garzón, Industrias Aliadas, Manufacturas Carolina, Sorroza y Suárez, Fibratolima, SIDA, y Corporación Forestal del Tolima.
- Velotax nace en 1953, como una empresa de taxis, hoy en día es uno de los grandes competidores de transporte de pasajeros y de carga en el centro del país.
- En 1991 nace Mercacentro, pero a la vuelta de 76 años ya contaba con 10 supermercados, convirtiéndose en la única cadena de supermercados de origen tolimense.
- Algunas de las principales decisiones estratégicas de Velotax son: su transformación desde el punto de vista jurídico: en cooperativa; la adquisición de vehículos por valor de \$2.000 millones, en 2005; la creación de tres sociedades anónimas en cabeza de su gerente,

para apoyar las actividades de la empresa; la remoción del cargo de gerente de don Pedro Pablo; el desarrollo de un proceso de preparación para la transición directiva en la empresa.

- En cuanto a Mercacentro, pueden mencionarse las siguientes: crecimiento y expansión, constituyéndose en una cadena de supermercados de origen regional; creación de una imagen asociada al concepto de región; creación de su marca propia de productos; incorporación de los miembros de la familia en la administración de los negocios de la empresa; diseño del protocolo de familia.
- Al analizar las diferentes decisiones estratégicas adoptadas por cada empresa, se evidencia que estas han estado influenciadas por la figura del empresario, por las circunstancias de tiempo (época) en la cual cada una nació y se desarrolló, y por las características de su actividad económica y el ambiente competitivo en el que se desenvuelven.
- Es recomendable adelantar estudios similares con otras empresas representativas de la región. De igual forma, la metodología y los alcances de la investigación son extrapolables a otras regiones del país, con características similares.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Aceña, P., & Comín, F. (2000). Tabacalera y el estanco de tabaco en España (1636-1998). *Revista de Historia Económica*, 18(3), 696-700.

Araque, J., Rubio, G., & Uribe, M. (2015). *¿Por qué desaparecen las empresas?: un estudio empírico*. El caso del Tolima. Ibagué: Universidad del Tolima.

Cujiño, M., & Uribe, M. (2014). La estrategia en la historia empresarial: análisis de dos casos empresariales. Ibagué: Universidad del Tolima.

Dávila C. (1997). Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas. Monografía No. 20 serie Historia empresarial. 2ª. reimpresión. Bogotá: Universidad de los Andes.

GIDEUT. (2009). Empresas industriales creadas por emprendedores tolimenses durante el período 1980 – 2000: análisis crítico de los factores que incidieron en su desaparición. Proyecto de investigación. Ibagué: Universidad del Tolima.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). *Dirección Estratégica*. 7ª. ed. Madrid: Prentice Hall.

Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contexto y casos*. México: Prentice-Hall.

Ordóñez, L. (1998). *Industrias y Empresarios Pioneros 1910-1945*. Cali: Universidad del Valle.

Quintero, A., & Centeno R. (1997). *Hacendados, comerciantes y negociantes de Neiva a finales del siglo XIX. Actores, capitales, sociedades y negocios*. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Et5NIRo>.

Sapag, N., & Sapag, R. (2007). *Preparación y evaluación de proyectos*. 5ª. ed. México: Mc.Graw-Hill.

Sallenave, J. (1994). *Planeación y gerencia estratégica*. Bogotá: Norma S.A.

Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica*. 9ª. ed. Bogotá: 3R Editores.

Torres, L. (2013). *Marco referencial historia empresarial*. Documento sin publicar. Florencia.

Uribe, M. (2016). *Proceso de administración estratégica para pymes*. Ibagué: Universidad del Tolima.

Uribe, M. (2017). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. 3ª. ed. Bogotá: Ediciones de la U.

Valdaliso, J., & López, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica.

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial*. 2ª. ed. Bogotá: Pearson Educación.

## **EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES SISTÉMICAS PARA EL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO EN EL ALTO MAGDALENA**

**María Patricia Díaz Cárdenas**

Universidad de Cundinamarca

Pattydiaz216@yahoo.com

**Saúl Augusto Bayona Muñoz**

Universidad de Cundinamarca

saulbayonasegcol@gmail.com

### **Resumen**

El ecosistema emprendedor es el conjunto de instituciones y actores que apoyan el emprendimiento, algunos, no saben o no han definido su tarea y compromiso dentro de un ecosistema emprendedor.

(Kantis, Federico, & Ibarra, 2014), proponen un modelo denominado Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico ICSED PRODEM, sustentado en varios de sus estudios sobre ecosistemas emprendedores, que puede servir como instrumento o guía, para medir y analizar las condiciones sistémicas para el emprendimiento en el Alto Magdalena.

El análisis, sugiere la necesidad de evaluar no sólo el desarrollo específico de los diferentes actores del ecosistema emprendedor, sino su articulación de manera integral, su visión sistémica y su aporte a la conformación de un ecosistema emprendedor, para que se concreten resultados de impacto del emprendimiento en los municipios donde se desarrolle el presente proyecto de investigación.

Para lograr el funcionamiento del ecosistema se requiere también realizar propuestas tendientes a dinamizar los procesos, partiendo de modelos exitosos que se operacionalizan tanto a nivel nacional, como internacional. Una vez logrado construir la propuesta de fortalecimiento, se hace necesaria una amplia y extensa socialización e involucramiento de las instituciones y actores, de quienes también se podrán obtener miradas que enriquecerán la propuesta.

**Palabras claves:** Ecosistema Emprendedor, Condiciones Sistémicas, Emprendimiento Dinámico, integración

### **Abstract**

The entrepreneurial ecosystem is the set of institutions and actors that support entrepreneurship, some do not know or have not defined their task and commitment within an entrepreneurial ecosystem.

(Kantis, Federico, & Ibarra, 2014), propose a model called Systemic conditions index for dynamic entrepreneurship ICSED PRODEM, based on several of their studies on entrepreneurial ecosystems, which can serve as an instrument or guide, to measure and analyze the conditions systems for entrepreneurship in the Upper Magdalena.

The analysis suggests the need to evaluate not only the specific development of the different actors of the entrepreneurial ecosystem, but their articulation in an integral manner, their systemic vision and their contribution to the creation of an entrepreneurial ecosystem, so that impact results of the entrepreneurship in the municipalities where the present research project is developed. To achieve the functioning of the ecosystem, it is also necessary to make proposals to dynamize the processes, based on successful models that are operationalized both nationally and internationally.

Once the strengthening proposal has been built, a broad and extensive socialization and involvement of the institutions and actors is necessary, from which we can also obtain views that will enrich the proposal.

**Key words:** Entrepreneurial Ecosystem, Systemic Conditions, Dynamic Entrepreneurship, integration

## **1. INTRODUCCIÓN.**

En Colombia la ley 1014 de 2.006, estableció a manera de ecosistemas emprendedores, en su artículo 6, reglamentado por el decreto nacional No. 1192 de 2009, las redes regionales de emprendimiento conformadas por: Gobernación Departamental quien lo presidirá, Dirección Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, Cámara de Comercio de la ciudad

capital, Alcaldía de la ciudad capital y un representante de los alcaldes de los demás municipios designados entre ellos mismos: Un representante de las oficinas departamentales de juventud, Un representante de las Instituciones de Educación Superior de la región designado por el Centro Regional de Educación Superior CRES; Un representante de las Cajas de Compensación familiar del departamento, Un representante de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios, con presencia en la región: Un representante de la Banca de Desarrollo y microcrédito con presencia en la región: Un representante de los gremios con presencia en la región y, Un representante de las incubadoras de empresas con presencia en la región. Sin embargo, hay un problema de sinergia, articulación e integración de los actores del ecosistema emprendedor, pues no hay una visión sistémica, que permita tener un ecosistema emprendedor eficiente en términos de nacimiento, sostenimiento y dinamización de emprendimientos.

El propósito fundamental es visionar el nivel de integración regional entre los diferentes actores intervinientes en los procesos de emprendimiento de esta manera abrir nuevas oportunidades a los involucrados para encararlos en forma más efectiva mediante el trabajo conjunto. Ello contribuiría a desarrollar más aceleradamente, por ejemplo, los procesos de aprendizaje en curso, a ganar las escalas necesarias para el desarrollo de ciertas industrias como la de capital emprendedor, a una mayor eficiencia en procesos de inversión conjunta y a incrementar el atractivo de la región en las relaciones con otros ecosistemas. El análisis, sugiere la necesidad de evaluar no solo el desarrollo específico de los diferentes actores del ecosistema emprendedor, sino su articulación de manera integral, su visión sistémica y su aporte a la conformación de un ecosistema emprendedor, para que se concreten resultados de impacto del emprendimiento en los municipios de la provincia del Alto Magdalena, departamento de Cundinamarca.

Una de las causas de la problemática de las condiciones sistémicas del emprendimiento de esta investigación es que en ninguno de los ocho municipios del Alto Magdalena se ha hecho seguimiento a las labores relacionadas con el emprendimiento, de ahí la necesidad de evaluar las condiciones sistémicas para el fomento de éste.

La importancia de la investigación radica en la necesidad de fortalecer el emprendimiento a través de la integración de los miembros del ecosistema emprendedor y del esfuerzo por

supuesto de los emprendedores para que sus empresas cuenten con una mayor capacidad para crear empleos formales de calidad y así contribuir a diversificar la estructura productiva de la región.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El emprendimiento es una de las alternativas más viables, para hacer frente a la falta de empleo de determinada región ya que esta opción, que es propia; genera trabajo y Brinda una oportunidad social de obtener ingresos creando empresa.

El emprendimiento tiene sus orígenes en el inicio de la historia de la humanidad, que siempre ha luchado por superarse, por encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida. Los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendimiento y han creado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de iniciar su propia unidad productiva, entonces la única alternativa para garantizar a la población el acceso a los recursos necesarios para su sustento es tratar de convertir al asalariado en empresario (Arboleda, 2011).

De otra parte “las multilaterales, y el sector privado están trabajando para fortalecer el ecosistema. Ellos reconocen que las nuevas empresas dinámicas e innovadoras son la clave para crear empleo de calidad y para diversificar las economías, fuera de los sectores tradicionales y los commodities. Todos están subiendo al tren de la innovación que está partiendo: nadie quiere quedarse atrás. Hay una nueva energía en la región”. (Kantis, Federico, & Ibarra, 2014). Fomentar la innovación contribuye a mejorar los procesos, las organizaciones para bien de todos los actores, tanto emprendedores como clientes, colaboradores, sociedad en general y ello debe hacerse desde el colegio, las universidades y en todo lugar, como elemento motivador que genera satisfacción, impulso, posicionamiento.

Si se desea mejorar las condiciones de vida, generar desarrollo debe empezarse desde la base, examinar la labor que cumplen quienes de una manera u otra fomentan el emprendimiento, tanto organizaciones privadas como públicas, de ahí la importancia de evaluar las condiciones sistémicas de emprendimiento.

Las condiciones sistémicas de emprendimiento dinámicos son los que tienen mayor capacidad para crear empleos de calidad y ayudar a diversificar la estructura productiva de la región. En pocos años, estos emprendimientos logran convertirse en Pymes competitivas

con potencial de seguir creciendo en base a la diferenciación y la innovación. Es por eso que cada vez son más los países que están interesados en promover su surgimiento.

El nacimiento de un emprendimiento dinámico es el resultado de un conjunto articulado de factores. Por eso, a la hora de entender las condiciones para el emprendimiento que existen en un país y proponer políticas de fomento, es necesario adoptar un enfoque sistémico. Un emprendimiento dinámico es aquel cuyo crecimiento le permite abandonar en pocos años el mundo de la microempresa para transformarse en una pyme competitiva con potencial y proyección de seguir creciendo. (Kantis, Juan, & Ibarra, 2015).

El Eco-sistema del emprendimiento es “el estudio, análisis y explicación de las diferentes relaciones complejas entre instituciones y personas emprendedoras con sus entornos académicos, sociales, políticos y económicos”. Las universidades contribuyen a la formación de los emprendedores con la enseñanza de los conocimientos que se requieren para ello. Su programa de formación, la definición e identificación de la idea y la oportunidad, con el apoyo de programas como el CANVAS de Osterwalder y los planes de negocios, dan un sello de garantía para la iniciación de los negocios. (Restrepo, 2013)

Los distintos ecosistemas de emprendimiento se estructuran con base en contextos particulares que les subyacen, a pesar de que el emprendimiento es una ventana de escape ante las limitaciones de los sistemas productivos locales y regionales. La innovación y el emprendimiento, entonces, se encuentran en una encrucijada permanente, pues se proyectan como elementos clave para redimensionar la economía, pero a su vez dependen de unas condiciones mínimas a nivel político, programático para desplegarse satisfactoria y eficientemente. (INNPULSA COLOMBIA, 2016) (p.17).

### **3. METODOLOGÍA**

El método de investigación es de carácter mixto, se requiere información obtenida de los actores involucrados, es decir, los miembros del ecosistema emprendedor, a través de entrevistas y esta es sistematizada por medio de tablas, de acuerdo a lo sugerido por el informe GEM 2013 (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR Colombia), para conocer sus condiciones actuales tanto individuales como desde la visión sistémica.

La metodología es tomada del grupo de Investigación ECO, de la Universidad del Tolima, quienes han realizado un estudio similar al planteado denominado: Análisis de las condiciones sistémicas del emprendimiento en el departamento del Tolima, en cabeza del Investigador líder Juan Fernando Reinoso Lastra.

#### **4. RESULTADOS**

A través de la información obtenida se hallaron aspectos relevantes que influyen en el mejoramiento de la articulación del ecosistema entre sus componentes y de esta manera fomentar el emprendimiento en la provincia del Alto Magdalena con esfuerzos colectivos y no individuales.

Se aplica el instrumento a toda la población involucrada, una encuesta semiestructurada, que comprende varios aspectos de organización administrativa y capacidades de oferta, al igual que, aspectos externos de colaboración con otras instituciones y percepción del contexto, las cuales fueron respondidas por los miembros de los ecosistemas de emprendedores.

Se visitaron Organizaciones Financieras, Instituciones de educación superior en sus diversas poblaciones (Universidades), instituciones generadoras de planes de negocio (SENA), organizaciones de emprendimiento juvenil (Organización Juventudes), entidades gubernamentales para la formalización y experiencia empresarial (Cámara De Comercio), entidades que generan marcos legales aplicables en políticas y apoyo emprendedor (Gobernación y Alcaldía).

A continuación se presenta la información obtenida de los miembros del ecosistema emprendedor en Girardot y los demás municipios del Alto Magdalena.

**Cuadro 1.** Número de instituciones ecosistema emprendedor Girardot

Ecosistema Emprendedor	Porcentaje	Población	Objetivo
Financiera	47%	8	Entidades Financiero
Formación	24%	4	Educación
Plan De Negocio	6%	1	Sena
Formalización Y Experiencia Empres.	6%	1	Cama De Comercio Girardot
Política Y Apoyo Emprendedor	12%	2	Gobernación, Alcaldía
Emprendimiento Juvenil	6%	1	Organización Juventudes

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 2.** Número de instituciones ecosistema emprendedor Resto de Municipios  
(Agua de Dios, Guataquí, Jerusalén, Nilo, Nariño, Ricaurte y Tocaima)

Ecosistema Emprendedor	Porcentaje	Población	Objetivo
Financiera	47%	8	Entidades Financiero
Formación	24%	4	Educación
Plan De Negocio	6%	1	Sena
Formalización Y Experiencia Empres.	6%	1	Cama De Comercio Girardot
Política Y Apoyo Emprendedor	12%	2	Gobernación, Alcaldía
Emprendimiento Juvenil	6%	1	Organización Juventudes

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de Girardot fueron 17 organizaciones visitadas y en el resto de los municipios se hallaron 23. Girardot cuenta con 4 universidades: Minuto de Dios, Piloto, UNAD y Universidad de Cundinamarca, las cuales no tienen sede en el resto de municipios.

El mayor número de participantes en el ecosistema emprendedor para este grupo de municipios se presenta en la Formalización y Experiencia Empresarial donde están las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA encargadas de brindar asistencia técnica a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros. Según el artículo 2 de la ley 607 de 2000, es un servicio público de carácter obligatorio y subsidiado

con relación a los pequeños y medianos productores rurales, cuya prestación está a cargo de los municipios en coordinación con los departamentos y los entes nacionales, en particular el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. No en todos los municipios existe Oficina de Desarrollo por ello solo se cuentan 4; en cuanto los entes Financieros en el grupo de estos 7 municipios se puede agregar a los existentes en Girardot el Banco Agrario con oficina en Agua de Dios, solo Tocaima, Nilo, Agua de Dios y Ricaurte tienen sede de algún banco, los restantes Nariño, Guataquí y Jerusalén no cuentan con sucursales de entidades financieras.

**Cuadro 3. Población Objetivo**

Ecosistema Emprendedor	Porcentaje	Cantidad o grupo Población	Población Objetivo
Financiera	13%	10	Pymes, Empresarios, Microempresarios, Personas Naturales, Personas Jurídicas
Formación	2%	2	Estudiantes Egresados
Plan De Negocio	8%	6	Aprendices Emprendedor en General
Formalización Y Experiencia Empresarial	20%	16	Cámara de Comercio Empresarios, Emprendedores, Comerciantes, Público en general, Asociaciones, Gremios y Sena
Política Y Apoyo Emprendedor	47%	37	Artesanos, Administradores, Campesinos, Mujeres cabeza Hogar, Gastronomía, LGBTI, Agroindustrial, Cuero, Pecuario
Emprendimiento Juvenil	10%	8	Jóvenes Personas en general

Fuente: Elaboración propia.

En el ecosistema emprendedor del área financiera además de los bancos está el grupo de pymes y empresarios que tienen formalizadas sus empresas, las personas naturales que de

una u otra manera acceden a este sector para obtener financiamiento para sus proyectos emprendedores; para el caso de Formación se tienen dos grupos los estudiantes y egresados de las universidades ubicadas en Girardot a las cuales asisten personas de los ocho municipios del Alto Magdalena; en los planes de negocio se tiene a los aprendices del Sena y los emprendedores que llegan al Fondo Emprender; el ecosistema de Formalización y Experiencia Empresarial se cuenta con la Cámara de Comercio de Girardot que tiene cobertura en los 8 municipios donde participan Empresarios, Emprendedores, Comerciantes, Público en general, Asociaciones, Gremios y Sena. En cuanto a Política y apoyo emprendedor la ejercen las alcaldías municipales, gobernación de Cundinamarca, la Cámara de comercio con una participación de los cuales 7 organizaciones desarrollan su actividad, las entidades financieras, las instituciones de educación superior, Sena y emprendimiento juvenil, todas ellas apoyan a: Artesanos, Administradores, Campesinos, Mujeres cabeza Hogar, área de Gastronomía, comunidad LGBTI, sector Agroindustrial, Cuero y Pecuario. Finalmente de emprendimiento Juvenil se cuenta con una asociación de juventudes en cada municipio.

**Cuadro 4.** Talento Humano

Ecosistema Emprendedor	Porcentaje	Cantidad Población	Talento Humano Calificado
Financiera	23%	6	Gerencia Comercial Gerencia Regional Área De Emprendimiento
Formación	15%	4	ECACEN, Centro progesa E.P.E., CITGO (Centro de investigación, tecnología y gestión organizacional)
Plan De Negocio	8%	2	Área de emprendimiento
Formalización Y Experiencia Empresarial	15%	4	Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial
Política Y Apoyo Emprendedor	35%	9	Oficinas Umata

Emprendimiento Juvenil	4%	1	Alcaldías Secretaria Desarrollo Económico Y Social Gestión Económica
------------------------	----	---	--

Fuente: Elaboración propia.

En lo concerniente al sector financiero éstos no siempre destinan una persona o más para el apoyo o fortalecimiento de pymes o emprendedores, de ahí que se cuente con solo 6 en la provincia del Alto Magdalena; para el caso de la formación las universidades delegan una persona para el área de emprendimiento, en cuanto a planes de Negocio se cuenta con el líder de emprendimiento en el Sena y en el Fondo Emprender; en lo pertinente a Formalización y experiencia empresarial no todos los municipios tienen personal destinado para ello; la política y apoyo emprendedor cuenta con el funcionario responsable en la gobernación y los de las ocho alcaldías. Por último emprendimiento juvenil solo destina una persona.

**Cuadro 5.** Funciones Y Responsabilidades Al Emprendimiento

Ecosistema Emprendedor	Porcentaje	Cantidad Población	Funciones y Responsabilidades
Financiera	27%	7	Asesorías Apoyo Financiero    Capacitaciones
Formación	15%	4	Iniciativa Proyectos Capacitaciones Asesorías Formalización Empresarial
Plan De Negocio	13%	3	Iniciativa Proyectos Capacitaciones
Formalización Y Experiencia Empresarial	15%	4	Formalización Empresarial Asesorías

Política Y Apoyo Emprendedor	15%	4	Iniciativa Proyectos Asesorías Formalización Empresarial
Emprendimiento Juvenil	15%	4	Asesorías          Capacitaciones

Fuente: Elaboración propia.

En cada uno de los ecosistemas el personal que se ocupa de atender las actividades relacionadas con el emprendimiento es responsable de cumplir con las funciones establecidas, tanto las entidades financieras, como organismos gubernamentales, instituciones de educación superior, Sena, Cámara de Comercio y Asociación de juventudes.

**Cuadro 6.** Oferta De Productos Y Servicios Para El Emprendimiento

Ecosistema Emprendedor	Porcentaje	Cantidad Población	Oferta De Productos Y Servicios
Financiera	29%	8	Cuenta de Ahorro, Tarjeta Débito, Créditos, CDT, Pólizas, Libranzas, Seguros, Fiducias
Formación	14%	4	Iniciativa Proyectos, Capacitaciones, Asesorías, Formalización Empresarial
Plan De Negocio	7%	2	Iniciativa Proyectos Capacitaciones
Formalización Y Experiencia Empresarial	32%	9	Capacitaciones, diagnóstico de empresas, Iniciativa Proyectos, RUE – Registro Único Empresarial, Consulta de nombres, Consulta marcas y patentes, Consulta tipo de empresa, Obtención del Certificado de Existencia y Representación Legal, uso de suelos

Política Y Apoyo Emprendedor	14%	4	Asesoría y capacitación especializada, Créditos, Capacitaciones, Asesoría en diversificación productiva, mercadeo y comercialización y desarrollo organizativo.
Emprendimiento Juvenil	4%	1	Capacitaciones

Fuente: Elaboración propia.

La mayor oferta de productos se registra en el ecosistema financiero y en Formalización de las empresas, siendo responsables de brindar un buen servicio las instituciones financieras y la cámara de comercio, seguidos por las universidades y los entes gubernamentales que apoyan el emprendimiento en el Alto Magdalena.

#### **Cuadro 7.** Necesidades Del Ecosistema Frente Al Emprendimiento

Ecosistema Emprendedor	Porcentaje	Cantidad Población	Oferta De Productos Y Servicios
Financiera	22%	4	La calidad de Vida de los clientes Tasas Subsidiadas Colocación De Créditos Aumento de Personal
Formación	39%	7	Fuentes de Financiamiento, Apoyo a Coordinadores, Observatorio Emprendimiento, Cultura Ciudadana, Toma de decisiones, más personal, actividades y recursos dinámicos para el emprendimiento
Plan De Negocio	6%	1	Recursos Económicos, más asesoría y acompañamiento
Formalización Y Experiencia Empresarial	6%	1	Cultura hacia la formalidad

Política Y Apoyo Emprendedor	17%	3	Legalización Empresas Públicas Y Privadas, Falta De Personal, más recursos, más divulgación
Emprendimiento Juvenil	11%	2	Espacios Adecuados , Recursos Económicos

Fuente: Elaboración propia.

El ecosistema que presenta mayores necesidades para hacer frente al emprendimiento es el correspondiente a las instituciones de Formación tanto públicas como privadas al no contar con los recursos suficientes para el asesoramiento y acompañamiento a los emprendedores, seguido del sector financiero que también requiere de más personal para atender las necesidades y requerimientos de los empresarios y emprendedores. Así mismo las instituciones gubernamentales que apoyan el emprendimiento presentan necesidades de personal, de recursos y mayor divulgación de los bienes y servicios para estimular a los emprendedores.

Por otra parte al revisar la visión y la misión de las instituciones financieras, el denominador común de tales entidades, se basa en generar un crecimiento económico de sus clientes en pro o en beneficio de las organizaciones que los emprendedores lideran, sin realizar un acompañamiento y asesoramiento con el fortalecimiento de las mismas.

El auge del ecosistema financiero se debe al aumento de emprendedores que necesitan inversión para sus proyectos, pero algunas veces encuentran muchos obstáculos para acceder al sistema financiero. Por lo general surgen pequeños emprendedores en busca de dinero para financiar su proyecto y así implementar su idea empresarial. Al no tener vida crediticia se enfrentan al primer obstáculo para poder acceder con garantías en el mercado tradicional.

En el ecosistema conformado por las instituciones de educación el eje principal de su misión y visión se concentra en la formación profesional, mediante la ética y una cultura organizacional para el mejoramiento de su calidad de vida, que contribuya a la solución de problemas de la sociedad y las organizaciones. Sin embargo las universidades de la región vienen sufriendo un proceso de mejoramiento frente a las actividades y estrategias que alientan a los jóvenes hacia el emprendimiento tales como los startup que buscan aprovechar la oportunidad ofrecida por las nuevas tecnologías digitales ligadas a una idea innovadora de negocio, startup weekend los cuales son eventos de fines de semana donde se conforman

grupos de personas soñadoras y entusiastas para que presenten ideas y trabajen en un modelo de negocios con el apoyo o asesoría de varios mentores o asesores.

Para el caso de los planes de negocios a nivel técnico y tecnológico la formación de emprendimiento la brinda especialmente el Sena quien a través del Fondo Emprender estimula y apoya los planes de negocios de los jóvenes emprendedores.

El ecosistema de formalización y experiencia empresarial lo conforma la Cámara de Comercio, la cual ofrece capacitaciones que estimulan el aprovechamiento de los recursos propios de sus participantes sin realizar un verdadero acompañamiento para la consolidación de las ideas o planes de negocio.

En lo concerniente a Política y apoyo al emprendedor se tiene la gobernación de Cundinamarca que ofrece ayuda a través de las alcaldías municipales y estas a su vez brindan ayuda a grupos asociativos de micro, pequeñas y medianas empresas.

Por último el emprendimiento juvenil lo asume la Asociación de juventudes quien con pocos recursos recibidos de la alcaldía municipal y organismos no gubernamentales realiza cursos que estimulan en ocasiones el emprendimiento.

## **5. CONCLUSIONES**

La importancia del ecosistema emprendedor es facilitar en ciudades, regiones y países el fomento y dinamismo de su propio ecosistema, también brindar soporte a sus emprendedores innovadores y con alto potencial de crecimiento al conectarlos con otras personas, agentes relevantes y de valor.

Se pudo observar que cada uno de los actores del ecosistema emprendedor en el Alto Magdalena realiza actividades de emprendimiento de manera individual sin lograr la integración del ecosistema, cada uno tiene definido sus propósitos, actividades, ofrece sus productos y servicios pero no hay conexión alguna con los demás miembros del ecosistema.

Las organizaciones del ecosistema emprendedor consultadas suelen manejar modelos tradicionales y no se abren a la cooperación con otros actores del ecosistema.

Uno de los actores que acompaña más los procesos de emprendimiento es el Sena a través del Fondo Emprender, los entes gubernamentales como Alcaldía Municipal de Girardot y Gobernación de Cundinamarca realizan algunos intentos pero no pasan de destinar recursos económicos a los microempresarios sin el debido acompañamiento y seguimiento.

Dentro del ecosistema de formalización y experiencia empresarial, se sigue con el cumplimiento de las funciones del estado para el mejoramiento tanto de la estructura organizacional de los participantes como del mismo ecosistema. La cámara de comercio de Girardot cubre la zona del Alto Magdalena pero no goza de una buena imagen en los distintos municipios en parte porque no es tan frecuente el desplazamiento personal hacia las localidades, de ahí la importancia de realizar retroalimentación y asesoría para que no fallezcan las ideas de negocios.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

Arboleda, M. E. (enero a junio de 2011). El emprendimiento: una respuesta al desempleo en Colombia. *Gestión y desarrollo*, 8(1), 199. doi: ISSN 0123-5834

Innpulsa colombia. (2016). Mapeo e infografía ecosistemas regionales del emprendimiento en colombia. Recuperado el 1 de agosto de 2018, de

[https://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/2.2\\_mapeo\\_e\\_infografia.pdf](https://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/2.2_mapeo_e_infografia.pdf)

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2014). Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: una herramienta para la acción en América Latina (primer ed.). Latinoamérica: Latingráfica doi: ISBN 978-987-3608-05-6

Kantis, H., Juan, F., & Ibarra, S. (2015). Recuperado el 24 de Febrero de 2018, de <http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/Informe-2015-11.pdf>

Restrepo, J. M. (18 de agosto de 2013). Ecosistema del Emprendimiento en Colombia. (CESA, Editor) Recuperado el 1 de Agosto de 2018, de <http://mprende.co/ecosistema-del-emprendimiento-en-colombia>

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN-MANAGUA.**

**Jorge Dimitrov Escalante Zepeda**

UNAN-Managua

jdimitrov76@hotmail.com

**Tamara Iveth Pérez Rodríguez**

UNAN-Managua

imayalhin1507@gmail.com

**Resumen**

La gestión del conocimiento como una herramienta transversal para todas las ciencias y disciplinas, las que nos permitirá integrar conocimientos generados desde un paradigma emergente (holístico), por ello es menester mencionar que hoy en día las condiciones del entorno empresarial, donde las altas complicaciones y la fuerte competitividad se imponen y está convirtiendo a la gestión del conocimiento en la empresa, en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas del mundo globalizado y capitalista. Tomaremos como referencia como la gestión del conocimiento se aplica en la, UNAN-Managua. Vista desde tres aspectos fundamentales o niveles que se detallan así: Primer nivel el Individuo como generador de conocimientos, conociendo el aporte que dan a través de sus investigaciones, retroalimentaciones-acciones, saberes. Acá ubicaremos a los Doctores, Máster, Licenciados. En segundo nivel hablaremos de la parte organizacional académica: Cantidad de carrera de pregrado y postgrado, como estas aportan al desarrollo de la Universidad. Tercer y en un último nivel la articulación de la universidad con sus programas hacia afuera, relación Estado- Cooperativas, Empresas Privadas como es la Universidad en el Campo programa emblemático y único en Nicaragua, el cual es un proyecto Estado-Universidad.

**Palabras claves:** Gestión, Conocimiento, Capitalismo, Cooperativas, Universidad, Holístico

## **Abstract**

Knowledge management as a transversal tool for all sciences and disciplines, which will allow them to integrate knowledge generated from an emerging (holistic) paradigm, for this reason it is necessary to mention that nowadays the conditions of the business environment, where the high complications and Strong competitiveness is imposed and is turning knowledge management into the company, a key element of vital importance to ensure the sustainability over time of businesses and companies in the globalized and capitalist world. We will take as reference how knowledge management is applied in the, UNAN-Managua. View from three fundamental aspects or levels that are detailed as follows: First level the Individual as a generator of knowledge, knowing the contribution they give through their research, feedback-actions, knowledge. Here we will locate the Doctors, Masters, Graduates. In second level we will talk about the academic organizational part: Quantity of undergraduate and postgraduate degree, how they contribute to the development of the University. Third, and at a final level, the articulation of the university with its outward programs, the State-Cooperatives relationship, Private Enterprises such as the University in the Field, the emblematic and unique program in Nicaragua, which is a State-University project.

**Key words:** Management, Knowledge, Capitalism, Cooperatives, University, Holistic.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

En la actualidad podemos afirmar que la Gestión del Conocimiento está en la agenda de los líderes de todo el mundo como un componente clave en los procesos de negocio, si se logra fundamentar sólidamente su importancia en la creación de valor y en la consecución de una ventaja sostenible para la empresa, se convierta en uno de los paradigmas de la Dirección Estratégica.

Este conocimiento se transmite en las organizaciones tanto si tratamos de gestionarlo como si no. La transmisión de conocimiento forma parte de la vida natural de una organización. El conocimiento circula por toda ella, pero su existencia no garantiza su uso. Es más, existe una inmensa cantidad de saber disperso en la organización, desaprovechado,

al que nadie tiene acceso. Esta situación produce, generalmente, lentitud operativa y, en algunos casos, duplicidad de esfuerzos. También ocurre que la información o el conocimiento sobre un determinado asunto es patrimonio de una sola persona.

La estructura, la estrategia, la tecnología y la cultura se identifican como los factores clave que afectan e inciden en la gestión del conocimiento. Cada factor resulta imprescindible y las bases del conocimiento organizacional precisan de su correcta integración y equilibrio. Si bien resulta imprescindible la consideración de los cuatro, se viene evidenciando que la cultura se erige como el factor crítico y el más decisivo.

Muchas organizaciones, instituciones y empresas se encuentran inmersas en la búsqueda de procesos y modelos sistemáticos que les permitan identificar y convertir las capacidades y las competencias de sus individuos en conocimiento organizacional. Para llevar a cabo este cometido se precisa de la contribución de las personas y en última instancia, de la cultura de la organización. Si no existe una cultura del conocimiento, los procesos destinados a su generación, codificación, transmisión y reutilización pueden resultar absolutamente estériles.

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua ha venido realizando un proceso de análisis y reflexión permanente sobre su quehacer, con el propósito de plantear, desarrollar y evaluar acciones conducentes al logro de niveles de excelencia en todos sus procesos académicos y de gestión, permitiendo la generación de un conocimiento organizacional que se extiende desde el conocimiento individual, a los grupos de trabajo en la organización y a través de las investigaciones, maestrías, doctorados, extensión universitaria. Es por ello, que la UNAN-Managua pone en práctica la gestión del conocimiento (GC), retomando un concepto específico aplicado a las empresas, organizaciones e instituciones que trata transferir el conocimiento adquirido entre sus miembros de forma tal, que pueda ser de utilidad como un recurso disponible en otros miembros de la empresa, instituciones y organizaciones.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Gestión del conocimiento**

Entre las definiciones dadas acerca de la gestión del conocimiento pone en evidencia un cierto caos conceptual, atribuible, entre otras causas, a la relativa juventud de la disciplina,

las definiciones y las características propias de la creación y gestión del conocimiento, podemos considerar que consiste en un conjunto de procesos sistemáticos en el cual se incluye la identificación y captación del capital intelectual, tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento y su utilización, orientados al desarrollo organizacional y/o personal y consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo (Gómez, 2006).

Nonaka et al. (1999) respecto a la pregunta ¿Qué es gestión del conocimiento?, responde que es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico.

La anterior noción se complementa al determinar cada uno de los pasos que hacen del conocimiento un proceso cíclico, el cual se establece por Nonaka et al. (1999) como una secuencia ascendente de los datos (hechos objetivos de acontecimientos) generando información (mensaje: emisor/receptor) que requiere de la clasificación y codificación para convertirse en conocimiento que por medio de la internalización promueve la creación de espacios propicios La gestión del conocimiento para la aplicación de ese conocimiento, llevándolo a la acción y generando nuevamente datos e información para la creación de nuevos conocimientos.

Así se puede concluir con base en Nonaka et al. (1999) que si el conocimiento generado a través de los datos y la información no son interiorizados y puesto en práctica carece de validez y vuelve nuevamente a ser parte de los datos registrados en algún tipo de sistema.

Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto, las dimensiones del concepto son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales.
- El espacio de conocimiento (región, ciudad, organización).
- Las herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional.
- La sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema.
- La capacidad de respuestas de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante.
- Los trabajadores del conocimiento.

Retomando el proceso de creación del conocimiento, este lo planteamos de dos procesos:

**Tácito:** Es un conocimiento, natural, innato de cada ser humano y que se desarrolla con la interacción de grupos de personas en los procesos de entornos sociales, virtuales, sociedades de aprendizajes. Por lo tanto, el ser

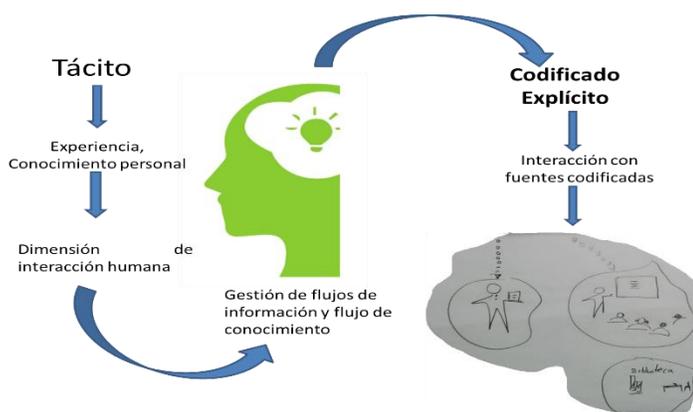


Figura 1: Fuente Propia

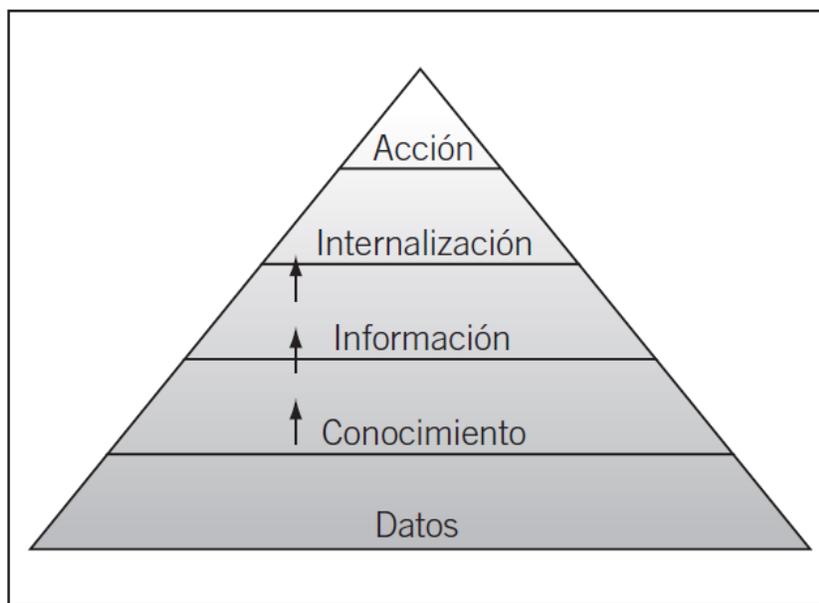
humano es capaz de desarrollar el conocimiento tácito y pasar al segundo conocimiento, el implícito: Donde se codifica la información registrada, gravada en la memoria de las experiencias propias y colectivas, a fuentes codificadas, donde se guardan las experiencias (Proyectos, investigaciones, Innovaciones, emprendimientos) que se registran en anuarios, libros, revistas, bibliotecas y repositorios, para consulta y divulgación de mismo a través del área de extensión universitaria.

## 2.2 Gestión del conocimiento y su función dentro de las organizaciones

Los pasos que hacen del conocimiento un proceso cíclico, se establece una secuencia ascendente en la cual: los datos (hechos objetivos de acontecimientos) generan información (mensaje: emisor / receptor) que requiere de la clasificación y codificación para convertirse en conocimiento que por medio de la internalización promueve la creación de espacios

propicios para la aplicación de ese conocimiento, llevándolo a la acción y generando nuevamente datos e información para la creación de nuevos conocimientos (Farfán, 2006).

**Figura 2:** La gestión del conocimiento y su función dentro de las organizaciones



Fuente: Davenport y Prusak (2001). Adaptado

En la figura 2, podemos afirmar que si el conocimiento generado a través de los datos y la información que no es interiorizada y puesto en práctica carece de validez y vuelve nuevamente a ser parte de los datos registrados en algún tipo de sistema. No se tiene noción real de cómo gestionar la información complementaria y el conocimiento valioso para la empresa. Los teóricos de diversas disciplinas están desviando su atención hacia una de las dinámicas esenciales contenidas en la caja del conocimiento arraigado en rutinas y prácticas que la empresa transforma en productos y servicios valiosos.

Múltiples factores han llevado al actual boom del conocimiento, esta convergencia de causas es una de las razones por las que, pensar claramente sobre el conocimiento, ha adquirido tanta importancia tan rápidamente. La comprensión del papel del conocimiento en las organizaciones puede contribuir a responder la pregunta de por qué tantas empresas son exitosas sistemáticamente. Es importante establecer que el conocimiento no es ni datos ni información, aunque se relaciona con ambos y a menudo las diferencias entre esos términos son una cuestión de grados. La gestión del conocimiento no es un nuevo enfoque de la

organización de la empresa, ni una nueva filosofía de dirección. Es sólo el conjunto de elementos que aseguran la mejor utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero al que al por fin, se le reconoce su derecho a ser un recurso fundamental de la misma.

Como todas las instituciones, su mayor logro es hacer que su rol pase inadvertido. Al construir un lenguaje, categorizar a la gente, las ideas y las cosas en función de su peculiar transformación de la realidad, las organizaciones condicionan procesos cognitivos básicos de sus miembros.

### **2.3 Cultura organizacional para el aprendizaje organizacional**

Cultura organizacional para el aprendizaje organizacional La cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos. Es claro que la anterior definición de cultura organizacional tiene elementos determinados por la ideología y los comportamientos del(os) responsable(s) que cumple(n) roles desde la alta dirección a través del liderazgo.

### **2.4 Capital intelectual**

El Capital intelectual se define como el saber individual o colectivo que produce valor. Es la principal fuente de riqueza de los profesionales y las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Es una de las formas con la que se asocia la gestión del conocimiento, posee elementos comunes a esta y también, para los expertos de esta temática, elementos diferenciadores. El conocimiento es la base esencial diferenciándose en los fines que persiguen en las organizaciones, mientras que la primera se orienta a capital contablemente el valor del conocimiento para la empresa, la segunda se orienta a crear ventajas competitivas cada vez mayores con su aplicación.

La gestión del conocimiento enfoca su acción en la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, el enfoque del capital intelectual se centra en la conversión del conocimiento organizacional en la medición de los beneficios monetarios que se derivan

del desempeño y la aplicación de ese conocimiento organizacional continua y el sustento de recursos de conocimientos organizacionales para derivar ganancias mensurables del desempeño (Farfán, 2006).

La gestión del conocimiento y el capital intelectual mantienen estructuras, enfoques y métodos diferentes partiendo de cómo se crea, se sostiene y se explota el conocimiento en la persecución de metas organizacionales e individuales. Mientras que el enfoque de la gestión del conocimiento está más orientado a la creación y sustento de conocimiento organizacional, el de capital intelectual está más orientado a la explotación del conocimiento organizacional.

El avance y desarrollo del capital humano ha venido siendo la fuente más importante del conocimiento el cual si se administra con sabiduría, puede producir una gran riqueza a nivel personal y organizacional buscando siempre como resultados el crecimiento, mejoramiento continuo, aplicación de tecnologías, y distinción marcando de esta forma la pauta en la construcción del conocimiento. Si el conocimiento y la generación de información se toman como una oportunidad de la producción de nuevos factores que generan riqueza y competitividad, entonces las personas se convertirían en el capital principal de las organizaciones.

### **3. METODOLOGÍA**

Este estudio es de tipo participativo, se encuentra dentro del corte de estudio cualitativo ya que se busca recopilar e interpretar la información obtenida mediante los informantes claves en la temática objeto de investigación. En relación a la profundidad del análisis, este estudio se clasifica como descriptivo ya que pretendía identificar la generación de conocimiento individual es aportado desde las investigaciones y desde las diferentes carreras que oferta la UNAN, así mismo la vinculación con la sociedad y las empresas desde el programa UNICAM.

Los instrumentos utilizados en la presente investigación han sido: La entrevista semiestructurada y análisis por la teoría fundamentada, la observación directa y los documentos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, relacionados al estudio, son los principales métodos de recolección de datos en esta investigación. Recolectar información de diversas fuentes, personas o sitios, utilizando una

variedad de métodos reduce el riesgo de que las conclusiones reflejen solamente las predisposiciones o las limitaciones de un método específico.

Durante el desarrollo de esta investigación se trabajó con una muestra de 25 informantes claves de las áreas de Dirección de planificación, Dirección de Recursos Humanos, Representantes de Facultades de la Comisión de Investigación, Programa Universidad en El campo, Dirección de Investigación, Rectoría. La triangulación de la información se contrastó con el informe de Gestión 2017 Resultados Generales presentado por la Rectora Magnífica MSc. Ramona Rodríguez Pérez.

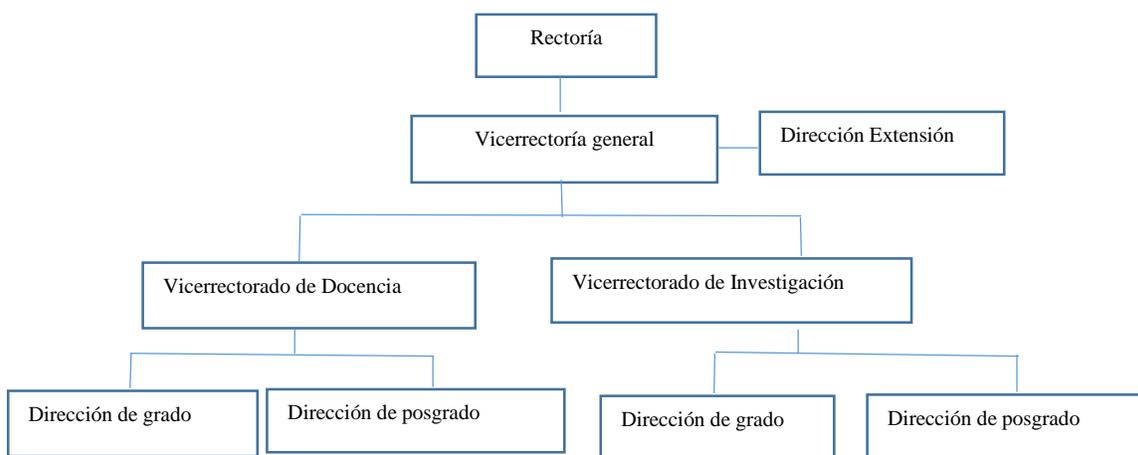
#### 4. RESULTADOS

La UNAN-Managua está sometida de forma continua a distintas experiencias y transformar esas experiencias en un conocimiento accesible para todas las organizaciones y pertinente a su propósito central, actualmente está vinculando el conocimiento generado en tres niveles: **Primer nivel el individuo como generador de conocimiento aportando con sus investigaciones, retroalimentaciones, acciones y saberes.** La UNAN-Managua cuenta con planta docente con de 684 profesionales permanentes, a continuación, detallamos categorías de los mismos:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA												
RECINTO UNIVERSITARIO "RUBEN DARIO"												
DIVISION DE RECURSOS HUMANOS												
OFICINA DE NOMINA Y ATENCION AL TRABAJADOR												
Personal Académico de contratación horaria por nivel de formación (Se reportará trimestral y anual)												
FACULTAD Y/O CENTRO	DOCTORADO		ESPECIALIDAD		ESPECIALISTAS MEDICOS		LICENCIATURA		MAESTRIA		Total	
	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS		2	1				5	10	7	35	13	47
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS		1	4	4			33	21	23	31	60	57
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS	2	8	31	5		10	32	16	10	24	85	63
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS	1	1	1	2			70	45	22	58	94	106
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS JURÍDICAS	1	2		1			26	15	13	27	40	45
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA	1	5	11				39	7	56	25	107	37
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO			29		1		35	33	15	39	79	72
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CHONTALES		5	29	1			34	31	3	34	66	71
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELI		2	23				52	12	54	45	129	59
INSTITUTO POLITECNICO DE LA SALUD		9	1				8	21	2	28	11	58
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>35</b>	<b>130</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>334</b>	<b>211</b>	<b>205</b>	<b>346</b>	<b>684</b>	<b>615</b>
ELABORADO POR												
OFICINA DE NOMINA												

Fuente: División de Recursos Humanos UNAN-Managua

La UNAN-Managua cuenta con dos Vicerrectorados (Investigación y Docentes) que trabajan de manera articuladas bajo las dos direcciones que están bajos su cargo, el vicerrectorado de investigación que comprende la dirección de Investigación de Grado y Posgrado, la de grado trabaja directamente con las carreras de grado en el ámbito de promover la investigación, la dirección de posgrado trabaja con la oferta de especialidades, máster y doctorados, su función principal es promover las investigaciones a ese nivel. Mientras que el Vicerrectorado de Docencia, tiene a cargo la dirección de docencia de grado, quien trabaja con la carrera de grado en seguimiento, acompañamiento, y asesoramiento en las mallas curriculares, programas de cada carrera que oferta la UNAN-Managua, la Dirección de Docencia de postgrado, es la encargada de trabajar con el nivel de postgrado, maestrías, especialidades, master, doctorados, en la revisión y acompañamiento de los programas académicos y seguimiento y control de cada programa que ejecuta la UNAN Managua. Posteriormente ponerlo en la propuesta lo de la fusión de cada área correspondiente.



Fuente: Organigrama UNAN-Managua

La vinculación de la docencia con la investigación se evidencia mediante la incorporación de los resultados de la investigación al contenido de la enseñanza, a la vez que la enseñanza es una herramienta importante para la realización de las investigaciones.

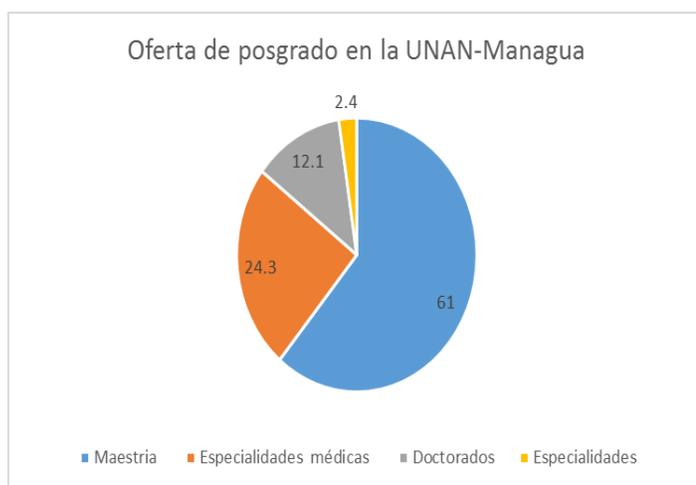
De igual manera la docencia también está vinculada a la Extensión Universitaria, mismas que conforman dos de los pilares fundamentales de la universidad. Yace como una oportunidad de generar ámbitos de enseñanza con metodologías creativas y como una necesidad de aplicar los conocimientos adquiridos mediante proyectos de ayuda social en

organizaciones comunitarias, ya que la UNAN-Managua establece vínculos de solidaridad con la sociedad de la que forma parte. Las facultades y centros que la integran tienen como objetivo articular y complementar la formación, con prácticas de extensión universitaria para la cual ponen en funcionamiento sus conocimientos en proyectos y acciones solidarias en beneficio de la comunidad, lo que repercute en el desarrollo profesional y humano del educando.

La docencia no está desligada de la Gestión Universitaria, puesto que es necesario que desde la gestión se asegure, garantice y apoye su funcionamiento y con ello el de las otras funciones (Extensión e Investigación), pues esta es el área encargada de dar el soporte necesario a los docentes en su labor académica, brindando las herramientas fundamentales para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje, a través de los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y retención docente, fomentando así su desarrollo integral como persona y profesional, con lo que pretende lograr un nivel de calidad en beneficio de los docentes y alumnos (UNAN-Managua, 2016).

**En el segundo nivel la oferta académica de La UNAN-Managua**, la oferta académica efectiva fue de 85 carreras. La oferta académica total fue de 172 carreras con nivel de Licenciatura, 87 carreras que se repiten en distintas facultades y en las modalidades por Encuentro y Regular. La oferta está en dependencia de las necesidades educativas de la zona de influencia.

La UNAN-Managua ha venido fortaleciendo su oferta de posgrado. Es por ello que durante el año se han desarrollado un promedio de 82 programas de posgrados, siendo el de mayor demanda las maestrías en las distintas áreas de formación, seguido de las especialidades médicas y en menor número los doctorados y las especialidades.



Fuente: Propia

**Tercer y en un último nivel la articulación de la universidad con sus programas hacia afuera, relación Estado- Cooperativas, Empresas Privadas como es la Universidad en el Campo (UNICAM)** programa emblemático y único en Nicaragua, el cual es un proyecto Estado-Universidad.

El programa UNICAM tiene en la actualidad 1,269 estudiantes matriculados, distribuidos en 33 grupos de clases, en las diez carreras como son: *Economía Agrícola, Enfermería Materno Infantil, Enfermería Salud Pública, Contabilidad Pública y Finanzas, Administración de Empresas, Pedagogía con Mención Infantil, Técnico Superior en Topografía, Lengua y Literatura, Física-Matemática, Ingeniería en Desarrollo Rural Sostenible.*

Esta experiencia se ha venido desarrollado durante los últimos cinco años en Nicaragua, en los departamentos de Matagalpa, Estelí, Chontales y Río San Juan, fortaleciendo la competitividad de los estudiantes a través del emprendimiento, ya que se ha fomentado la creación de proyectos productivos establecidos como empresas familiares, mediante cooperativas y otros tipos de procesos en la innovación organizativa de las zonas rurales del país. Sin duda esto ha permitido detonar la economía familiar de la región. Además, a los estudiantes se les promovió para que continuaran con sus estudios en la educación superiores, permitiendo esto el desarrollo de competencias como una herramienta útil para enfrentar nuevos retos (Pérez, 2017)

El modelo pedagógico se sustenta en un conjunto de principio los cuales son congruentes con el Modelo Educativo de la UNAN-Managua. Desde esta perspectiva se produce un proceso de formación mediante la integración del estudiante, el docente, los contenidos y la sociedad. Se concibe el estudiante como un sujeto activo constructor de su propio aprendizaje.

La Metodología implementada es bajo el modelo pedagógico Escuela Nueva, está basada en el estudiante, promueve el aprendizaje comprensivo, el respeto al ritmo de aprendizaje del estudiante, el rol del maestro como orientador y evaluador, la participación y el aprendizaje cooperativo. Promoviendo una gestión sostenible de los recursos naturales a través de la aplicación de tecnologías apropiadas y dirigidas a preservación del medio

ambiente, mediante la preparación técnica y profesional de sus jóvenes, con carreras que obedecen a sus propias necesidades.

La selección de los estudiantes se realiza por parte de los gobiernos municipales (Alcaldías Municipales), partiendo desde la concepción de atender a aquellos estudiantes de las comunidades más alejadas. En la evaluación del aprendizaje de los estudiantes del Programa participan padres de familias, productores y gobiernos locales, mediante la sistematización de los conocimientos adquiridos, creación de cooperativas de estudiantes, desarrollo de ideas innovadoras, motivación en los estudiantes para garantizar una cultura emprendedora.

## **5. CONCLUSIONES**

Es importante que la articulación de las Vicerrectorías de Docencia e Investigación tenga una mayor vinculación entre las funciones que hacen, ya que se puede observar una repetición de actividades que ambas direcciones adscritas a los Vicerrectorados.

La Dirección de Investigación debe de proponer las ideas, proyectos, investigaciones a las Direcciones de Grado, para que estas sean tomadas en las propuestas de incorporación en los programas de carreras, mallas curriculares, es menester que tanto ambas Vicerrectorías y Direcciones sean los principales ejes transversales de la educación, investigación y Ciencia de la Universidad, en articulación con la Dirección de Extensión Universitaria quien debe de visualizar la imagen de la Universidad, a través de sus logros alcanzados

En muchos casos estas Vicerrectorías no tienen una función de articulación por lo que se repiten actividades y acciones, lo que implica un impase en el desarrollo de la Educación en la UNAN-Managua.

La Universidad del Campo de la UNAN-Managua debe de trabajar articulada con todas estas tres grandes direcciones, este programa debe ser un eje transversal para el desarrollo del país por medio de la educación y el fortalecimiento a las comunidades de Nicaragua.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

CIDEC. (2004). Construyendo la cultura del conocimiento en las personas y las organizaciones.

Farfán. (2006). La gestión del conocimiento. Bogotá: Universidad del Rosario.

Gómez, D. R. (2006). Modelo para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 39.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.

Pérez, M. A. (2017). En J. d. Uribe, *Experiencias de emprendimiento social en Iberoamérica* (pág. 155). Almería: Universidad de Almería.

Senger, P. (2006). *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires. Granica.

UNAN-Managua. (2016). *Informe físico-financiero anual 2016 UNAN-Managua*.

**EXPERIENCIAS EN TORNO A LA INFANCIA- MEDELLÍN**  
**SISTEMATIZACIÓN DESDE LA RED INTERUNIVERSITARIA BUEN**  
**COMIENZO**

**Julia Victoria Escobar Londoño**  
Corporación Universitaria Lasallista  
juescobar@lasallistadocentes.edu.co

**Resumen**

La sistematización<sup>4</sup> de experiencias de la Red Interuniversitaria Buen Comienzo, ciudad de Medellín se constituye en una manifestación de trabajo colaborativo para el agenciamiento y acompañamiento en la implementación de acciones efectivas en atención integral a la primera infancia. La red se configura en agente educativo como garante y veedora del desarrollo de los niños y las niñas. Ello desde el principio de corresponsabilidad, que promueve la legislación colombiana. Es un estudio cualitativo basado en la sistematización de las experiencias como estrategia metodológica con alcance descriptivo dado que para la recolección de la información se utilizó entrevista semiestructurada y análisis documental y triangulación de datos en su interpretación. Se concluye que las Instituciones de Educación Superior, son actores fundamentales de la primera infancia, en tanto facilitan la construcción de currículos y plataformas universitarias que permiten la configuración de entornos protectores para los niños y las niñas, promoviendo la implementación de espacios académicos y de investigación en infancia a través esfuerzos mancomunados para la generación de conocimiento aplicado y el apoyo al fortalecimiento de la política pública en primera infancia.

**Palabras clave:** Infancia, Trabajo en red, Universidades, Sistematización

**Abstract**

The systematization of experiences of the Inter-university network Good Start, in the city of Medellín is a manifestation of collaborative work to the arrangement and accompaniment in the implementation of effective actions in attention to early childhood.

---

<sup>4</sup> Proyecto desarrollado por tres integrantes de la Red InterUniversitaria Buen Comienzo- Nodo Académico 2016-2018, la Universidad Cooperativa de Colombia ( Ángela Martínez ), Universidad Católica Luis Amigó( Noraluz González-María Patricia Gómez) y Corporación Universitaria Lasallista ( Julia V. Escobar)

The network is configured in education agent as a guarantor and overseer of the development of boys and girls. from the principle of co-responsibility, which is promoted by the Colombian legislation. It is a qualitative study based on the systematization of experiences as a methodological strategy with a descriptive scope. To collect the information, we used semi-structured interviews, documentaries analysis, and triangulation of data for their interpretation. It is concluded that Higher Education Institutions are fundamental actors in early childhood, both facilitate the construction of curriculums and university platforms that allow the configuration of protective environments for children, promoting the implementation of academic spaces and research in childhood through joint efforts for the generation of applied knowledge and the support to the strengthening of the public policy in early childhood.

**Key words:** Childhood, Work in network, Universities, Systematization

## 1. INTRODUCCIÓN

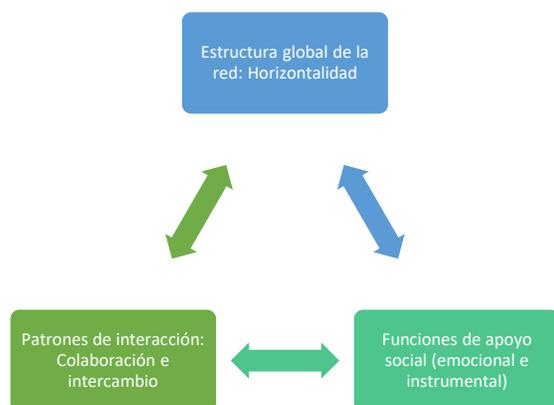
Las Instituciones de Educación Superior, IES, cuando trabajan en red, se constituyen en garantes de los derechos fundamentales de los niños y niñas. Este trabajo en red es fundamental para desarrollar acciones transversales (formativas, curriculares, de investigación y proyección social) en pro de la atención integral a la primera infancia. En tanto, actor clave en la configuración de entornos pedagógicos y relacionales que garanticen la movilización social y protección de la niñez. Desde su surgimiento, las universidades tienen la función de preparar profesionales y ciudadanos para responder y acompañar las necesidades de la sociedad. (Vizcaíno, 2007).

En esta vía, las IES se configuran como redes para el agenciamiento de dinámicas y procesos orientados a garantizar condiciones de desarrollo integral de los niños y las niñas desde las posibilidades propias de producción del conocimiento, específicamente en su quehacer orientado a la praxis social y educativa mediante el fomento de alternativas de desarrollo comunitario y promoción de calidad de vida. En el sentido que propone la pedagogía crítica, la reforma educativa subyace en su propia capacidad de reflexión, diálogo, concienciación y formación para una ciudadanía crítica que oriente la actuación sobre las propias situaciones sociales y la generación de un conocimiento práctico, situado y contextual. (Freire, 2004; Morín, 1999). La Investigación se convierte en proceso

dinamizador de dicha praxis y de la construcción de verdaderas comunidades de aprendizaje en torno a las infancias.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

La red interuniversitaria Buen Comienzo está constituida a partir del entramado de sentidos, la historia compartida y los vínculos afectivos que median en el desarrollo de las acciones y el logro del objetivo común que convoca a los miembros y las instituciones participantes. Se configura a partir de tres elementos, representados en la siguiente figura:



*Figura 1* Elementos configuradores de la red interuniversitaria Buen Comienzo

La estructura global de la red, se refiere al tamaño del grupo, la frecuencia de interacción, las actividades que se hacen en la red. También incluye el número de integrantes que existen, el grado de conexión entre los miembros, la composición o distribución que de ellas emerge, y las semejanzas o diferencias que existen con respecto a los integrantes de una misma red. El Trabajo en la Red está organizado a través de nodos, cada uno de ellos con funciones específicas movilizadas con el liderazgo de sus respectivos gestores, enriquecido con la Asamblea como máximo estamento para la toma de decisiones. Tal configuración ha favorecido conexiones, esfuerzos y alianzas (Instituciones de Educación Superior, fundaciones, alcaldías, grupos y centros de investigación, empresas, organizaciones no gubernamentales, entre otras) para programas de apoyo dirigido a múltiples agentes educativos.

En las formas de organización, la red está configurada por los siguientes nodos (Red interuniversitaria Buen Comienzo, 2017):

<p>El Nodo Estratégico está encargado de visibilizar los proyectos y actividades que realiza la Red en la comunidad y procurar la consolidación de los procesos de planeación, ejecución seguimiento, control y evaluación de las acciones de los Nodos.</p>	<p>El Nodo de Investigación encargado de generar, transferir y transformar el conocimiento en temas relacionados con el desarrollo integral de la primera infancia. Los resultados de los estudios se dirigirán a la construcción del tejido social, en el marco de la salud, la política, la educación, y el desarrollo humano.</p>
<p>El Nodo Académico se orientada a promover la reflexión y el análisis crítico frente a las construcciones académicas sobre el desarrollo integral de la primera infancia, la formación de agentes educativos corresponsables de la atención integral, apropiación y gestión social del conocimiento.</p>	<p>EL Nodo de Interacción Social busca propiciar y mantener la relación de las instituciones pertenecientes a la Red con el entorno educativo, social, económico, político y cultural del ámbito local, nacional e internacional, aportando horizontes de sentido que posibiliten sinergias en la ejecución de la Política Pública de Primera Infancia del Municipio.</p>

La función de cada nodo, se complementa con los desarrollos y desafíos emprendidos por los otros, de esta manera la forma de organización facilita el cumplimiento de los objetivos comunes de la red. En materia de articulación internodal aún la red tiene un desafío en términos de fortalecer esa conectividad y vinculación entre las acciones emprendidas, tal y como lo expresan los participantes:

“Nosotros trabajamos a partir de nodos, el nodo académico, de investigación, el interactivo y el estratégico para distribuir las funciones de la red y facilitar así el cumplimiento de los objetivos” (E2, P4)

En términos de organización de la red, la ratificación del Acuerdo de Voluntades cumple dos funciones: en primer lugar, se clarifican los escenarios de participación y dinamización colectiva para la toma de decisiones al interior de la red. Y, en segundo lugar, afianza los vínculos de confianza con administración municipal y los equipos de dirección de las IES.

La Red Interuniversitaria Buen Comienzo está conformada por la Asamblea plenaria y los cuatro nodos encargados de llevar a cabo el plan de acción anual de la red y a partir de un compromiso interinstitucional:

“Responsabilidad interinstitucional son los compromisos que se tiene dentro de la organización, donde cada nodo es responsable de llevar la evaluación, los avances y los trabajos que queden de la plenaria, a partir de esto, cada nodo debe reunirse con su equipo de trabajo donde se le delegan funciones, lo que se hace es gestar el trabajo específico para poder cristalizar el plan de acción que se tiene definido por cada nodo y en las plenarias se lleva el avance de cada uno de estos y los informes de dichas reuniones , para evaluar los planes en general” (E6, P12)

Otro aspecto clave para dinamización y organización de la red es la gestión técnica. La Red será gestionada de manera técnica y operativa por una de las Instituciones activas en la Red, en la actualidad es precedida por la Universidad EAFIT, elegida por votación de los miembros de la Asamblea por un período de dos años, pudiendo ser reelegida únicamente por un tiempo adicional de manera continua. La Gestión Técnica tiene el rol de mediador y dinamizador de las relaciones e interacción entre los diferentes niveles de la Red. Esta gestión técnica depende del nodo estratégico. (Red interuniversitaria Buen Comienzo, 2017).

Como organismo máximo de consulta y participación se encuentra la asamblea, espacio conformado por un representante de las entidades e instituciones de educación superior comprometidas en acuerdo de voluntades. Esta instancia es liderada por la gestión técnica sesiona cada dos meses con el propósito de conocer los resultados, hallazgos, logros y dificultades del proceso, así como la proposición de proyectos, la deliberación de temas coyunturales y la discusión académica. El quórum deliberatorio se establece con la

participación de la mitad más uno de los miembros pertenecientes a la Red. Según lo establecido en el acuerdo la asamblea podrá sesionar de manera extraordinaria cuando el Gestor Técnico la convoque. Desde la narrativa y la experiencia de los participantes la asamblea y los encuentros nodales son claves en el desarrollo y organización del trabajo en red, permite el cumplimiento, planeación y ejecución de las acciones descritas en el plan de acción de la red.

“Nos reunimos cada 2 meses que son las plenarias y cada nodo organiza sus reuniones mensuales donde se comunica lo que hacen y el alcance de los propósitos, se hace un plan de trabajo al principio de año y al final se hace un cierre donde se comenta cuáles fueron los logros alcanzados de lo que se planea, donde cada uno participa desde sus experiencias y desde lo que tiene desde lo individual y profesional” (E2, P11)

Frente a los resultados de la categoría estructura organizacional lo que se evidencia es una estructura horizontal, aspecto relacionado con la teoría de liderazgo transformados enunciada por Montero (2004), donde todos las universidades e integrantes tienen la misma igualdad y decisión, la posibilidad de participar en la toma de decisiones colectivas y deliberación.

Aunque la Red este conformada por nodos cada uno tiene una forma de liderazgo basado en la equidad y la participación, bajo la autonomía que fomentan el llevar a cabo y el contribuir con las necesidades y las acciones que se presentan al interior de la comunidad.

Un elemento constitutivo en la configuración de la red interuniversitaria, está relacionado con los *patrones de interacción*, relacionados con los significados de pertenencia en la red, como se interactúa en la red, la construcción de un sentido personal de compromiso y vinculación, así como la configuración de un sentido compartido. Se asume la categoría interacción social como un tipo de vínculo con el caracterizamos a las relaciones sociales que construyen los seres humanos desde el sentido reflexivo que esta acción supone (Crespo, 1995).

“La red teje amistades donde el apoyo mutuo permite superar adversidades personales, laborales e inclusión del mismo trabajo en la red, estas relaciones que se

dan en espacios como las cafeterías, las asambleas, las reuniones se dan en marco de confianza que facilitan el cumplimiento de las tareas”. (E12, P29)

Los procesos de relación que el ser humano construye con su ambiente cultural y social tienen que ver con el desarrollo de pautas habituales de acción y relación con el otro, en el caso de la red estas pautas están mediadas por la colaboración, el intercambio y la solidaridad de los miembros y las instituciones (Berger y Luckmann, 1967). Este elemento incluye, los lazos emocionales que se generan al interior de la red a partir de los compromisos, responsabilidades e historias compartidas. Este proceso está relacionado con los vínculos interpersonales establecidos, los cuales posibilitan el reconocimiento del otro como miembro del grupo, la configuración de un sentido de pertenencia y una identidad compartida.

“El estar en la red y compartir con otros un mismo interés: el reconocimiento y cuidado de los niños y las niñas, nos hace una forma particular de familia, nos da un sentido de ser que solos como instituciones aisladas o como sujetos aislados no estaría dado” (E13, P32)

Aparece allí el intercambio de diferentes formas de ser en el mundo, miradas disciplinares y sentidos de pertenencia aparecen como dispositivos de subjetividad social, donde se entrecruzan los mundos simbólicos y las percepciones cognitivas diferenciales de los sujetos que participan en el desarrollo y el despliegue de la red. (Robledo, 2011; González Rey, 2008).

La red configura formas particulares de apoyo social, este componente describe las diferentes formas de soporte que se configuran en la red, tiene que ver con la percepción de apoyo emocional e instrumental dado por el intercambio de emociones, sentimientos, experiencias y recursos que emergen de las diferentes situaciones que se experimentan al interior de una red, regulando de una u otra forma los roles y responsabilidades que se adquieren al interior de la misma.

“Hablar un código en común, me parece muy importante entorno al sujeto de intervención llamado infancia, lo que permite aprender en equipo y fortalecernos con el otro” (E3, P17)

La provisión de recursos al interior de la red permite el desarrollo de conductas prosociales que inciden tanto en el bienestar individual de los miembros que conforman el colectivo interuniversitario como en el bienestar social y desarrollo comunitario, en tanto, las acciones de cooperación están orientadas a la implementación de prácticas en y para el cuidado de la primera infancia.

### **3. METODOLOGÍA**

Se empleó un estudio cualitativo basado en la sistematización de las experiencias como estrategia metodológica. La sistematización es asumida como un procedimiento heurístico que, apelando a la reflexión de la experiencia como fuente de conocimientos sobre prácticas contextualizadas, descubre y entrelaza los discursos y las acciones que han emprendido las personas y los colectivos de la red, permitiendo abrir las compuertas para ver lo estaba reprimido u oculto, dejando brotar lo que es posible comprender, comunicar, hacer y sentir (Ghiso, 1998; Jara, 1999). La sistematización es un proceso investigativo cuyo propósito es que el sujeto participe de un proceso práctico recupere su relación con la acción, organizando lo que sabe de su práctica para darla a conocer a otros. (Martinic, 1987). El alcance del estudio fue descriptivo, orientado a caracterizar desde la perspectiva de los miembros de la red, las experiencias, narrativas y percepciones sobre el trabajo colectivo.

**Población y muestra.** El estudio conformó una muestra no probabilística de 15 representantes de diferentes instituciones de Educación Superior vinculadas a la Red Interuniversitaria Buen Comienzo de la ciudad de Medellín (Colombia), siendo la muestra conformada en su totalidad por mujeres (aspecto relacionado con la configuración de la red en un predominio de 90% de mujeres sobre un 10 % de hombres vinculados). La totalidad de las personas participaron voluntariamente y firmaron un consentimiento informado.

**Técnicas e instrumentos.** Para la recolección de la información se utilizó la entrevista semiestructurada y el análisis documental como técnicas que permitieron un diálogo sobre la experiencia. La entrevista semiestructurada se elaboró a partir de una serie de preguntas orientadoras, previamente diseñadas por el equipo de investigación. Para su desarrollo, se establecieron (2) categorías analíticas fundamentadas en cinco (5) dimensiones de análisis presentado en la tabla 1.

Los instrumentos empleados (guía de entrevista y ficha bibliográfica) fueron sometidos a validación de constructo por juicio de expertos para garantizar su pertinencia y confiabilidad.

*Tabla 1.* Delimitación de categorías y dimensiones

<i><b>Categorías</b></i>	<i><b>Dimensiones</b></i>	<i><b>Aspectos centrales</b></i>
<i><b>Infancia</b></i>	<i>Concepciones</i>	<i>Ideas y creencias sobre la noción de primera infancia sostienen el discurso de los miembros de la red.</i>
	<i>Axiológica</i>	<i>Valores y finalidades compartidas en la atención y protección a la primera infancia se encuentra en los discursos de los miembros de la red.</i>
<i><b>Red</b></i>	<i>Estructura organizativa</i>	<i>Formas de organización interna, participación, historia y normas compartidas para el funcionamiento de la red.</i>
	<i>Patrones de interacción</i>	<i>Formas de relación y comunicación entre los miembros. La existencia o no de la interacción entre los sujetos, y la naturaleza de esa interacción.</i>
	<i>Funciones de soporte</i>	<i>Formas de ayuda emocional o instrumental que provee la red en dos vías: la capacidad de influencia sobre los miembros y su capacidad de acción y apoyo a los sujetos, grupos y comunidades de interés para la red.</i>

Nota: Es una elaboración propia construida desde el referente conceptual asumido por el estudio sobre la categoría red social, retomando los planteamientos de Madariaga, Abello & Sierra (2009).

La información fue sometida a análisis cualitativo de contenido con el uso del software ATLAS. Ti 7.2 como apoyo en la organización de los datos, la recuperación de los relatos y voces de los participantes. La información recolectada se sometió a un proceso de triangulación de datos al poner en acción diferentes instrumentos (Denzin & Lincoln, 2005)

#### **4. RESULTADOS Y DISCUSIONES**

Las discusiones se organizan en tres grandes aportados que dan cuenta de los aspectos centrales de la discusión. Estos son: Tejiendo redes para construir puentes mediante diálogos concertados; las infancias, un sueño de red hecho vida desde la política pública; y, co-responsabilidad y cualificación de los agentes educativos: Reconocimiento.

**Tejiendo redes a través del diálogo.** En el lenguaje cotidiano de los últimos días, ha venido tomando fuerza el concepto de red, definida por Reynaga & Farfán (2004) como un "mecanismo de apoyo, intercambio de información que atraviesan fronteras y brindan un gran dinamismo a partir de la conjunción de intereses respecto a una temática o problema" p.3 .Elemento implementado tanto en espacios sociales como en los espacios políticos, tecnológicos, industriales, administrativos, cibernéticos y/o académicos, a fin de reflexionar, cimentar conocimientos y articularse en la búsqueda o creación de soluciones a las distintas problemáticas, para este caso, en torno a las infancias, siendo entonces, una estructura organizativa en donde se favorece el intercambio de saberes, conocimientos e ideas, posibilitando la interacción e integración efectiva para alcanzar el éxito en las acciones emprendidas, como resultado del trabajo en equipo y el respeto por el otro, donde el énfasis es la cooperación y la ayuda mutua, pues más allá de la designación individual, lo fundamental es la gestión y planeación común de las actividades.

Dados los planteamientos anteriores, el trabajo en red, es asumido como un ejercicio colectivo que va creciendo y conquistando nuevos espacios que entrelazan voluntades con los distintos contextos desde donde se gestiona el acompañamiento para con el estudio e implementación de las políticas públicas, que permitan la cooperación como fuentes generadoras de ideas permanentes en donde se favorezca la creación de comunidades académicas, la promoción de procesos de formación para la investigación, el soporte de información para la investigación, el apoyo a la publicación de revistas buscando apoyo para

su continuidad; el diseño de nuevos programas de posgrado, la dignificación de la labor de los agentes educativos, el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, el intercambio de publicaciones y las buenas prácticas que se realizan.

La Red Interuniversitaria Buen Comienzo, está constituida por veinte instituciones de Educación Superior y su aliada, la Alcaldía de Medellín con su Secretaria de Educación y el Programa Buen Comienzo, todas ellas capaces de operar en igualdad de condiciones, oportunidades y responsabilidades con el propósito de apoyarse y cooperar recíprocamente, a través esfuerzos mancomunados para la generación de conocimiento y posicionamiento en la ciudad de la Política Pública de Atención Integral a la Primera Infancia de Medellín (Red Interuniversitaria Buen Comienzo, Acuerdo de Voluntades- Medellín, 2017), comprometiéndose como escenarios de aprendizaje, cultura, socialización e interacción, en reconocimiento del niño como sujeto de derechos y en la afirmación de la infancia como un elemento central, en la agenda pública, para la formación de agentes educativos que ayuden en el cuidado de la misma.

Los compromisos adquiridos desde la Red, son fruto del diálogo y se basan en la identificación y socialización de buenas prácticas áulicas, de los resultados y recomendaciones de experiencias eficientes y/o eficaces en el ámbito escolar; y que además, guardan coherencia con las políticas públicas, las competencias del agente educativo previstas en un marco de referencia que contribuya con la implementación de procesos de cualificación adecuados a los contextos en los cuales se encuentra el talento humano. Desde esta perspectiva, y como cita en el MEN (2014) “se busca incidir en la realización de procesos permanentes e intencionados que contribuyan a generar las condiciones para la reflexión sobre las prácticas y saberes de los diferentes actores que trabajan con la primera infancia”.

P.8

Es de anotar, que dicha articulación, se teje con la participación de los profesionales y disciplinas vinculadas a la Red, desde un ejercicio eco reflexivo en el que se comparten saberes y experiencias desde diferentes maneras de participación, orientadas hacia el trabajo colaborativo y la corresponsabilidad, la comunicación horizontal y transversal, el desarrollo de proyectos académicos, científicos y tecnológicos, el liderazgo, la sinergia de esfuerzos y el trabajo multidisciplinario, pues la tarea no solo es llevar a la universidad lo que se construye en red, sino también, llevar a ella lo construido en la universidad, como una praxis

de saberes que confluyen en la construcción de aprendizajes significativos. El tejido y construcción de aprendizajes significativos en tono a las infancias se hace a partir del diálogo entre diferentes agentes educativos. Es claro entonces, como lo cita el MEN (2014) que el proceso de cualificación de los agentes educativos se constituye en un elemento orientado hacia el desarrollo de acciones llevadas a cabo en los diversos contextos garantizando las realizaciones hechas por los niños y para lograrlo es necesario que los agentes educativos reconozcan los saberes previos “desde los cuales construyen sus formas de relación con las niñas y los niños, y puedan resignificarlas en el diálogo y con el conocimiento que hoy posee nuestra sociedad sobre la atención a la primera infancia”. P. 14

Se trata, entonces, como lo expresa el mismo documento del MEN, de la implementación de actividades que posibiliten la resignificación del proceso educativo “mediante la construcción colectiva de conocimiento en medio de la diversidad de responsabilidades, experiencias y saberes, y la profundización en aspectos particulares atinentes a las prácticas de gestión o atención que desarrolla cada actor”. P. 18. En relación con lo que se viene expresando se puede decir, que según Marín et al (2008) el trabajo en colectivo favorece la optimización de los recursos humanos y/o financieros que se relacionan con el capital intelectual de los participantes en la red, soportados en los principios de intersectorialidad, sostenibilidad, coordinación y concurrencia entre los distintos actores involucrados.

Desde esta perspectiva, trabajar en Red, genera espacios de reflexión y análisis que permiten tener en cuenta la diversidad de experiencias que aporta el desacuerdo, impulsando soluciones mayormente renovadas, creativas y recreativas, generando uniones, aprovechando las cualidades y aportes de cada integrante de la Red, es por ello importante especificar que según el Diccionario de la Real Academia Española, en su vigésima segunda edición, que la red es un conjunto de elementos organizados para un determinado fin que cobra sentido cuando responde a intereses compartidos ( RAE, 2017 ). Para constituirse en una Red específica y concreta en nuestro caso el trabajo por las infancias, a fin de resignificar nuestra tarea “Cambiar para ser corresponsables en el proceso de formación con las infancias”.

Se puede interpretar entonces que uno de los retos más significativos del trabajo en redes, en este caso el trabajo con la infancia, como se lee en el Artículo 2 de la Ley 1804 de 2016 el que

...se desarrolla a través de un trabajo articulado e intersectorial que desde la perspectiva de derechos y con un enfoque de gestión basado en resultados, articula y promueve el conjunto de acciones intencionadas y efectivas encaminadas a asegurar que en cada uno de los entornos en los que transcurre la vida de las niñas y los niños existan las condiciones humanas, sociales y materiales para garantizar la promoción y potenciación de su desarrollo. Lo anterior a través de la atención integral que debe asegurarse a cada individuo de acuerdo con su edad, contexto y condición

Lo anterior entonces muestra la Red como una estrategia válida para estudiar, divulgar y refutar la implementación de las políticas públicas de infancia, para lograr ser reflexivos con el reconocimiento, por parte de los agentes educativos, de los niños como sujetos de derechos, y de hecho como seres activos y participativos en su proceso de desarrollo; en el manejo de las relaciones horizontales entre adultos y los niños y entre ellos y sus pares; en el avance progresivo del desarrollo infantil; en la comprensión de los diversos contextos que circundan a los niños, sus familias, reconociendo que las prácticas de gestión y de atención a la primera infancia son dinámicas y/o constantes y deben fortalecerse permanentemente para que sus derechos se hagan efectivos.

Las anteriores ideas necesitan concretarse, en la elaboración de un proceso de cualificación permanente de los agentes educativos, como “respuesta a las necesidades de la gestión de la política pública y de la atención integral de la primera infancia, que son propias del contexto” P. 28; lo que “...conlleva la construcción de miradas de largo, mediano y corto plazo que le den sentido, continuidad y articulación a los diferentes procesos educativos que se lleven a cabo” P. 28 con los agentes educativos que trabajan por y con la primera infancia. Lo anterior desde una perspectiva de derechos humanos, posibilitando así la construcción de la democracia.

**Las infancias, un sueño de red hecho vida desde la política pública.** Si bien la

Convención sobre los Derechos del Niño fue adoptada y abierta a la firma y ratificación por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su resolución 44/25, de 20 de noviembre de 1989 y entró en vigor el 2 de septiembre de 1990, en Colombia, se viene reflexionando, desde hace varias décadas, en torno al concepto de las infancias, lo que se ve reflejado en la construcción de políticas públicas en concordancia con los lineamientos internacionales, nacionales y locales, generando nuevas comprensiones y acercamientos a las infancias. Este proceso ha generado que poco a poco se reconozcan las diversidades y singularidades de cada contexto, con lo que se asume la categoría infancia como una construcción social y cultural.

Tal pluralidad ha favorecido el surgimiento de dinámicas jurídicas y de políticas sociales que buscan un adecuado reconocimiento y participación de los niños como grupo poblacional, caracterizándolos, como sujetos de derecho.

Al respecto Casas, 1998 citado por Álzate, María (2003) aduce que:

“Esta dinámica jurídica y de política social sobre la infancia apunta hacia un cambio de los sistemas de relaciones entre adultos y niños, a todos los niveles sociales, tanto a nivel macrosocial como de la vida intrafamiliar. Esta tendencia, “obviamente, se orienta hacia un mayor reconocimiento del niño y la niña como persona y como ciudadano o ciudadana, hacia la superación de antiguos esquemas de dominación, autoritarismo, machismo y paternalismo, y hacia un mayor reconocimiento y participación social de la infancia como grupo de población” (P. 148).

En consonancia con lo anterior se puede decir que la Educación Infantil propende por la formación integral del niño, tal y como lo planteó Delors (1996) en representación de la UNESCO durante la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, que “hizo explícitas cuatro dimensiones de aprendizaje humano: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos”. Pensando a la infancia como una etapa llena de experiencias y expectativas diferentes a las de los adultos.

En ese orden de ideas, desde la Convención Internacional de los Derechos del Niño, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20 de noviembre de 1989, considerada como uno de los logros más importantes de los últimos años, se ha dado el reconocimiento de los derechos de los niños son inalienables y son una obligación del Estado. Al respecto Casas, citado por Álzate, María (2003 P. 148) aduce que la

“(…) Convención implica el pleno reconocimiento del niño como sujeto de derechos, como igualmente persona con derechos. Este reconocimiento resulta algo incómodo para las imperantes representaciones sociales adultas sobre la infancia, porque significa aceptar que se pasó por alto en todas las convenciones sobre derechos humanos: el reconocimiento de la no-discriminación del ser humano por razón de edad, o por razón de pertenencia a la categoría social llamada infancia”.

Desde esta perspectiva, la conformación de la Red Interuniversitaria Buen Comienzo, asume una concepción de infancia acorde con los principios y referentes de la Convención Internacional de los Derechos del Niño, reconociéndolos como sujetos de derecho y otorgándoles toda la gama de derechos humanos: civiles, culturales, económicos, políticos y sociales, todos ellos inherentes a la dignidad humana y al desarrollo armonioso de las infancias; la convención protege los derechos de la niñez al estipular pautas en materia de atención de la salud, la prestación de servicios jurídicos, civiles y sociales y especialmente con relación a la educación, pues es ineludible la priorización de acciones tendientes a fortalecer el desarrollo infantil como mecanismo principal de la política pública a través de la coordinación de programas diversos que se dedican a la atención de los niños en la educación inicial. (Gallego & Gutiérrez 2015).

Partiendo de esa premisa y parafraseando a Jaramillo (2007) es importante reconocer que el niño debe ocupar un papel protagónico en el proceso de formación, resignificando la función del agente educativo responsables de la educación para la Primera Infancia, y definidos por el MEN (2010) como aquellos:

“... responsables de la educación para la Primera Infancia deben adelantar procesos educativos intencionados, pertinentes y oportunos generados a partir de los intereses, características y capacidades de los niños y las niñas, con el fin de promover el desarrollo de sus competencias, liderando un cambio cultural que impulse prácticas pedagógicas acordes con este marco. Por lo tanto, se espera que los agentes educativos asuman su papel como promotores del desarrollo de competencias, a partir de la observación, el acompañamiento intencionado, la generación de espacios educativos significativos y el conocimiento de quiénes son aquellos niños y niñas”. (P.20)

Para afirmar que los adultos significativos son agentes educativos, nos referimos a Berger y Luckmann en su texto “La construcción social de la realidad” (2001) en el cual proponen que el niño se identifica con las personas que son significativas para él en diferentes formas emocionales, y la internalización de estas personas en su vida se facilita sólo cuando se produce la identificación. El niño, acepta los roles y actitudes de aquellas personas y se apropia de ellos, y debido a esto es capaz de identificarse él mismo y de alcanzar una identidad propia. De ahí que su compromiso sea el de articular la planeación, intervención y mejora de las acciones educativas como respuesta a las necesidades e intereses de los niños orientadas al cumplimiento de las actividades rectoras de la infancia: juego, arte y relación con el contexto. (Mariño, Pulido & Morales, 2016).

Ahora bien, según el MEN (2010) se consideran modalidades, aquellos espacios en “los cuales se les brinda Atención Integral a los niños y las niñas menores de cinco años, prioritariamente aquellos que se encuentren en los niveles I y II del SISBEN o en condición de desplazamiento”. (P. 47) siendo ellas la:

*“Modalidad de Entorno Familiar:* aquella que presta atención Integral en cuidado, nutrición y educación inicial a niños menores de cinco años, ubicados en zonas rurales o urbano que son cuidados y educados por sus familias, fortaleciendo la labor educativa en el hogar.

*Modalidad de Entorno Comunitario:* Brinda Atención Integral a los niños menores de cinco años atendidos actualmente por los Hogares Comunitarios de Bienestar del ICBF, complementando los servicios de cuidado y nutrición con un componente educativo.

*Modalidad de Entorno Institucional:* Esta modalidad “va dirigida a niños y niñas menores de cinco años atendidos por una institución especializada en atención integral donde se ofrecen los componentes de cuidado, nutrición y educación inicial durante cinco días de la semana, en jornadas de 8 horas diarias”. P. 47 - 48

Respecto a lo anterior, y en coherencia con la urgencia de ofrecerle a nuestras infancias **protección**, la actual legislación colombiana para la infancia y la adolescencia la Ley 1098 de 2006, le da un mayor reconocimiento social, jurídico y legal a la infancia es decir los niños

como sujetos de derecho sin discriminación alguna y bajo los principios universales de dignidad, igualdad, equidad, justicia social, solidaridad, prevalencia de sus derechos, interés superior participación en los asuntos de su interés. Además, estructura el concepto de **protección integral**, orientado por los principios de prevalencia de derechos, la corresponsabilidad, la exigibilidad de los derechos, la perspectiva de género, la participación, las normas de orden público y la responsabilidad parental. Así mismo esta Ley, toma el concepto del niño y la niña desde sus primeros años, sin importar los distinguos de edad, género, raza, etnia o estrato social; se define como ser social activo y sujeto pleno de derechos; es concebido como un ser único, con una especificidad personal activa, biológica, psíquica, social y cultural en expansión. (Duran, 2017).

Desde otra mirada el Plan Decenal de la Infancia 2016, Medellín, establece la corresponsabilidad del Estado y la sociedad civil como una apuesta política y cuyo fundamento es la ética, orientada hacia a la comprensión, al reconocimiento y el respeto por los niños, haciendo posible la configuración de sociedades plurales y solidarias, y la garantía de los derechos en consideración a la responsabilidad de construir con y para ellos y ellas un mundo mejor, lo cual sin duda es uno los compromisos que tenemos con nuestras infancias. Es imperioso entonces aducir que como lo expresa el MEN (2009):

La educación inicial es un proceso permanente y continuo de interacciones y relaciones sociales de calidad, pertinentes y oportunas, que posibilitan a los niños potenciar sus capacidades y adquirir competencias en función de un desarrollo pleno como seres humanos y sujetos de derechos. Como tal, requiere un cuidado y acompañamiento apropiado del adulto que favorezca su crecimiento y desarrollo en ambientes de socialización sanos y seguros. (P.8)

El mismo texto, invita a la reflexión sobre la necesidad de seguir trabajando por el mejoramiento de la calidad de la educación inicial de los niños en los primeros años, reconociendo las múltiples posibilidades de desarrollo afectivo, físico, social y cognitivo, a fin de que todos los agentes educativos implementen herramientas conceptuales y metodológicas de apoyo para ayudarles a transformar y enriquecer sus prácticas en beneficio de todos los niños de nuestro país y de esta manera coadyuven “en la exploración de los alcances de la mente de los niños y, a partir de esta comprensión, se hagan aportes

que mejoren su extraordinaria aventura del conocimiento y su experiencia en el mundo social” (P. 12). Y de esa manera, se dé una mirada diferente a los estadios del desarrollo y las competencias en la primera infancia.

El reto entonces, para la Red Interuniversitaria Buen Comienzo, es apoyar los procesos de generación, difusión y apropiación social de conocimiento fruto de procesos reflexivos, movilizaciones sociales, investigaciones, entre otros que permiten resignificar la tarea de los agentes educativos para que desarrollen, construyan y evalúen propuestas contextualizadas y pedagógicas, respaldadas conceptualmente, que innoven y transformen la educación infantil y realicen las actividades enunciadas promoviendo un cambio sustancial en las prácticas pedagógicas innovadoras, en las que el educador se involucre con todas sus dimensiones, para que asuma el pensamiento crítico como el eje articulador del aprendizaje, y como un proceso de indagación permanente sobre el objeto y el sujeto de conocimiento, y sus maneras de relacionarse, para que oriente todos los procesos alrededor del niño, cualifique los currículos implementando un sistema de evaluación integral, que valore los resultados en todas las esferas educativas, redefiniendo la posición social de la escuela de manera tal que se imparta y se promueva la cultura desde y con la educación.

#### **Co-responsabilidad y cualificación de los agentes educativos: Reconocimiento.**

Para iniciar esta discusión, se parte de identificar como la co-responsabilidad es consecuencia o manifestación de los impactos positivos de algunos procesos de cualificación liderados por la Red Interuniversitaria Buen Comienzo. Dichos procesos se han enfocado en tres grandes funciones: generación, difusión y apropiación social de conocimiento en torno a las Infancias. En su desarrollo ha beneficiado a diferentes personas del municipio de Medellín y de su área Metropolitana, integrantes y externos a la Red. Estos procesos han favorecido transformaciones, que, en diversos niveles, modifican en los sujetos e instituciones participantes, el reconocimiento o no como agentes educativos. (Castillo, Ramírez & Ruíz, 2017).

En Colombia, la Co-responsabilidad, en la Ley 1098, artículo 10,

...se entiende por corresponsabilidad, como la concurrencia de actores y acciones conducentes a garantizar el ejercicio de los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes. La familia, la sociedad y el Estado son corresponsables en

su atención, cuidado y protección. La corresponsabilidad y la concurrencia aplican en la relación que se establece entre todos los sectores e instituciones del Estado...

La co-responsabilidad se ha derivado de la sensibilización social que tiene como principal objetivo el lograr la equidad entre ciudadanos. Equidad que conduce y fomenta el uso de diversas formas de conciliación para garantizarle entornos protectores a nuestros niños y niñas. Teniendo en cuenta que la UNICEF (2000) asume un ambiente protector *es “un espacio seguro de participación, expresión y desarrollo”*.

Y para la construcción de estos entornos, todos y cada uno de los habitantes de un territorio ha de comprometerse en la construcción, mantenimiento, valoración y transformación de los mismo. Cada uno tiene algo que aportar para garantizarle a nuestros niños y niñas sus derechos. (Ierullo, & Maglioni, 2014).

**Reconocimiento.** Se toma como referente la producción de Axl Honneth (1997) quien sostiene que el reconocimiento está relacionado con la conformación de la subjetividad y va más allá de supervivencia, más en pro de la realización personal y comunitaria. En coherencia con lo anterior, el reconocimiento se configura en la esfera individual, social y ética. Siguiendo los postulados de Hegel, Axel Honneth propone tres modos básicos de reconocimiento intersubjetivo a saber:

- El amor: la atención afectiva que rige las relaciones íntimas
- El derecho: la igualdad jurídica que rige las relaciones entre miembros de la comunidad política
- La solidaridad: ...pauta la valoración social de las capacidades y cualidades individuales específicas en el marco de un trasfondo de valores y objetivos compartidos por la comunidad.

## 5. CONCLUSIONES

En la ciudad de Medellín, el trabajo en red ha permitido el fortalecimiento de la capacidad instalada para la formación de agentes educativos en primera infancia desde las experiencias y conocimientos construidos en las Instituciones de Educación Superior, de esta manera el conocimiento deja de ser un acto replicable para convertirse en un conocimiento

pertinente para la atención a dinámicas sociales locales. En esta línea se destaca la participación continua y activa en procesos de ciudad como las diez versiones del Festival Buen Comienzo y consolidación de las 28 Cátedras en Primera Infancia de la ciudad de Medellín liderada por la Red Interuniversitaria desde el agenciamiento de recursos compartidos entre instituciones de educación superior y centros de investigación.

Se ha tenido presencia y voz en discusiones sobre políticas públicas para la Educación Inicial y la Primera Infancia, siendo un logro significativo la capacidad de incidencia política de la red en la toma de decisiones locales para la implementación de una atención integral a la primera infancia, desde la posibilidad de convertirse en un interlocutor válido y pertinente para afianzar los procesos de atención e intervención social. Entre ellos, los Derechos Básicos de Aprendizaje- DBA- para Transición, el Acuerdo 054 de 2015, la socialización en diferentes sesiones para la reglamentación de la Ley 1804 de 2016 - ICBF y el Plan Decenal de Educación 2016. La Red ha motivado dinámicas de interacción y cooperación con comunidades académicas locales, y está en la tarea de ampliar este proceso a nivel nacional e internacional, invitando al Encuentro Departamental de Reglamentación de la Educación Inicial en Antioquia (RIA); a la Mesa Departamental de Primera Infancia Buen Comienzo Antioquia, entre otros. Además, de los esfuerzos para incluir a las Infancias en las agendas de las mismas instituciones, fortaleciendo la construcción de aprendizajes significativos de orden académico, actitudinal y procedimental en beneficio de la consolidación de estrategias para lograr cambios sustanciales en los contextos de las infancias.

En el marco de los aprendizajes, la red también ha generado movimientos de ajuste, propios de la adaptación y sinergia entre múltiples voces, disciplinas, momentos y cambios institucionales; lo que se constituye en un factor interesante para el desarrollo de procesos de autogestión y sostenibilidad de la propia red, a fin de construir una plataforma organizativa que garantice la permanencia y capacidad operativa pese a las situaciones e impases que supone un trabajo interinstitucional, pues según el principio de corresponsabilidad de los derechos humanos, y especialmente de las infancias, todos cooperamos, desde nuestros contextos en la sociedad, con el compromiso de que éstos se efectúe.

El trabajo colaborativo en red ha sido una experiencia de aprendizaje con grandes lecciones, frustraciones, alianzas, vínculos y distancias que ha permitido avanzar en pro de darle vida a la responsabilidad y al compromiso social de las organizaciones que declaran su

interés en el desarrollo y atención integral a la primera infancia: Comunidades Protectoras, (Valencia, 2015). Para darle forma a tal propósito se ha tenido un diálogo de saberes que posibilita propuestas incluyentes de educación desde la primera infancia a fin de que reconozca el valor de las prácticas pedagógicas innovadoras, que se constituyan como Comunidades Protectoras desde las categorías de formación y reconocimiento (Navarro, 2011). Es importante, pensar en fortalecer los mecanismos de investigación donde se reflexione acerca de cómo lo estamos haciendo y para dónde vamos en los temas concernientes a las infancias, mediante trabajo en equipo entre los nodos, para lograr más difusión de lo que se hace, pensando en las infancias.

Las redes se constituyen tejiendo vínculos de confianza, cuando los seres humanos avanzamos en humildad y en generosidad con el propósito particular de transformar la calidad Educación Infantil, atención y apoyo para su desarrollo integral ¿Cómo? primero se requiere que todos y cada uno de los agentes educativos, sean quiénes se transformen, es decir, los cambios en las prácticas de crianza, educación y protección a nuestros niños y niñas se hacen realidad sólo cuando los agentes educativos, desde sus diferentes roles y funciones sociales- se cualifican y amplían el su comprensión acerca de la importancia de las Infancias para el presente y el futuro de una sociedad y la co-responsabilidad que ellos pueden cumplir. Segundo, para acompañar integralmente a nuestros niños y niñas, se requieren agentes educativos integrales, entre ellos la Red Inter Universitaria Buen Comienzo - que se reconozcan como agentes educativos integrales que acompañan procesos de niños/niñas y jóvenes diversos como nuestra cultura y nuestra geografía que son el presente y futuro del país ¡El cambio se inicia a escala humana, en la persona!

Las redes vivas son redes reconocen tanto su dimensión política como su dimensión ética y así contribuyen en la construcción de un nuevo orden social en clave de derechos y dignificación de los colombianos.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

Alcaldía de Medellín, (2016). *Plan docenal para la primera infancia, infancia y adolescencia*. Medellín: CINDE.

- Álzate, M. (2003) *La Infancia: Concepciones y Perspectivas*. Pereira Editorial Papiro.
- Acuerdo N° 054. Gaceta Oficial de la República de Colombia, Medellín, Colombia, 14 de diciembre de 2015.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1967), *La construcción social de la realidad*. Madrid: Amorrortu-Murguía
- Castillo Cedeño, R., Ramírez Abraham, P., & Ruíz Guevara, L. s. (2017). Necesidades de formación profesional en el ámbito de la primera infancia: percepción y aportes del estudiantado. *Revista electrónica educare*, 21 (1), 1-21.  
doi:<http://dx.doi.org/10.15359/ree.21-1.9>
- Crespo, E. (1995). *Introducción a la Psicología Social*. Madrid: Universitas.
- Delors, Jackes y otros (1996). La educación encierra un tesoro. Santillana, ediciones UNESCO. Madrid. [Documento en línea]. En:  
[http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS\\_S.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF)
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications
- Duran, S.E. (2017). Derechos de niños y niñas: del discurso a la política local. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15 (2), 879-891.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía*. Sao Paulo, Brasil: Paz e Terra.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (1989). La Convención sobre los Derechos del Niño. [Documento en línea]. En:  
<http://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2016), Estado Mundial de la Infancia 2016. Una oportunidad para aprender. UNICEF. Disponible en  
<https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/portal/estado-mundial-de-la-infancia-2016-una-oportunidad-para-aprender>
- Gallego Henao, A., & Gutiérrez Suárez, D. (2015). Concepciones adultas sobre participación infantil en relación con la toma de decisiones de los niños. *Zona Próxima*, (22), 87-104

González-Rey, F (2008). Subjetividad social, sujeto y representaciones sociales. *Revista Diversitas*, 4, 225- 243. Disponible en:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v4n2/v4n2a02.pdf>

Ghiso, A. (1998). *De la práctica singular al diálogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización*. Medellín CEAAL. Disponible en: <http://www.cepalforja.org/sistem/bvirtual/?p=661>

Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento: por una gramática moral de los conflictos sociales*. Barcelona: Editorial Crítica

Ierullo, M. & Maglioni, C. (2014). Cuidado y organizaciones comunitarias: reflexiones a partir de la experiencia de la Coordinadora de Jardines Maternales Comunitarios de La Matanza. *Argumentos: revista de crítica social*, 17, 150-177.

Jaramillo L. (2007) Concepción de infancia. *Zona próxima*. 8 (enero-diciembre). Disponible en:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/zona/article/viewArticle/1687/4634>

Jara, O. (1999). *Para sistematizar experiencias. Una propuesta teórica y práctica*. Lima: Tarea.

Ley N° 1804. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 2 de agosto de 2016.

Ley N° 1098. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 8 de noviembre de 2006.

Martinic, S (1987). Elementos Metodológicos para la Sistematización de Proyectos de Educación Popular. *Revista Aportes*, 32 ,15-40.

Madariaga, C; Abello, R & Sierra, O. (2009). *Redes sociales, infancia, familia y comunidad*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Marín-García, J.A.; Zarate-Martínez, M.E.(2008) "Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital*, 2008, vol. 4, núm. 4, p. 255-280

Mariño Díaz, L. A; Pulido cortés, O & Morales Mora, L. M. (2016). Actitud filosófica, infancia y formación de maestros. *Praxis & Saber*, 7(15), 81-101.  
<https://doi.org/10.19053/22160159.v7.n15.2016.5724>

MEN (2014). DOCUMENTO NO. 19 Referentes técnicos para la cualificación del talento humano que trabaja con primera infancia. En:

<http://www.deceroasiempre.gov.co/Prensa/CDocumentacionDocs/Documento-N19-Cualificacion-talento-humano-trabaja-primera-infancia.pdf>

MEN (2010). Política educativa para la primera infancia Por una educación inicial incluyente y para toda la vida. Disponible en:

<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-192210.html>

MEN (2009) Desarrollo infantil y competencias en la Primera Infancia. Colombia Revolución Educativa Colombia aprende.

Morín, E (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Francia: UNESCO.

Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria: desarrollos conceptos y procesos*. Buenos Aires: Paidós.

Navarro, F. (2011). Las esferas de reconocimiento en la teoría de Axel Honneth. *Revista de sociología*, 26, 45-57. Recuperado de

<http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/sociologia/articulos/26/2603-Tello.pdf>

RAE (2017). Definición de red. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Actualización 2017. Consultado en mayo 28 de 2018 Tomado de

<http://dle.rae.es/?id=VXs6SD8>

Red interuniversitaria Buen Comienzo (14 de junio de 2017). *Ratificación del Acuerdo de voluntades de la Red Interuniversitaria Buen Comienzo*. Medellín: Alcaldía de Medellín.

Reynaga, Sonia & Farfán, Pedro (2004) Cuarto Congreso Nacional y Tercero Internacional: “Retos y Expectativas de la Universidad” Ejes: Desarrollo Universitario – Desarrollo de Actores y participantes: Universidad Autónoma de Coahuila

Robledo, A. (2011). Una aproximación crítica al contexto de emergencia de las políticas públicas de niñez en Colombia. En B. Ballesteros y H. Escobar (Eds.), *Psicología y políticas públicas* (pp. 17-53). Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Valencia, É. (2015). Comunidades protectoras, una estrategia del programa Buen Comienzo para promover el cuidado de los niños y las niñas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(1), 417 – 419. Disponible en:

<http://revistaumanizales.cinde.org.co/index.php/Revista-Latinoamericana/article/viewFile/1669/559>

Vizcaíno, M. (2007). *La Universidad de cara a la sociedad*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

## **INFLUENCIA DE LA CULTURA JAPONESA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**María Belén Félix Espinoza**

Universidad de Guayaquil

maria.felixe@ug.edu.ec

**Camila Andrea Quizhpi Idrovo**

Universidad de Guayaquil

camila.quizhpii@ug.edu.ec

### **Resumen**

Japón ha conseguido convertirse en una de las principales potencias económicas a nivel mundial articulando un sistema de negocios empresariales diferente al que existe en los países occidentales, aunque este sistema ha sufrido modificaciones en los últimos años con la innovación tecnológica y la el adaptarse al cambio de tradiciones y costumbres de los países con quien negocia.

Las necesidades comerciales han provocado un aumento de las relaciones entre distintos países y culturas. Estos contactos a menudo se ven obstaculizados por diversas barreras, entre ellas la cultural. El objeto de este estudio será, entonces, describir el mundo de los negocios en el Japón, aunque para lograrlo será necesario primero tener un enfoque integral en el mundo Japonés, apreciar su forma de vida, la negociación o las dificultades en la comunicación son algunos de los factores culturales y destacar aspectos importantes de su cultura e identidad nacional.

**Palabras Claves:** negociación, Japón, Cultura, Identidad Nacional

### **Abstract**

Japan has managed to become one of the world's leading economic powers by articulating a business system different from that in Western countries, although this system has undergone changes in the last years with the technological innovation and the adapting to the change of traditions and customs of the countries with whom it negotiates.

Business needs have led to an increase in relations between different countries and cultures. The object of this study will then describe the business world in Japan, though it will first be necessary to take a holistic approach in the Japanese world, assess their way of

life, the negotiation or the difficulties in the communication are some of the cultural factors and to highlight important aspects of their culture and national identity.

**Keywords:** negotiation, Japan, Culture, National Identity.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Japón es un país que se ha convertido hoy en día en una de las principales potencias a nivel mundial, este se caracteriza por tener un buen desempeño en el desarrollo político, comercial y cultural. Sin embargo, ningún país es autosuficiente. Para que estos logren desarrollarse necesitan del apoyo de los demás países, esto quiere decir que existe la necesidad de que se establezcan las relaciones entre las naciones.

En una negociación es fundamental tener información y cuidado al comunicarse para que así se consiga mejores resultados. La cultura es un aspecto que influye en muchas maneras en las negociaciones internacionales debido a que cada país negocia de distintas formas. En el caso de Japón, su cultura es singular debido a que las relaciones están influenciadas a ideas como el honor, la obligación y el deber en comparación a las costumbres de los otros países asiáticos.

Para Japón es muy importante las relaciones al momento de hacer negocios, las personas mantienen la armonía pues es un país con hábitos, raza, cultura, idioma e historia diferente a los otros. Para establecer dichas relaciones de negocio con Japón hay que conocer sus costumbres. Muchas veces para alcanzar un acuerdo, requieren conocer al futuro cliente, que a su vez se encuentren en condiciones de mantener estas relaciones, es decir, que se debe tener paciencia y generar confianza, como base de la relación comercial con este país.

En este artículo se hablará de la influencia de la cultura japonesa en las relaciones empresariales, los mecanismos de toma de decisiones al momento de realizarse negociaciones internacionales entre otros factores culturales que se darán a conocer a continuación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Japón**

Japón es un país insular en el este de Asia. Situado en el Océano Pacífico, se encuentra al este del Mar de Japón, el Mar de China Oriental, China, Corea y Rusia, que se extiende

desde el Mar de Okhotsk en el norte hasta el Mar de China Oriental y Taiwán en el sur. (kwintessential, 2012)

Tabla 1. *Información general de Japón*

<b>Capital:</b>	Tokio
<b>Ciudades principales:</b>	Nagoya, Toyohashi, Okazaki, Ichinomiya
<b>Población:</b>	127.3 millones
<b>Tamaño:</b>	377,972 kilómetros cuadrados (145,000 millas sq)
<b>Religión mayor:</b>	el sintoísmo y el budismo
<b>Idioma principal:</b>	Japonés
<b>Clima:</b>	cuatro estaciones clasificadas por inviernos fríos y veranos calurosos (hasta 40 grados centígrados).
<b>Expectativa de vida:</b>	83 años
<b>Código de marcación:</b>	81
<b>Números de emergencia:</b>	119 (incendio y ambulancia) 110 (policía)
<b>Moneda:</b>	Yenes
<b>Símbolos:</b>	¥
<b>Código ISO 4217:</b>	JPY

Japón se ha destacado por ser un país lleno de armonía y buenas costumbres que se direcciona siempre en función de la modernización y la marcación de sus tradiciones.

Luego de verse derrotado en la Segunda Guerra Mundial Japón tal cual ave Fénix, tuvo un resurgimiento en su economía, tanto así, que logró convertirse en una de las más potentes industrias a nivel mundial.

Por otra parte, en el año 2011 Japón se vio afectado por un feroz terremoto y tsunami, dando como consecuencia una contracción notoria en su economía. No obstante, su recuperación a gran escala ha permitido que se estabilice, dando como resultado un mercado empresarial prospero, con una apertura muy buena a la inversión y al comercio extranjero.

## **2.2. Conceptos clave de la cultura Japonesa**

**WA:** Concepto fundamental que ha trascendido a lo largo de la historia japonesa. Para esta sociedad, es de vital importancia la preservación de la armonía, ellos consideran que esta es necesaria para trabajar en equipo y para vivir. En el ámbito comercial, “wa” representa la conservación de las buenas relaciones comerciales a pesar de la diferencia de opiniones. Por otro lado, es una expresión usada indirectamente para decir “no”.

**KAO:** Para la sociedad japonesa, es muy importante ya se considera una base fundamental de la reputación, y representa el status social del negociante. Es por esta razón que un accidente en el rostro de algún individuo sería fatal para las negociaciones internacionales.

**OMOIYARI:** “Imaginar los sentimientos de los demás”, este concepto está direccionado en la esencia de la sociedad japonesa, que es la empatía y la lealtad; esto claramente es llevado a las relaciones comerciales por medio de la construcción de buenas relaciones basadas en el respeto y sobre todo en la confianza de las partes.

## **2.3. Valores culturales japoneses en las relaciones empresariales**

La sociedad japonesa no es tan homogénea como habitualmente es descrita ya que hay variaciones según la región, tamaño de la localidad, área urbana o rural, educación, trabajo o minoría. Sin embargo, como comparten valores culturales y reglas de conducta, existe un alto grado de homogeneidad en sus costumbres sociales, pero no tanto en su origen étnico o estilo de vida.

Se suele decir que los occidentales hablan y actúan según lo que piensan y que los japoneses se expresan y comportan según lo que el grupo considera adecuado. Aunque obviamente los japoneses no son todos iguales, en público se comportan de forma similar en cada situación según lo que socialmente se considera apropiado, en lugar de según lo que ellos puedan considerar individualmente.

Existen 13 valores que son esenciales para establecer relaciones comerciales con otros países:

## **2.4. Importancia de las relaciones personales**

La relación interpersonal (ningen kankei) es un requisito esencial para hacer negocios permanentes en Japón ya que las relaciones empresariales tienen un alto componente personal. Esta relación implica mutua reciprocidad entre las personas involucradas y tiene el propósito de promover sus objetivos.

Establecer esta relación interpersonal es esencial porque, en las relaciones empresariales, los japoneses confían más en las personas con las que socializan y conocen bien que en las personas que simplemente buscan hacer negocios. Se sienten más cómodos teniendo relaciones empresariales con las personas que son amigos y no sólo conocidos. Así, los japoneses dedican mucho tiempo y dinero en el establecimiento de una relación interpersonal antes de hacer negocios, ya que necesitan conocer lo más posible al socio extranjero.

### **2.4.1.- Guardar las apariencias en público**

Los japoneses no suelen expresar abiertamente sus pensamientos, para evitar herir los sentimientos ajenos y arruinar la armonía de la relación. En consecuencia, cuidan lo que dicen y cómo lo dicen (tatema), por ejemplo, evitando decir “no” y usando expresiones indirectas como “es difícil”. Tatema es la apariencia pública u oficial, las opiniones y acciones que son apropiadas a la posición y situación, y honne son los verdaderos sentimientos o intenciones.

Los japoneses aprecian más la armonía en las situaciones públicas que la franqueza, entendiendo ser franco como expresar abiertamente los verdaderos sentimientos u opiniones. En Japón, el comportamiento apropiado que debe mostrarse en cada situación pública depende de las circunstancias y está culturalmente establecido.

En los negocios internacionales, los conflictos pueden surgir cuando no se comparten los mismos valores culturales sobre lo que es apropiado o correcto, porque es un elemento crítico cuando se valora la sinceridad y honradez. En Japón, una reunión formal de negocios es una situación pública en la que se debe decir lo que es acorde a las normas sociales (tatema). Por otro lado, las opiniones (honne) son algo privado que no debe ser expresado en público.

### **2.4.2. Autocontrol de los sentimientos y autodisciplina**

Suele asombrar la forma en que los japoneses se comportan en situaciones críticas, es decir, como mantienen el control y la disciplina con independencia de lo que ocurra. Autocontrol implica poder ocultar los sentimientos, emociones y reacciones ante cada situación. Autodisciplina es la capacidad de esforzarse por lo que se piensa es lo correcto en lugar de ceder al impulso de desistir.

### **2.4.3. Importancia del silencio**

Matar callando no es una expresión que exista solamente en español. En Japón, la palabra mokusatsu (compuesta por el kanji moku, silencio, y satsu, matar) se utiliza en el contexto de acabar o finalizar algo simplemente guardando silencio ante la situación. Por supuesto, el silencio tiene diferentes significados para cada individuo, por lo que se utiliza de distintas formas.

Uno de los ejemplos más claros y comunes es su utilización en reuniones de negocios donde, el silencio posterior a la presentación del producto o propuesta de una empresa, o el silencio que sigue a la argumentación de un cambio en la relación comercial entre dos contrapartes puede tener muchas implicaciones. Dicho silencio, tan poco común en sociedades occidentales, suele incomodar a los empresarios haciendo negocios en Japón, lo que los lleva a tratar de llenar el mismo con algunas palabras que puedan romper el hielo o tratar de complacer al grupo que ha empleado este mokusatsu (Hall, 1989).

Este tipo de respuesta suele significar un desacuerdo expresado de forma educada, que va seguido de la resolución de dicho desacuerdo mediante la recalibración de la conversación por parte del grupo extranjero. Esta táctica pasivo-agresiva suele posicionar a las empresas japonesas en una posición favorable a la hora de hacer negocios, sobre todo si la contraparte extranjera queda desprevenida o sorprendida ante tal tipo de reacción. Ante este tipo de situaciones, es recomendable hacer pausas, ser meticuloso y volver a las notas escritas para la reunión, establecer momentos de descanso para consultar con el resto de los compañeros y marcar una serie de tiempos o turnos de discurso para demostrar a la parte japonesa que se tiene conocimiento del sistema de juego.

### **2.4.4. Esfuerzo por la perfección**

El esfuerzo personal de los japoneses por la perfección, hasta en los más pequeños detalles, es un valor cultural que puede verse reflejado en el habitual nivel de calidad y servicio que existe en Japón. Cada uno trata de alcanzar la perfección en lo que hace, aunque

sepan que tal vez no sea posible. Así, dominar la técnica mediante una constante repetición no es suficiente, sino que debe conseguirse hacer las cosas en un estado mental que no exija un esfuerzo consciente (mushin).

#### **2.4.5. Flexibilidad para adaptarse a los cambios**

En el entrenamiento zen se dice que: “la mente más extraordinaria es como el agua” porque el agua está siempre cambiando de forma para adaptarse a toda clase de entornos. La flexibilidad se obtiene evitando los apegos, es decir, siendo capaz de cambiar para adaptarse a las nuevas situaciones que van a ocurrir. En un mundo en constante cambio es necesario deshacerse de cosas y pensamientos.

#### **2.4.6. Todo cambia y nada es permanente**

Los japoneses son realmente conscientes de la transitoriedad y fugacidad de la vida (mujo) y, así, comprenden que la realidad no es fija, sino que está cambiando continuamente. Los sucesos son meras circunstancias temporales y las palabras dejan de tener sentido tan pronto salen de su contexto original ya que las mismas circunstancias nunca ocurrirán de nuevo.

#### **2.4.7. Importancia de las circunstancias**

Las circunstancias son importantes porque el modo apropiado de actuar es entendido como el comportamiento que es esperado en cada circunstancia. Las acciones no son buenas ni malas por sí mismas, sino que su significado y valor depende completamente de la circunstancia, el propósito, el momento y el lugar. Las acciones individuales que son convenientes para el grupo son buenas y las que lo perjudican son malas.

#### **2.4.8.- Armonía entre los miembros del grupo**

La armonía debe ser entendida en el sentido de evitar los enfrentamientos directos en la vida diaria. El conflicto surge de la relación entre las personas y, por tanto, la armonía entre los miembros del grupo es el resultado de encontrar un modo apropiado de adaptar los propios deseos a los de los demás.

#### **2.4.9.- Pertenencia al grupo y cooperación dentro del mismo**

La sociedad japonesa da una gran importancia al grupo o comunidad (ie) y a su función social como núcleo alrededor del cual se organizan el trabajo y la vida. De esta forma, el individuo existe como un miembro de un grupo y el comportamiento individual debería ser educado y apropiado para fomentar la cooperación dentro del grupo.

#### **2.4.10.- Jerarquía social y respeto por la edad**

La estructura vertical de la sociedad japonesa está basada en el concepto confucianista de jerarquía social. La jerarquía permitía las apropiadas relaciones entre las personas y especificaba claramente las responsabilidades y obligaciones que regulaban las relaciones entre los individuos. El respeto por los mayores y por la experiencia es la base de la jerarquía social de la sociedad japonesa.

#### **2.4.11.- Importancia de seguir las normas sociales**

El concepto confuciano de li abarca desde los actos sistematizados de la vida diaria hasta el pensar, sentir y actuar con un sentido ético, dando a cada persona una posición específica en la familia, en la comunidad y en la sociedad. A su vez, esta posición permite que cada uno decida lo que debería o no debería hacer en cada circunstancia particular y, por tanto, pueda utilizar las palabras y acciones adecuadas.

#### **2.4.12. Aceptación de los sucesos inevitables**

El budismo-zen enseña que todo, incluso la muerte, puede ser afrontado sin temor si se acepta que es inevitable. Además, la comprensión de que los sucesos no pueden ser controlados, sino que son lo que son, lleva a aceptar los hechos tal como existen.

### **2.5. Japón: Desarrollo de una negociación**

#### **2.5.1.- Principios fundamentales**

Para desarrollar una correcta negociación en Japón, o con japoneses hay que tener claros los siguientes principios básicos.

- El respeto es parte esencial al momento de dirigir una negociación. De no hacerlo apropiadamente se considerará una mala dirigencia.
- La armonía en las relaciones laborales y dentro del equipo de trabajo, así como el sentido de pertenencia en los mismos.
- La constante búsqueda de consensos.
- La jerarquía está dada por la edad, situación económica, status social, lugar donde se labora.
- La puntualidad; procure estar 15 minutos antes de lo acordado. Esa es una señal de respeto.
- Al ser extranjero, la presencia de un intérprete será muy buen visto, ya expresará señal de compromiso.

## **2.6.- Puntos claves en el momento de una negociación**

### **2.6.1.- Primer contacto**

Los japoneses buscan establecer lazos desde el primer contacto, es por esto que, si usted envía una carta solicitando una cita, probablemente esta sea ignorada o no respondida. Lo ideal sería que exista un intermediario, este debe ser escogido con extremo cuidado, preferiblemente debe ser un individuo que ocupe el mismo cargo en una empresa ajena a las involucradas. Esto es para el negociador japonés empiece a desarrollar empatía y muestre lealtad al intermediario. Si cuenta con este recurso humano, también puede resultar muy factible una llamada telefónica.

### **2.6.2. Saludos**

La cultura japonesa indica que el saludo debe ser una reverencia, y que la duración de esta depende del respeto percibido y del rango social. Por el contrario, existe una flexibilidad para los occidentales, a estos se les permitirá un saludo con apretón de manos. Aunque lo ideal sería utilizar la reverencia.

### **2.6.3. Presentación**

Obligatoriamente deberá usar su apellido para presentarse, acto seguido lo acompañará con la palabra “san”. Los japoneses consideran que su nombre debe ser utilizado son con los amigos más cercanos y de confianza. Las relaciones de negocios están por encima de cualquier otra relación.

### **2.6.4. Regalos y detalles**

Distintamente de la cultura occidental, los detalles en Japón no se consideran un acto o intento de soborno, por el contrario, es un gesto muy noble y muy significativo el entregar regalos cada vez que se tenga la oportunidad. Deberá entregarlo con ambas manos, y si este es dado en público deberá respetar las jerarquías. Esto debe hacerlo después del primer contacto, antes no.

### **2.6.5. Durante la negociación**

Los japoneses son los que por lo general inician la negociación, es decir los que toman la iniciativa. Al iniciar la negociación es muy común que los japoneses le hagan preguntas personales, acerca de su familia, su empleo, etc., ya que para ellos esta es información muy valiosa. También es normal que durante la negociación existan varios momentos de silencio, para ellos es normal ya que necesitan de mucha concentración, incluso habrá momentos en

los que los miembros de la mesa cerrarán sus ojos para obtener una mejor reflexión acerca del tema a tratar.

Se debe ser muy cuidadoso con los gestos y ademanes que se van a emplear, ya que los japoneses se fijan mucho en dichas expresiones. Por último, procure ser sutil al momento de emitir algún comentario; evite usar un tono que incite a una confrontación directa.

#### **2.6.6. Vestimenta**

Siempre se debe llevar calcetines limpios ya que es una costumbre sacarse los zapatos al entrar a un lugar, En cuanto a vestimenta, se debe usar un traje y corbata oscura, acompañado de una camisa blanca. Pero se les brinda la opción a los negociantes extranjeros que puedan usar la vestimenta habitual de su país.

#### **2.6.7. Tarjetas de visita**

Para los japoneses las tarjetas de visita representan a la persona descrita, por lo tanto, estas deben ser muy bien cuidadas como señal de respeto y deben estar traducidas al japonés o por lo menos al inglés, aunque lo ideal sería que sea al japonés.

### **2.7. Influencia de las corrientes del pensamiento en la cultura japonesa**

Japón es un país politeísta, es decir está conformado por varias religiones y aunque estas disten entre sí, a lo largo de los años se ha buscado conciliar de manera ecléctica las enseñanzas de cada una de ellas. Esto, junto con las diversas corrientes de pensamiento ha generado que el pensamiento japonés se modifique al pasar de los años. Siendo las principales las siguientes:

- **Sintoísmo:** Considerada la primera religión de Japón, representa las creencias de los japoneses en tiempos ancestrales. Los seguidores del sintoísmo adoran a los fenómenos naturales. Esta religión no cuenta con una doctrina establecida, por el contrario, ellos se nutren de sus propias experiencias.
- **Budaísmo:** Esta religión trae implícita una filosofía de vida con un método de enseñanza espiritual; esta enseñanza está basada en que cada individuo lleva consigo una felicidad plena, sin sufrimiento alguno. El objetivo de esta práctica es eliminar toda insatisfacción de vida que se tenga, producto de la avaricia o el deseo insaciable hacia algo.

El budaismo ofrece métodos como la meditación para llegar a la comprensión máxima de sí mismo.

- **Confusionismo:** Doctrina filosófica y moral impartida por el filósofo Confucio. El objetivo de este filósofo era de transmitir reglas de conducta aplicables en la familia, con principios de respeto, obediencia, fidelidad,

Entonces, ahora se presentan diferentes ideas, por un lado, está la libertad de escoger tu felicidad, y por el otro, las obligaciones y principios morales de Confucio.

Pero los japoneses decidieron consolidar las buenas aportaciones de cada religión y así establecer sus propias normas culturales y de comportamiento.

### **2.8. La mujer japonesa en el ámbito laboral.**

Según el reporte de Global Gender Gap Report del año 2017, muestra que Japón está en el lugar 114 del ranking 144 del análisis de disparidades entre sexo a nivel mundial, esto muestra claramente que a pesar del desarrollo tecnológico y económico que presenta este país, aún sigue vigente el problema de la discriminación laboral a la mujer, ya que estos consideran que las mujeres están mejor en casa, cuidando de su hogar y de sus hijos, que en las largas jordanas laborales que existen en Japón.

Es este uno de los motivos más fuertes por lo que mujeres jóvenes de Japón retrasan su matrimonio, y la opción de formar un hogar, a cambio seguir estudiando y conseguir un trabajo.

#### **2.8.1. Mujeres extranjeras y las negociaciones con japoneses**

La sociedad japonesa aún se apega a los pensamientos conservadores de que una mujer no es tan eficiente como lo podría ser un hombre, o también que estas no tienen las mismas capacidades que ellos. Es por esto que la gran mayoría de empresas se acogen aun a esta filosofía, mientras que otras si acceden a trabajar con mujeres.

No obstante, la mujer negociadora debe ser mucho más flexible y delicada, además de medir mucho más sus reacciones ante las costumbres japonesas, ya que posiblemente la mayoría de los japoneses con los que les toque negociar nunca han salido de su país, por lo tanto será un poco extraña la presencia femenina. Sin embargo, si se logra conseguir el éxito en la negociación, la mujer puede conseguir muchos más beneficios de los que podría conseguir en su país.

La mejor manera de que la mujer supere estos obstáculos de género es demostrando su competencia profesional, habilidades, capacidades, destrezas y aptitudes. Estas cualidades

siempre serán respetadas y muy bien vistas, ya que los japoneses son personas con muchos modales.

Culturalmente hablando, la mujer debe aprender mucho más la cultura japonesa, incluso el idioma, para incrementar su nivel de aceptación. Además, la mujer debe anunciarse con bastante tiempo de anticipación y especificar su cargo, caso contrario ellos la asociarán con una empleada representante de la empresa.

Al momento de la presentación, la mujer debe buscar que un hombre de su la presente, resumiendo sus cualidades y especificando su título y su status en la empresa, esto debido a que los japoneses no están acostumbrados a tratar con mujeres que estén a su mismo nivel.

La clave está en mantener la calma, el profesionalismo y el respeto, pero sobre todo, demostrar a cada momento sus conocimientos y aptitudes.

### **3. METODOLOGÍA**

El tipo de estudio de este trabajo de investigación es explicativa, documental y exploratoria ya que se analizará el efecto de los valores culturales japoneses en el establecimiento y mantenimiento de las relaciones de negocios y destacar la importancia de comprender estos valores culturales en profundidad para hacer negocios duraderos en Japón.

En esta investigación se estudia cómo influye la cultura japonesa en las negociaciones internacionales, las diferencias culturales, qué es una negociación internacional, cómo es el proceso de negociaciones internacionales y finalmente se analiza la manera de hacer negocios con los japoneses, las ventajas, los beneficios y por qué invertir Japón.

Las tradicionales características y valores que han guiado a los japoneses a lo largo de los años permanecen en el modo en que la mayor parte de los adultos japoneses actúan en público. Tratar efectivamente con el entorno empresarial japonés continúa exigiendo un profundo conocimiento del significado de las acciones externas ya que reflejan los valores culturales y normas sociales subyacentes.

La sociedad japonesa no es tan homogénea como habitualmente es descrita ya que hay variaciones según la región, tamaño de la localidad, área urbana o rural, educación, trabajo o minoría. Sin embargo, como comparten valores culturales y reglas de conducta, existe un alto grado de homogeneidad en sus costumbres sociales, pero no tanto en su origen étnico o estilo de vida. Se suele decir que los occidentales hablan y actúan según lo que piensan y que los

japoneses se expresan y comportan según lo que el grupo considera adecuado. Aunque obviamente los japoneses no son todos iguales, en público se comportan de forma similar en cada situación según lo que socialmente se considera apropiado, en lugar de según lo que ellos puedan considerar individualmente.

#### 4. RESULTADOS

En base a lo antes planteado se puede mencionar algunas peculiaridades de los japoneses ya que al establecer estándares de calidad manteniendo su cultura, se dificulta realizar las negociaciones y por ende acceder a su mercado. Por lo general, para poder culminar una negociación exitosa en dicho país es necesario contar con un socio local o con personas entendidas en tal manera para que se pueda facilitar la relación.

El tener un socio local es tener un camino, ya que a través de este las personas y las empresas se evitan errores que muchas veces lo que generan es pérdidas de recursos, es decir, de tiempo y dinero. No obstante, por las diferencias culturales, las negociaciones acaban teniendo dificultades y problemas.

A continuación, se presentará un cuadro en donde se puede apreciar la dificultad debido a la exigencia de Japón en comparación a otros países asiáticos:

Tabla 2. *Información general de Japón*

<b>País</b>	<b>Dificultad en</b>
Japón	%
China	82
India	69
Filipinas	50
Tailandia	33
	33

Se puede ver que Japón es el país con más porcentaje en dificultad para realizar negociaciones pues este, al caracterizarse diferente en su forma de trabajar muchas veces las negociaciones no se dan y las relaciones entre uno y otro país quedan independientes y la sociedad no es beneficiada.

Es por ello, que muchos negociadores buscan del socio local una guía y ayuda puesto que dispone de un mayor conocimiento del mercado, cultura e idioma. Sin embargo, con el transcurso de los años los países interesados en este gran aliado han buscado independientemente la forma de adquirir suficientes conocimientos de dicho mercado.

En consecuencia, estos son algunos de los factores que ayudarán a obtener el éxito en una negociación con Japón:

- Adaptación de los sistemas de transferencia de conocimiento o transferencia de tecnología.
- Visión compartida del sistema de gestión de la empresa, prioridades y resultados a conseguir.
- Creación de equipos de trabajo conjuntos que involucren a personal extranjero y japonés.
- Criterios claros con respecto a los mecanismos de toma de decisión y ámbitos de actuación de cada una de las partes.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación en aquellos casos en los que los sistemas de trabajo sean diferentes.

Mediante la investigación documental que se ha desarrollado en este artículo, se resaltarán las principales características que definen la personalidad y hábitos de negociación que deberemos de tener en cuenta a la hora de entablar relaciones comerciales con empresas japonesas:

#### **4.1. Individualismo versus colectivismo**

Los japoneses tienen una personalidad que se identifica por medio de grupos. Existe una gran diferencia de este con los países occidentales ya que deciden de manera propia e individual, al contrario de Japón que prefiere llevar sus problemas y toma de decisiones de forma colectiva a través de un consenso. Aunque, dicho consenso luego sea ratificado por los superiores.

#### **4.2. La necesidad de planificación**

Para lograr una efectiva negociación es necesario planificar. Esta planificación tiene diferentes aspectos que es importante conocer. Cuando las personas con las que se va a negociar son desconocidas los japoneses tienen un comportamiento estándar para con estos,

por ejemplo: la manera de comunicación, los temas de conversación, o incluso su manera de vestir.

Para tratar con empresas japonesas es importante seguir y llevar un orden determinado en el momento en que se está dando la relación, teniendo en cuenta que los japoneses pasan por procesos evitando tomar decisiones de forma acelerada, es decir que tomará tiempo y se debe de tener la paciencia necesaria.

#### **4.3. La comunicación en la negociación**

La población japonesa no domina muy bien el inglés, lo que dificulta la comunicación con los mismos, al momento de entablar una negociación, es probable que se llegue a tratar con diferentes personas. Para ello, es necesario que haya una persona en este caso de una empresa japonesa que realice esta traducción a los otros miembros.

Esta persona, debe pertenecer a una de las partes involucradas en la negociación, es decir que no será neutral y solamente debe comunicar lo más importante evitando criterios u opiniones.

Es necesario que el traductor sea alguien profesional ya que debe utilizar un lenguaje técnico y para esto debe de informarse con tiempo sobre los temas a tratar en la negociación. En conclusión, los razonamientos deben de estar bien estructurados empleando frases cortas y concisas evitando hablar por largo tiempo y generar confusiones a las partes.

#### **4.4. ¿Por qué invertir en Japón?**

Japón comenzó a emerger como una economía equilibrada y prometedora. A pesar de que este mercado presenta desafíos particulares al establecer negociaciones, se constituye en atractivo debido a que está aumentando a través del crecimiento económico y donde el gobierno está fortaleciendo sus esfuerzos para atraer las empresas extranjeras e inversionistas foráneos con el objetivo de abrir el mercado japonés y tener una mayor expansión empresarial.

Gracias a la investigación realizada en este artículo se puede identificar aquellos valores del conocimiento local para que se den las negociaciones y se invierta con Japón.

- Líder mundial en sectores como el automotriz y tecnológico, que continúan teniendo una fuerte demanda exportadora.

- El gobierno japonés ofrece todo el apoyo a las empresas con la infraestructura social bien desarrollada por lo que el entorno empresarial japonés fue satisfactoriamente evaluado en el Fórum Económico Mundial.
- Principal beneficiario del crecimiento en China.
- Es un país en el que se puede vivir de manera segura y agradable.
- Constituye una fuente de diversificación al mostrar una baja correlación con los mercados bursátiles estadounidense y europeo.

## **5. CONCLUSIONES**

En el presente artículo se mencionaron temas importantes como son el aspecto cultural, el aspecto de negociación y la forma en que los japoneses hacen negocios. Esto se dio para que los otros países vean la importancia de conocer que existen diferencias entre ellos y Japón.

Para establecer cualquier tipo de relación con Japón se debe de tomar en cuenta la forma de comunicarse, los temas de conversación, o incluso la forma de vestir ya que ellos se distinguen por ser diferentes. Demostrando así, que estos aspectos son importantes al momento de las relaciones en los negocios entre los países.

Hay que mencionar que la cultura japonesa se destaca en cuanto a sus valores, educación, disciplina y prioridad en sus objetivos a nivel nacional que personal. La planificación es uno de los elementos que la cultura japonesa menciona ya que es necesario seguir un orden cuando se establece relaciones, poniendo en práctica la paciencia evitando hacer cosas aceleradas dentro de sus negociaciones.

A pesar de que se tiene dificultad para realizar negociaciones con Japón debido a sus exigencias culturales, este mercado se constituye como una de las oportunidades de inversión más atractivas en el campo de los negocios internacionales.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria- Japón

<http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/japon-etiqueta-cultural-y-de-negocios/>

2018 Communicaid Group Limited. All Rights Reserved

[https://www.communicaid.com/country/japan/#.UjIoSz-C\\_iY](https://www.communicaid.com/country/japan/#.UjIoSz-C_iY)

Kwintessential

<https://www.kwintessential.co.uk/resources/guides/guide-to-japan-etiquette-customs-culture-business/>

National Federation of Small Business Associations

<http://www.chuokai.or.jp/en/index.htm>

Banco Santander, S.A – 2018

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/politica-y-economia>

**MILLENNIALS Y EL EMPRENDIMIENTO E INNOVACION A TRAVES  
DEL SOCIAL MEDIA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Delia Evelyn Gaibor Sánchez**

Universidad de Guayaquil

deliagaibor25@gmail.com

**Luisa Herrera Rivas**

Docente Universidad de Guayaquil

verde\_maria@hotmail.com

**Resumen**

El Emprendimiento e Innovación son la base fundamental para que un proyecto logre tener éxito en su rama. La Universidad de Guayaquil debe fomentar esta cultura de manera que todos los estudiantes de esta generación Y o “Millennials” se sientan capaces de demostrar sus habilidades tanto comerciales como creativas para su posicionamiento en el mercado. La presente investigación buscar determinar por qué estos Millennials no tienen un asesoramiento previo de Emprendimiento e Innovación a través del Social Media como futuros empresarios. El desarrollo de ideas de los Millennials se ha visto afectado por la ausencia de esta la cultura de Emprendimiento e Innovación. Mediante una investigación de Campo y Cuantitativa se muestra que el mercado digital hace que el modelo tradicional que se enseña en la Facultad de Ciencias Administrativas no se ajuste a esta era moderna, por tanto los Docentes deben ser actualizados de manera periódica para que esta nueva generación que recurre a herramientas digitales como el Social Media para la comunicación sean motivados y optimicen significativamente sus habilidades comerciales y de emprendimiento.

**Palabras claves:** Creatividad, Cultura, Emprendimiento, Innovación, Millennials, Social Media.

**Abstract**

Entrepreneurship and Innovation are the fundamental basis for a project to succeed in its field of study. The University of Guayaquil must promote this culture so that all students

of this Generation Y known as "Millennials" will feel capable of demonstrating their commercial and creative abilities for their positioning in the market. The current research seeks to determine why these Millennials don't have any advice on Entrepreneurship and Innovation through Social Media to become entrepreneurs in the future. The development of the Millennials' ideas has been affected by the absence of Entrepreneurship and Innovation Culture. The methodological approach consists of quantitative methods and field research, the results show that the digital market makes the traditional model taught in the Faculty of Administrative Sciences wouldn't fit this modern era, so teachers must be updated on regularly basis so this new generation that uses digital tools such as Social Media for communication, will be motivated and significantly optimize their business and entrepreneurial skills.

**Keywords:** Creativity, Culture, Entrepreneurship, Innovation, Millennials, Social Media.

## 1. INTRODUCCIÓN.

El emprendimiento y la innovación es muy importante en el mundo moderno y contemporáneo que vivimos hoy en día, esto se ve reflejado sobre todo en aquellos países desarrollados cuyo crecimiento económico se debe a todas las innovaciones tecnológicas y comerciales que se han propuesto a lo largo de los años. La transformación digital, la sostenibilidad y el impacto ambiental son retos que hay que afrontar y requieren constante adaptación y actualización para mantenerse posicionado en el mercado. (CESTE, 2012).

Si nos basamos al concepto de 'Emprendedor' este engloba el desarrollo, la Innovación, el cambio, la creatividad, el liderazgo, entre otras que conllevan a una persona al éxito. Este concepto si lo basamos en los Millennials, tienen todo por delante porque estos jóvenes están en constante adaptación y evolución del mercado, siendo así, con el correcto incentivo y motivación pueden crear nuevos modelos de negocio y de estrategias para las nuevas competencias. (López, 2016).

Los procesos de Innovación son los que permiten a las empresas medir el estado de su capacidad innovadora, obtener datos estadísticos para comparar unas empresas con otras y

diseñar planes encaminados a incrementar sus ganancias. Toda innovación es medible y debemos actuar sobre ella y el emprendedor persigue cumplir una oportunidad sin preocuparse de la financiación de esta misma idea. Es de vital importancia las emociones y el instinto propio de cada persona como sujeto generador de cambio en una sociedad, sumado a una alta dosis de perseverancia en las acciones que realice en pro de esto. (Collado, 2016).

### ¿Quiénes son los Millennials?

Los Millennials conocidos comúnmente como “millennipreneurs”, son los que nacieron entre 1980 y 1995. Esta generación Millennial o generación Y se caracteriza por su pasión por las nuevas tecnologías y tendencias. Son nativos de la era digital y el Social Media es un factor muy importante para la comunicación, creatividad y desempeño de esta generación Y. Estos jóvenes menores a los 35 años no pueden despojarse de sus Smartphones o aplicaciones que facilitan sus estilos de vida por lo que son grandes consumidores de las nuevas tecnologías. Gozan de gran creatividad e ideas innovadoras, por lo que son llamados el “Futuro de la Economía Global” (Peru, 2017).

Las Universidades como base del conocimiento de los futuros profesionales están en la labor de incentivar y promover el Emprendimiento y la Innovación de ideas que tengan los Millennials, ya que con las nuevas herramientas digitales estos jóvenes lograran su éxito académico y profesional si se los prepara desde el aula de clases. Las estrategias de mercadeo, el posicionamiento en el mercado, los datos estadísticos son herramientas tradicionales que pueden ser actualizadas a las nuevas exigencias que les permitan a los Millennials emprender sus propios negocios. (López, 2016).

### El Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Existe un organismo de control que monitorea anualmente el nivel de Emprendimiento Global, este organismo es conocido como GEM que puede proporcionar información de alta calidad, informes completos e historias interesantes, que mejoran enormemente la comprensión del fenómeno empresarial. Desde 1999 que inicio sus labores, GEM es un recurso confiable sobre emprendimiento para organizaciones internacionales clave como: Las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), proporcionando conjuntos de datos

personalizados, informes especiales y opiniones de expertos. Estos importantes organismos aprovechan los valiosos datos de GEM, la metodología probada y la red de expertos locales para promover políticas basadas en la evidencia hacia el emprendimiento en todo el mundo. (Consortium, 2018).

**Cuadro 1.-** Cifras del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2018.

En números, GEM es:
18 años de datos
Más de 200,000 entrevistas al año
Más de 100 economías
Más de 500 especialistas en investigación empresarial
Más de 300 instituciones académicas y de investigación
Más de 200 instituciones financieras

**Fuente:** GEM Consortium

La combinación de la docencia con la investigación es la base de la universidad porque asegura la calidad, actualidad y rigor del aprendizaje. Pero si el docente es capacitado y motiva a los estudiantes a ser emprendedores, será capaz de inspirar, animar y enseñar a los alumnos otros contenidos, habilidades y actitudes que hoy no son frecuentes en las aulas. Por otro lado, la universidad es uno de los motores fundamentales del emprendimiento, ya que en sus laboratorios se llevan a cabo numerosos descubrimientos, muchos de ellos susceptibles de ser comercializados. (Martinez, 2015).

En la actualidad el conocimiento multiplataforma de los Millennials hace que estas generaciones tengan la capacidad de trabajar de manera natural con herramientas móviles, redes sociales, PC, inclusive videojuegos, logrando hacer varias tareas simultáneamente. Muchos de los Millennials que trabajan con multiplataforma se hacen llamar Influencers ya que se posicionan en el mercado digital y sus consumidores o “seguidores” mediante “likes” y “comentarios” crean ganancias en una forma moderna de plan de negocio. (Viano, 2018).

Tenemos a los “Influencers” más populares que son los “YouTubers” quienes tienen un modelo de estrategia de marketing completamente distinto al que se llevaba tradicionalmente, estos “Millennials” tienen como fin captar consumidores como

anteriormente expuse “seguidores” y su meta principal es obtener el mayor número de seguidores, likes, comentarios y que compartan la información presentada en sus cuentas de Youtube para obtener ganancias. Estos Youtubers utilizan su creatividad y espontaneidad para llegar a su público con cualquier tema que este en “boga” y así posicionarse en el mercado digital de hoy en día. (FHEEL).

En la Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas a lo largo de su trayectoria se ha enseñado el modelo tradicional de negocio y de emprendimiento académico. Sin embargo, se realizó una encuesta a 150 Millennials y en su mayoría estuvieron totalmente de acuerdo que los docentes deben ser actualizados y capacitados para que ellos a su vez promuevan la cultura del Emprendimiento e Innovación acorde a las nuevas tendencias y exigencias digitales de los jóvenes “Millennials” para mejorar sus habilidades comerciales, creativas y de emprendimiento. Fomentando esta cultura, lograremos que nuestros futuros profesionales se posicionen en el mercado digital con sus ideas y proyectos que por falta de asesoría y guías no logran realizar. (Sanchez, 2018).

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **El ecosistema emprendedor**

En todo el mundo los países tanto desarrollados como en vías de desarrollo buscan el emprendimiento como una alternativa a la incertidumbre laboral de nuestra época y a la necesidad de creación de riqueza de la población, especialmente en el caso de los Millennials. Por lo tanto, el Emprendimiento e Innovación de proyectos se ha convertido una mega tendencia en cuanto a actitudes, creencias, valores y acciones que durante cierto tiempo impactan la vida social, política, económica y cultural de los seres humanos. Las llamadas Generaciones “X” y “Y”, abordan al emprendimiento como una verdadera opción para su desarrollo profesional. La sociedad, a nivel mundial, está en la obligación de fomentar y promover las actividades de emprendimiento en todos los niveles, creando así instituciones y programas que conforman el llamado “Ecosistema Emprendedor”. (Rodríguez, 2014).

El ecosistema emprendedor también conocido como “Clima Emprendedor” es el entorno económico, social, cultural y político para el surgimiento de nuevas empresas, así también como para su evolución y crecimiento en particular. El modelo propuesto por el

Global Entrepreneurship Monitor GEM clasifica el entorno a través de las Condiciones Marco para el Emprendimiento, medidas por la percepción favorable o desfavorable de estas, por un conjunto de informantes clave, denominados expertos país. De esta manera el GEM evalúa el comportamiento emprendedor de cada país y logra obtener una cifra del Clima Emprendedor en el mundo. Por tanto, hay que promover este ecosistema emprendedor para que los Millennials de nuestro país logren posicionarse en estos altos estándares y sobresalten del resto de la población. (ESPOL, 2016).

Los Millennials buscan el emprendimiento e innovación de sus proyectos ya que protagonizan la era digital, viven conectados a sus Smartphones y tabletas porque todos los Millennials crecieron con un computador en casa. El teléfono celular se volvió de una herramienta útil de comunicación a ser parte de su vida cotidiana con las decenas de Aplicaciones que se crean cada día para facilitar sus tareas. Expertos en la red, siempre han contado con una posibilidad infinita de elección y libertad para adquirir lo que buscan. Los Millennials son constantemente actualizados y adaptables a todos los cambios del mundo digital que vivimos. (Gutiérrez).

Luego de un análisis investigativo, se encontraron varias tesis de grado en donde el principal objeto de estudio es el área de emprendimiento enfocada hacia el desarrollo económico de una sociedad, región o ciudad en particular. La primera tesis analizada fue la de Laura González Ramos, en el año 2015, titulada ***“Análisis e Investigación de mercado para determinar el Emprendimiento e Innovación de nuevos negocios de consumo o servicios en la Ciudad de Milagro”***. En esta investigación se propone determinar nuevas alternativas de negocios en el Cantón Milagro, a través de una investigación de mercado, para promover el uso de franquicias que ayudarán al desarrollo económico del sector.

Por otra parte, se analiza la tesis de Samuel Gómez Haro, en el año 2016, titulada ***“Influencia de los factores Institucionales sobre la actividad emprendedora corporativa: Un análisis casual”*** En esta investigación se propone revisar y sintetizar la amplia literatura existente sobre la actividad emprendedora corporativa, sus diferentes acepciones, principios y tipos que la componen; y los principales factores que influyen sobre el desarrollo de dicha actividad emprendedora.

Para conseguir los objetivos del estudio de esta tesis, el método de investigación considerado es el estudio de campo, dejando de lado los métodos experimentales debido a que se desea que las variables a investigar ejerzan su influencia de forma natural. La presente Tesis nos enseña que la actividad emprendedora corporativa se identifica una serie de dimensiones que engloban todo el fenómeno. Dimensiones como la innovación, la proactividad, la creación de nuevos negocios y las actividades de renovación estratégica son las que más atención ha recibido en la literatura reciente.

### **3. METODOLOGÍA**

El presente estudio utilizó como base las investigaciones de Campo y Cuantitativa mismas que nos ayudaran a verificar la factibilidad del tema al que determinamos la problemática y este se ejecutará mediante la construcción de encuestas o entrevistas. Para obtener un enfoque real se procuró obtener información relevante y fidedigna con el propósito de entender, corregir, verificar o aplicar el conocimiento al tema y problemática que exponemos.

Las Técnicas de Investigación de Campo nos permiten alcanzar un alto conocimiento sobre nuestro proyecto. Se apoya en informaciones: Entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Es la más completa, auxilia y mejora la información documental. La información directa recabada por medio de estos procedimientos basta para tener auténtica validez. De esta manera con esta investigación se entrevistaran a 150 Millennials y así poder acopiar o recoger material directo de la información en el lugar mismo donde se presenta el problema que quiere estudiarse o aquellos aspectos que van a sujetarse a estudio.

La Investigación Cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos. Esta implica el uso de herramientas informáticas y estadísticas para obtener resultados oficiales. Con este tipo de investigación utilizamos la herramienta de recopilación de datos que es la encuesta. Una vez llevada a cabo se procederá a graficar los cuadros estadísticos que reflejen la problemática del proyecto.

El diseño con el que se trabajó en este proyecto investigativo es de tipo no experimental, estos son transversales o longitudinales para la investigación que se encarga

de ser estudiada en un tiempo determinado, también se la considera no experimental porque no se ven afectadas las variables, formando un diseño transversal para que se desarrollen las hipótesis. Este proyecto de tesis demuestra que el desarrollo de emprendimiento e Innovación es muy importante debido a que en la actualidad los conocimientos que tienen los empresarios en la mayoría de negocios no están acorde al nuevo mercado, por el modelo tradicional que manejan.

#### **4. RESULTADOS**

Con el fin de comprender y conocer la información de los datos recopilados acerca de la percepción que tienen los Millennials de la Facultad de Ciencias Administrativas sobre el Emprendimiento e Innovación a través del Social Media y como optimizará significativamente sus habilidades comerciales y creativas, se realizaron encuestas a 150 estudiantes, las cuales muestran los siguientes resultados.

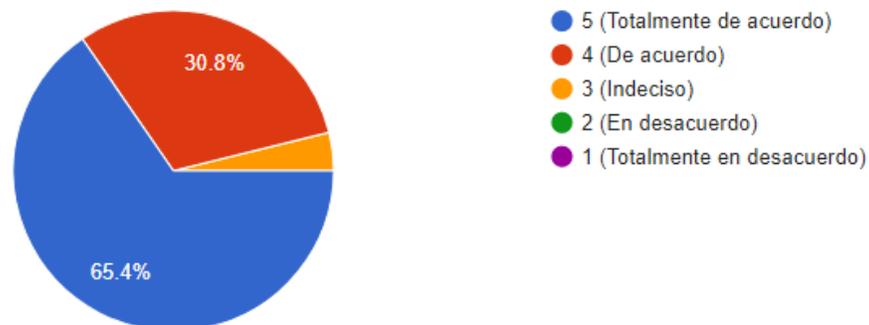
##### **Nivel de Conocimiento en Emprendimiento e Innovación a través del Social Media.**

Los Millennials de la Facultad de Ciencias Administrativas carecen de conocimiento de lo que es el Emprendimiento e Innovación a través del Social Media. Los Millennials se mostraron en su mayoría indecisos acerca de cómo van a proyectar sus ideas y emprender como futuros profesionales. Tenemos dos puntos de vista de lo que es “Cultura de Emprendimiento”, ya que para la mitad de los Millennials encuestados corresponde solo a la materia Emprendedores que se enseña en la Facultad de Ciencias Administrativas, mientras que la otra mitad creen necesario que se hagan más capacitaciones y se promueva el plan de negocio moderno. Los Millennials no se sienten motivados con el modelo de negocio tradicional que se enseña en la Facultad de Ciencias Administrativas, esta nueva generación Y no lo utilizan por completo ya que las nuevas exigencias digitales hacen que sea más factible emprender un negocio a través de la red con un bajo coste que el financiamiento e inversión tradicional. Los estudiantes desean que enseñe como captar el mercado actual mediante las nuevas herramientas tecnologías y de Social Media que contribuyan a su éxito emprendedor.

Los Millennials están totalmente de acuerdo que el Internet hoy en día es la herramienta principal para darse a conocer en el mercado digital en el que vivimos. El Social Media, las aplicaciones, los Smartphones son herramientas útiles que facilitan el estilo de vida de los Millennials y si estos son aplicados a los modelos modernos, podrán desarrollarse como emprendedores de negocios. Se ve una clara necesidad de asesoría y capacitación para los Millennials que estudian en la Facultad de Ciencias Administrativas.

Se ha realizado un análisis de la malla de las carreras que actualmente existen en la Facultad de Ciencias Administrativas y la encuesta reflejo que las dos horas que recibe cada carrera a la semana es muy poco tiempo para promover e incentivar el Emprendimiento e Innovación de proyectos. Actualmente la Universidad de Guayaquil cuenta con los recursos tecnológicos para llevar cabo el aprendizaje básico que necesita esta generación Y, sin embargo se necesita que se promueva la aplicación de tecnologías acordes a este proyecto que faciliten el aprendizaje de los nuevos modelos de negocio a través del Social Media.

**Figura 1.** Implementación del proyecto de Emprendimiento e Innovación a través del Social Media en la Facultad de Ciencias Administrativas.



**Fuente:** Encuesta en FCA; Elaborado por Delia Gaibor Sánchez, Año 2018.

Todos los Docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas deben ser capacitados periódicamente sus conocimientos en cuanto a las nuevas tendencias y de esta manera logren asesorar a los Millennials acerca del Emprendimiento e Innovación a través del Social Media, dejando a un lado el plan de negocio tradicional. El Social Media es un factor importante hoy en día para estos jóvenes universitarios. Este se ha convertido es su estilo de vida, una marca personal, debido a que todos estamos conectados de alguna manera ya sea por Facebook, Instagram, Whatsapp, Gmail, Outlook y muchas herramientas más que mejoran las comunicaciones personales y profesionales. Los Millennials y Docentes quieren Emprender, Innovar, crear y desarrollar sus habilidades para competir en el mercado digital, por tanto están completamente de acuerdo en la implementación del Proyecto de Innovación a través del Social Media, si se promueve este proyecto, muchos se sentirán motivados a crear sus propios negocios.

## **5. CONCLUSIONES**

Vivimos en un mundo de constante evolución y cambios que tenemos la obligación de conocer cada vez más sobre el funcionamiento de las nuevas tecnologías y actualizarnos constantemente en conocimientos porque si queremos competir en un mercado laboral como en el que nos encontramos hoy en día es fundamental estar actualizado. Esta exigencia del mercado digital hace que el modelo tradicional que se enseña en la Facultad de Ciencias Administrativas no se adapte por completo a esta era moderna. La guía de todo estudiante comienza en las aulas, por lo que los Docentes deben ser actualizados de manera periódica a esta nueva generación y el uso de las herramientas digitales como el Social Media para la comunicación, emprendimiento de negocios, creatividad y desarrollo de habilidades comerciales. Los Docentes una vez actualizados deberán asesorar a estos Millennials y motivarlos a emprender y proyectar sus ideas innovadoras.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive. Prentice-Hall.

CESTE. (2012). Emprendimiento e innovación. <https://www.ceste.es/emprendimiento-e-innovacion/>.

Collado, V. R. (2016). Emprendimiento e Innovacion desde el enfoque Universitario. <http://www.utp.ac.pa/documentos/2016/pdf/el-tecnologico-26-Emprendimiento-e-innovacion.pdf>.

Comisiòn Europea. (2009). *El Espíritu empresarial en la educaciòn y formaciòn de profesionales*. Informe final del grupo de expertos. Retrieved 11 15, 2017, from [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/index_en.htm)

Consortium, G. (2018). What is GEM? <https://www.gemconsortium.org/about/gem>.

ESPOL. (2016). GEM ECUADOR . <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>.

Fheel (n.d.). ¿Qué es un influencer en Youtube? <https://fheel.com/blog/que-es-un-influencer-en-youtube/>.

Gutiérrez, A. M. (n.d.). Los 'millenials' se toman el mundo. <http://www.portafolio.co/innovacion/millenials-toman-mundo-especial-155130>.

Julien, P. (2005). *Emprendimiento regional y economía del conocimiento*. (J. J. Fernando Pereira, Trans.) cali, Valle del Cauca, Colombia: Sello javeriano. Retrieved 11 15, 2017

ley 1014, art 3 (1 26, 2006). Retrieved 11 3, 2017

ley 1014 (1 26, 2006).

López, P. D. (2016). MARKETING AS A BASE FOR ENTREPRENEURSHIP. [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR\\_14\\_05.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_05.pdf).

Martinez, J. G. (2015). La universidad y los emprendedores. <https://www.elperiodico.com/es/opinion/20150416/la-universidad-y-los-emprendedores-4106477>.

Osorio, F., & Pereira, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. *Cuadernos de administración*, 13-33.

Peru, A. d. (2017). El emprendimiento, la innovación y los millennials. <https://asep.pe/index.php/generacion-millennial-los-nuevos-emprendedores/>.

Rodriguez, A. (2014). Emprendimiento: una megatendencia a nivel mundial. <https://www.forbes.com.mx/emprendimiento-una-megatendencia-nivel-mundial/>.

Sanchez, D. G. (2018). Emprendimiento e Innovacion a traves del Social Media.

Sanchez, J. C. (2009). Aprendizaje social e intenciones emprendedoras: Un estudio comparativo entre Mexico, España y Portugal. *Revista latinoamericana de psicología*, 109-119. Retrieved 11 15, 2017

Universidad Piloto de Colombia. (2009). *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Vesga, R., Rodriguez Delgado, M., Schnarch Gonzalez, D., & Garcia Vargas, O. (2015). *El emprendimiento dinámico y su medición*. Bogotá: Editorial Kimpres SAS. Retrieved from <https://www.innulsacolombia.com/sites/all/themes/sitetheme/assets/Libro1Emprendedores enCrecimiento.pdf>

Viano, L. V. (2018). Millennials: cómo atraer a la generación que quiere cambiar el mundo. <https://www.iebschool.com/blog/millennials-atraer-la-generacion-quiere-cambiar-mundo-marketing-marketing-digital/>.

## LA PROBLEMATIZACIÓN COMO ESPACIO PARA INCENTIVAR AL EMPREDIMIENTO

**Loyda Lily Gómez Santos**

Universidad del Rosario

loydagomezsantos@gmail.com

**Angela María Escobar Mora**

Universidad del Rosario

aescobarmora@gmail.com

### **Resumen**

Despertar en los estudiantes el interés por continuar la formación en emprendimiento y verlo como una opción de carrera, constituye uno de los objetivos de la sensibilización al emprendimiento. Incrementar el interés por esta área, puede adicionalmente favorecer el desarrollo de competencias emprendedoras en los estudiantes como la construcción de problemáticas. Generalmente, dar solución a un problema, implica identificar condiciones iniciales y finales, dificultades y posibles actores que intervienen. Sin embargo, el hecho de incumplir con las condiciones planteadas conlleva a obtener problemas mal estructurados y quien está al frente de este problema puede no tener una representación lo suficientemente amplia o precisa sobre el mismo. Esta ponencia presenta los resultados de un estudio hecho con estudiantes de Administración que pretendió analizar cómo la problematización en contextos enmarcados por la complejidad, contribuye a la sensibilización al emprendimiento.

**Palabras claves:** problematización, sensibilización al emprendimiento, enseñanza, complejidad.

### **Abstract**

Students need to develop competencies related to entrepreneur thinking and it is a prior aim to keep in their minds education in entrepreneurship as a career possibility. Begin on involve entrepreneur competences as a doubtful building is essential to develop in the students' capability to identify possibilities in an entrepreneur. Increase the interest in this area, can additionally favor the development of entrepreneurial skills in students as the construction of problems. Generally, solving a problem implies identifying initial and final

conditions, difficulties and possible actors involved. However, failure to comply with the proposed conditions leads to poorly structured problems. and who is at the forefront of this problem may not have a sufficiently broad or accurate representation of it. This paper presents the results of a study done with students of Business, and that tried to analyze how the problematization, in contexts framed by the complexity, contributes to the sensitivity and awareness to the entrepreneurship.

**Keywords:** problematization, entrepreneurship sensitivity , teaching, complexity.

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas la enseñanza y la investigación en emprendimiento han constituido unos de los temas de discusión en las comunidades educativas (Béchar, 1994; Solomon , Duffy , & Tarabishy, 2002). Dichos análisis giran en torno, entre otras cosas, a los objetivos que se pretenden alcanzar, el contenido de los programas o la manera como se enseña.

Los objetivos hacen referencia a los resultados esperados y al interés de la comunidad educativa por formar, informar o educar en el campo del emprendimiento (Schieb-Bienfait, 2000). Es importante, por lo tanto, analizar, entre otros aspectos, la combinación de los objetivos a alcanzar y el tipo de público al cual van dirigidos los programas. De hecho, podemos ver como algunos de los contenidos se estructuran en función de los estudiantes interesados en el emprendimiento y de las características de la institución que ofrece dichos programas. Por otro lado, la manera como se enseña el emprendimiento comprende principalmente los cursos impartidos, es decir, la estructura y los métodos pedagógicos adoptados teniendo en cuenta el nivel de participación tanto del estudiante como del profesor. Así, la finalidad de la educación en emprendimiento puede ser desde la sensibilización estimulando la iniciativa y la autonomía, la motivación de los estudiantes a la creación de empresa hasta el acompañamiento a los emprendedores cuyos proyectos ya están consolidados (Tounés , 2003).

Bajo este contexto, el estudiante se convierte en el eje central alrededor del cual instituciones públicas o privadas diseñan políticas de investigación y programas de enseñanza del emprendimiento. El rol del estudiante en su proceso de formación abre las

puertas a la reflexión sobre la necesidad de ubicarlo al interior de prácticas significativas y actividades académicas que tengan relevancia cultural y actividad social (Rodríguez & Vargas, s.f.). Profundizar la investigación del emprendimiento como un fenómeno conduce así, a salir de las vías tradicionales basadas en las características o los hechos del emprendedor. Nuevas propuestas en torno a la noción de situación en emprendimiento ofrecen un marco que permite analizar al emprendedor de manera global y en sus interacciones (Schmitt C. , 2008). Al interior, según este autor, la problematización permite integrar la dinámica contextual y temporal del emprendimiento como proceso.

En este sentido, la problematización podría ser un medio para acercar a los estudiantes universitarios a las experiencias vividas por los emprendedores con el fin de despertar su interés por esta área. De hecho, existe una relación estrecha entre el contacto que pueda tener el estudiante con temas relacionados con el emprendimiento y el surgimiento de la intención por ser emprendedor (Hills & Welsch, 1986; Tounés, 2006).

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **La interpretación y la construcción de sentido**

Dar solución a los problemas implica generalmente identificar condiciones iniciales y finales, dificultades y posibles actores que intervienen. Sin embargo, el hecho de incumplir con las condiciones planteadas conlleva a considerar los problemas como “mal estructurados” (Simon, 1973). Quien está al frente de este problema se concentra en dar una solución y puede no tener una representación mental lo suficientemente amplia o precisa de él (Bonnardel, 2009).

La situación en emprendimiento surge como un “espacio de problematización” cuyo objetivo es la construcción de sentido (Schmitt, Gallais, & Bourguiba, 2008). Caracterizándose por su nivel de complejidad e interacciones, el espacio de problematización otorga un lugar importante al tiempo. Más precisamente a la relación entre el presente y el futuro y entre los medios a utilizar y los fines que se buscan (Schmitt C. , 2009). Las posibles soluciones a un problema dependerán de la construcción de sentido del emprendedor con respecto al futuro deseado (Schmitt, Gallais, & Bourguiba, 2008). Es decir, de la coherencia y de la visión que le de al proyecto emprendedor.

En este orden de ideas, concebir el proyecto emprendedor se convierte entonces en un proceso de estructuración de problemas. Es en el curso de los acontecimientos, del cuestionamiento realizado durante la puesta en marcha de las acciones del emprendedor, que el problema evoluciona. Más que resolver, se trata de estructurarlo identificando los aspectos que pueden ser intermediarios entre el fin que se busca y los medios de los que se dispone (Dewey, 2004). Para el emprendedor, estos elementos intermediarios se fundamentan en el proceso de concepción que integran actores y los distintos modos de interacción entre ellos y que le permiten explicitar lo que el emprendedor desea en el futuro.

### **Estrategias de las instituciones educativas colombianas para fomentar el emprendimiento**

Teniendo en cuenta que la formación profesional en un área determinada no garantiza el éxito laboral de los egresados universitarios, el emprendimiento ha adquirido un alto nivel de importancia tanto en los programas de las instituciones universitarias como a nivel de las políticas gubernamentales (Ministerio de Comercio & Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN, 2014). Este interés se incrementó notablemente en el año 2006 a través de la ley 1014, “De fomento a la cultura del emprendimiento”<sup>5</sup>, en la que el gobierno define las directrices y recursos necesarios orientados a su desarrollo.

Dentro de las pautas definidas, estas políticas incluyen acciones orientadas al desarrollo de la sensibilización hacia el emprendimiento y la creación de una cultura emprendedora. Además de crear o incrementar el interés en este campo, los gobiernos recomiendan poner en marcha acciones, al interior de las instituciones educativas, para que los estudiantes puedan estructurar, consolidar y poner en marcha los proyectos de emprendimiento. La promoción del interés por el emprendimiento busca la creación de una cultura generando patrones compartidos y definiendo una identidad. Es por ello que, asociando distintos actores territoriales y proponiendo iniciativas en torno a la sensibilización, la formación y el acompañamiento, las instituciones de educación superior concentran sus estrategias principalmente en tres aspectos: Extensión, Docencia e Investigación.

---

<sup>5</sup> Ley 1014 de Enero 26 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento”. Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

Si bien estos tres aspectos contribuyen a la canalización de esfuerzos e intereses, es importante resaltar que cada uno de los establecimientos educativos define la ruta a seguir teniendo en cuenta su misión, objetivos y políticas.

### **3. METODOLOGÍA**

En la Universidad del Rosario, centro de nuestra investigación, el emprendimiento constituye uno de los pilares de formación de los estudiantes en la Escuela de Management y para ello se crean estrategias que favorezcan principalmente la enseñanza y la investigación. Se puso en marcha un plan piloto, que consistió en mostrar la manera como la estructuración de problemáticas y el planteamiento de posibles soluciones podían contribuir a la sensibilización al emprendimiento en los estudiantes de primer año. Durante dos meses se puso en marcha el proceso compuesto por 4 etapas: planteamiento inicial de un problema, evaluación de variables y actores y posibles relaciones entre ellos, planteamiento de la(s) solución(es) y confrontación ante un equipo evaluador. Participaron 150 estudiantes quienes organizados en grupos llevaron a la construcción de 48 problemáticas.

El objetivo principal de la actividad era analizar los resultados obtenidos en materia de aprendizaje, interés por el emprendimiento y aportes de tipo práctico y teórico a la formación en emprendimiento.

### **4. RESULTADOS**

La construcción de problemas como método inductivo de aprendizaje favorece la construcción de un ambiente de aprendizaje enriquecedor donde el estudiante es el principal actor y el profesor es un tutor que lo orienta (Restrepo, 2005). Convirtiéndose en un medio conductor para el logro de estos fines, el problema debe destacarse tanto por su relevancia, es decir por el nivel de importancia o impacto, como por su complejidad (Restrepo, 2005). Esta última, implica las múltiples soluciones que se puedan plantear y descartar a medida que exige la búsqueda de información. De esta manera, se contribuye al desarrollo de la capacidad

de análisis y, en el sentido piagetiano, del proceso de adaptación<sup>6</sup> creando nuevos conocimientos y activando conocimientos anteriores según lo exija cada situación. Es así como la investigación nos permitió obtener valiosos resultados con respecto a los siguientes aspectos:

- El diseño de “espacios de problematización” favoreció la identificación de necesidades y contribuyó a visualizar la posibilidad de generar una idea de emprendimiento para cubrirlas.
- El acercamiento a situaciones cotidianas despertó en los estudiantes la preocupación por las dificultades sociales locales y regionales.
- El desarrollo de habilidades y competencias necesarias tanto para el campo profesional como para el emprendedor.
- Aportes a los programas de enseñanza de emprendimiento.

Ciertas circunstancias identificadas en el entorno dieron origen a las problematizaciones. Es así como este proceso permitió identificar necesidades personales o de determinadas poblaciones en dificultades. Destacamos a continuación algunas de ellas:

- Situaciones sociales: pobreza, desnutrición, bajos ingresos, desempleo, contaminación del medio ambiente
- Situación de determinados grupos poblacionales como músicos, desplazados, madres cabezas de familia, madres adolescentes, niños en la calle.
- Problemas en el funcionamiento de áreas del hogar: plomería, cerrajería...
- Situación familiar de un miembro del grupo de trabajo: familiares con problemas de síndrome de Down
- Análisis de experiencias individuales de la vida diaria: dificultad para tomar un taxi, escasez de auto lavados, sistema de transporte congestionado.

---

<sup>6</sup> En ese sentido, «Para Piaget el sujeto se acerca al objeto de conocimiento dotado de ciertas estructuras cognitivas previamente construidas, es decir, no innatas, mediante las cuales lo asimila. Esta asimilación activa una transformación y acomodación de su aparato cognitivo, de modo que, en el siguiente acercamiento, su lectura del objeto será otra, pues como resultado de la primera las estructuras cognitivas del sujeto se han modificado; en otros términos, las estructuras piagetianas se generan y evolucionan con el tiempo» (Moreno & Waldegg, 1998, p. 422)

El cuestionamiento a nivel individual y en grupo y bajo la orientación de los docentes que lideraban la investigación, los llevó a hacer análisis más profundos. A medida que los estudiantes confrontaban un primer escenario iban descubriendo nuevos elementos relacionados con la problematización. De esta manera, no solo contemplaban factores económicos, políticos, geográficos y sociales que no habían tenido en cuenta con anterioridad, sino que analizaban las amenazas u oportunidades que se presentaban. Por otro lado, se interesaban por la búsqueda de información adicional y más precisa que contribuyera a su análisis. De hecho, el 37% de los grupos realizaron encuestas y el 30% entrevistas a personas relacionadas con la problemática que estaban planteando. El cuestionamiento sobre la problematización inicial condujo a la búsqueda de información general y particular. La recolección de información, además de ampliar el contexto de análisis, contribuyó a identificar nuevos factores no tenidos en cuenta y a consolidar o a reflexionar sobre posibles cambios en el espacio de problematización. Cabe destacar que el 48% de los grupos cambió el escenario inicial y las razones que influyeron fueron:

- La problemática inicial cubría varios campos de acción.
- No se encontró suficiente información que respaldara los escenarios propuestos
- Aspectos jurídicos del país
- Dificultad para acceder a la población objetivo y obtener información más precisa
- Confrontación de datos de las entidades con un estudio de campo

Por otro lado, la problematización motivó al 72% de los estudiantes a contemplar el emprendimiento como una opción de carrera profesional. Es importante resaltar que de este porcentaje el 15% contemplaba esta opción antes de realizar el presente ejercicio. Dentro de los aspectos que despertaron el interés por el emprendimiento fueron:

- Reflexionar sobre situaciones de su vida cotidiana
- Acceder a experiencias de emprendedores que trabajaron o trabajan problemáticas similares
- Interés por ayudar a solucionar problemas locales o regionales
- Descubrir el potencial para generar ideas

- Ver el emprendimiento más allá de crear una empresa
- Acceso a conocimiento en el campo del emprendimiento

A nivel del desarrollo de competencias, los comentarios de los estudiantes muestran como la problematización los condujo a poner en marcha acciones que les permitieran desarrollar nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos. Lo más importante a resaltar fue la necesidad de cambiar modelos mentales preestablecidos. Mostramos a continuación en detalle los aspectos favorecidos gracias a esta actividad:

- Búsqueda, selección y análisis de la información
- Expresión oral, exposición de ideas y control de emociones en público
- Adquisición de mayor seguridad al proponer una idea y hacer lo necesario para llevarla a cabo
- Desarrollo de conocimientos en áreas interesantes y distintas a las relacionadas con su profesión
- Creación de una red de contactos y resaltar la importancia de ellos en el desarrollo de un proyecto
- Ser recursivos, creativos e innovadores
- Autocuestionamiento sobre los conocimientos adquiridos, los conocimientos a modificar o aquellos que deben adquirirse
- Trabajo en equipo y respeto por ideas ajenas
- Habilidades de negociación para llegar a acuerdos
- Obtención de una visión más amplia y ver más allá de lo que se considera evidente
- Ser agentes de cambio y poder contribuir a mejorar la calidad de vida de otras personas
- Ayudar a desarrollar habilidades en otras personas para que puedan buscar solución a sus dificultades
- Ver que un problema puede no tener una única solución

El trabajo realizado en grupos, conformados por un máximo de 4 personas, permitió evidenciar que el trabajo en equipo no es suficiente para lograr buenos y rápidos resultados. El líder de cada grupo coordinaba esfuerzos y opiniones, lo que le exigió tener una habilidad especial para comprender las ideas de cada uno de los miembros. Generar un armonioso ambiente de comunicación les facilitó, en la totalidad de los casos, comprenderse para poder trabajar en equipo y alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, se destacan los aportes del proceso de confrontación por parte de los estudiantes ante los profesores encargados del curso y de sus compañeros. Este ejercicio de comunicación contribuyó a la evolución de las problemáticas y a la identificación de factores adicionales que permitieran hacerlas más coherentes. Gracias a este ejercicio se pudo lograr que los estudiantes desarrollaran las siguientes habilidades y competencias:

- Identificación y análisis de factores que influyen en la construcción de una problemática
- Organización y priorización de ideas
- Ser más realistas y saber distribuir mejor los recursos
- Identificación de errores cometidos
- Búsqueda, organización y selección de información
- Identificación de fallas en las metodologías adoptadas (búsqueda de información...)

Adicionalmente, fue posible constatar que los espacios de confrontación de las problemáticas generaron la necesidad de saber comunicar las ideas de diferentes maneras. Los aportes hechos contribuyeron notablemente al mejoramiento del vocabulario tanto para la exposición oral como para la presentación escrita de la problemática.

## **5. RECOMENDACIONES**

Es posible constatar que las instituciones educativas colombianas enfocadas en el emprendimiento imparten programas que cubren notablemente el proceso desde la sensibilización, la enseñanza y el acompañamiento. Es posible también ver que las estrategias adoptadas bajo el marco de las políticas gubernamentales han contribuido, notablemente, al progreso en este campo. Retomando las estrategias de investigación, docencia y extensión adoptadas para favorecer el emprendimiento en las universidades colombianas, podemos destacar que:

La investigación realizada permite resaltar la necesidad de implantar estrategias más cercanas al entorno del estudiante que le permitan ampliar su conocimiento y comprensión del fenómeno e identificar por si mismos el interés por él. De hecho, “la función de investigación corresponde a la generación de nuevo conocimiento relacionada con el emprendimiento.” (Ministerio de Comercio & Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN, 2014, p. 6). En este orden de ideas, las instituciones educativas podrían favorecer las teorías y propuestas existentes para la enseñanza del emprendimiento incluyendo las características propias de los estudiantes como factores que influyen en su proceso de aprendizaje. Y para ello, las instituciones deberían trabajar sobre la base tanto de los objetivos propuestos en esta materia como del perfil de los estudiantes y los posibles contextos de aplicación de los conocimientos que se imparten. Hacer referencia a los contextos significa tener en cuenta las experiencias vividas por los estudiantes en su vida diaria como marco para la problematización y motivación para una posterior generación de ideas emprendedoras que contribuyan a la solución de estas problemáticas.

Según el Ministerio de Comercio y ASCUN “En la función de docencia se encuentran las prácticas de enseñanza de las instituciones: la forma en que han estructurado las acciones curriculares y extracurriculares para visibilizar, sensibilizar, y enseñar el emprendimiento.” (2014, p. 6). Es por lo tanto esencial que las metodologías adoptadas busquen fomentar el análisis más que encajar el pensamiento del estudiante la búsqueda de única solución o de soluciones ya existentes. El objetivo es que el estudiante tenga en cuenta aspectos del entorno no tenidos en cuenta y construya relaciones entre ellos. El entorno es diferente e influye de distinta manera para cada problemática, por lo tanto identificar los factores del entorno y las relaciones que se construyen entre ellos exige desarrollar competencias individuales (Gómez, 2014). Las estrategias para la sensibilización al emprendimiento podrían contemplar la auto-confrontación y el auto-cuestionamiento como herramienta para la comprensión del entorno. El estudiante puede no solamente identificar necesidades como la base para la construcción de una problemática sino también necesidades personales en cuanto a las competencias a desarrollar. Este estudio permite dar pistas para la implementación de metodologías que fomenten la reflexión gracias a la puesta en situación a lo largo de los programas de formación en emprendimiento. La investigación muestra como la puesta en marcha de estas

actividades contribuye al cuestionamiento por parte del mismo estudiante sobre las competencias necesarias a desarrollar.

Finalmente, esta experiencia deja la puerta abierta para continuar las investigaciones sobre los aportes que se pueden dar a la generación, difusión y transferencia de conocimiento a la sociedad. En efecto, proponer nuevos cuestionamientos conceptuales y metodológicos podría contribuir al desarrollo de la cultura emprendedora en las instituciones orientadas a la enseñanza del emprendimiento en Colombia. Se trata de contemplar nuevas concepciones del emprendimiento resaltando la importancia de la dinámica de las interacciones que emergen entre los emprendedores y su entorno (Schmitt, 2009). Si bien los gobiernos han orientado esfuerzos, la extensión como una de las tres estrategias planteadas debería reforzarse con el fin de lograr un mayor intercambio de experiencias y poder consolidar un programa estructural a largo plazo que le dé una identidad a la nación en esta materia.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Béchar, J.-P. (1994). Les grandes questions de recherche en entrepreneurship et éducation. *Cahier de recherche n° 94-11-02. École des Hautes Études Commerciale(HEC), Montréal.*

Bonnardel, N. (2009). Activités de conception et créativité : de l'analyse des facteurs cognitifs à l'assistance aux activités de conception créatives. *Le travail humain, 72(1), 5-22.*

Dewey, J. (2004). *Comment nous pensons.* (O. Decroly, Trad.) Les Empêcheurs de penser en rond.

Gómez, L. (2014). *L'enseignement de l'entrepreneuriat au sein de l'Université: La contribution de la Méthode de cas.* Nancy: Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de lorraine.

Hills, G., & Welsch, H. (1986). Entrepreneurship behavioral intentions and student independence, characteristics and experiences. Dans J. Ronstadt, R. Hornaday, R. Peterson, & K. Vesper, *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 173-186). MA.: Babson college.

Ministerio de Comercio, I. y., & Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN. (2014). *Estado del arte sobre emprendimiento universitario.* Bogota.

Moreno, L., & Waldegg, G. (1998). La epistemología constructivista y la didáctica de las ciencias: ¿coincidencia o complementariedad? *Revista Enseñanza de las Ciencias, 16(3).*

Restrepo, B. (2005). Aprendizaje basado en problemas (ABP): una innovación didáctica para la enseñanza universitaria. *Educación y Educadores*, 8, 9-19.

Rodríguez, F., & Vargas, A. (s.f.). La experiencia del infoem en la asistencia y formación de emprendedores: un enfoque integral. Consultado el 17 de Junio de 2016 en el sitio web: <http://www.uv.es/motiva2/Ponencias%20Motiva2009/docs/110.pdf>.

Schieb-Bienfait, N. (2000). Du projet de création comme pratique pédagogique : témoignage autour d'une expérience. *Gestion 2000*, 123-148.

Schmitt, C. (2009). Les situations entrepreneuriales: proposition d'une nouvelle grille d'analyse pour aborder le phénomène entrepreneurial. *Revue économique et sociale*(3), 11-25.

Schmitt, C., Gallais, M., & Bourguiba, M. (2008). Aider l'entrepreneur à concevoir une vision. Dans C. Schmitt, *Régards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales* (pp. 175-192). Canada: Presses de l'Université de Québec.

Simon, H. (1973). The structure of ill structured problems. *Artificial Intelligence*, 4(3-4), 181-201.

Solomon, G., Duffy, S., & Tarabishy, C. (2002). The state of entrepreneurial education in the United States: a national wide survey and analysis. *International Journal of entrepreneurial education*, 1(1), 1-22.

Tounés, A. (2003). Un cadre d'analyse de l'enseignement de l'Entrepreneuriat en France. *Cahier de recherche n°03-69 du réseau Entrepreneuriat de l'AUF*, 15.

Tounés, A. (2006). L'intention entrepreneurial des étudiants : le cas français. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(219), 57-65.

## **CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DEL EMPRENDIMIENTO CULTURAL EN LA CIUDAD DE IBAGUÉ., TOLIMA, COLOMBIA**

**Juan Fernando Reinoso Lastra**

Universidad del Tolima

jfreinos@ut.edu.co.

**José Alejandro Vera Calderón**

Universidad del Tolima

javerac@ut.edu.co.

**Juan David González Rojas**

Conservatorio de Música del Tolima

jdgonzalezrojas@ut.edu.co.

### **Resumen**

Como parte del proyecto de investigación sobre Ecosistema emprendedor del grupo de investigación ECO, se identificaron algunas características organizacionales en los emprendimientos culturales de la ciudad de Ibagué, teniendo en cuenta su crecimiento en un entorno desconocido, con unas opciones de empleo y fuertes tendencias al cambio y transformación, que son configuradas en sus formas organizacionales.

La investigación se desarrolló con fuentes institucionales reconocidas y legales como la Secretaría de Cultura Turismo y Comercio y la Cámara de Comercio de Ibagué. Una vez recolectada esta información se procedió a realizar un censo de las empresas a evaluar, teniendo como base que no fueran inferiores a un periodo de tres años de constitución legal. Terminado este punto se entró a aplicar el estudio teniendo en cuenta la Teoría del Modelo de Desarrollo Organizacional, analizando su entorno, objetivos, estructura y personas, lo cual implica su gestión de mercadeo, finanzas, infraestructura y operación.

**Palabras claves:** empresa cultural, industria cultural, industria creativa, emprendimiento, gestión, sostenibilidad

### **Abstract**

Identify the types of structures most used in the cultural businesses of the city of Ibagué at an organizational level because cultural companies they have a growth in an unknown

environment where the employment options are new or traditional labor options have strong tendencies to change and transform, this is directly led by organizations internally.

The research was developed with recognized institutional sources and legal to have the most appropriate information, such as the Secretary of Culture, Tourism and Commerce and the Chamber of Commerce of Ibagué. Once this information is collected a census of the companies to be evaluated was carried out, on the basis that they were not inferior to a period of three years of legal constitution. Finished this point he went to apply the study taking into account the Theory of the Organizational Development Model, analyzing your environment, objectives, structure and people. Also having as a factor of consultation its procedures of marketing, finance, infrastructure and operation.

**Key words:** cultural company, cultural industry, creative industry, entrepreneurship, management, sustainability.

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector cultural está comprendido en el colectivo social dentro de lo que son las tradiciones y las enseñanzas que de generación en generación se transmiten. Esto es desde una perspectiva común, generalizada y no globalizada lo que hoy día puede entreverse de la cultura como sector de la sociedad atado a un funcionamiento económico.

A nivel mundial, el sector de las industrias culturales está en proceso de desarrollo, en unas regiones del mundo con logros más avanzados y notables que en otros, estas organizaciones son de una naturaleza nueva y de gestores que en la recursividad y en la sinergia de sus profesiones, pueden ir desde artistas, músicos, personas sin formación en la gestión.

Hoy día existen instituciones como el Berklee College or Music de la Universidad de Boston que se enfoca en músicas más populares y no tanto las corrientes cerradas y serias de formación académica.

Este sector de las Industrias Culturales y Creativas, que tiene otros nombres tales como la Industria del Entretenimiento o la Economía Naranja o Economía Cultural es un campo de estudio que es nuevo desde la concepción de la cultura de las masas, pero que ya existe y simplemente le han atribuido un nombre sofisticado.

Este tipo de emprendimiento se ha estado desarrollando solos, a medida que se van haciendo populares y su servicio es requerido. Ya se han venido considerando en la última década como un recurso que mueve grandes cantidades de dinero y que se ha empezado a considerar dentro del producto interno bruto de la economía (Buitrago F, & Duque I, 2013).

Las empresas de carácter cultural al igual que las demás organizaciones y compañías de la economía, necesitan vender sus servicios y productos, esto se puede representar mediante el marketing cultural, que es una de las herramientas que se deben aplicar para crecer y producir. Sin embargo, las capacidades no deben estar solo limitadas a las oportunidades que se ofrecen en sectores como el público, si no de la misma organización, Manoel Machado presenta en su artículo de marketing para las artes una afirmación refiriéndose a los gestores culturales, Machado (2006) afirma que los gestores y/o artistas “se quejan de la falta de educación, de la falta de público, y de la falta de recursos del Estado para sus actividades”, por ello el trabajo del gestor o artista es en primera instancia una responsabilidad individual de planeación, proyección y organización.

Por lo anterior, se genera la presente investigación que abordó las características organizacionales presentes en las empresas culturales de Ibagué, lo cual incluye su gestión administrativa en diferentes áreas, tal como lo expresa Dávila (2001) cuando afirma que el concepto de organización como ente social implica el concepto de administración como práctica social que aplicada sobre la organización la lleva a cumplir sus objetivos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El concepto de industrias culturales o de industria de la cultura, es un concepto que se nombró a mediados del siglo XX, este concepto hacía referencia a la cultura de las masas, y con el tiempo a convertirse en una cultura que refleja la espontaneidad de estas masas, Adorno (1991) afirma:

El término industria de la cultura fue quizás usado por primera vez en el libro *Dialéctica de la Ilustración*, que Horkheimer y yo publicamos en Amsterdam en 1947. En nuestros borradores hablamos de "cultura de masas". Sustituimos esa expresión por «industria de la cultura», para excluir desde el principio la interpretación de sus defensores: que se trata de algo como una cultura que surge espontáneamente de las masas mismas, la forma contemporánea del arte popular. De esta última, la industria

cultural debe distinguirse en extremo. La industria de la cultura funde lo viejo y familiar en una nueva calidad (p.1).

Con el pasar de las décadas se tardó mucho en que la cultura adquiriera una apropiación, y lo que ahora se busca es que tenga una identidad, las industrias culturales se pueden considerar como un concepto reconsiderado que se ha implementado, y que ha ido fortaleciendo recientemente, pero que viene trabajándose desde finales del siglo pasado, aún necesita de la apropiación e identidad de los estados para el desarrollo desde políticas locales hasta las nacionales.

Por lo tanto, estos emprendimientos necesitan de la interacción que tienen las organizaciones con el entorno, para fortalecer sus herramientas de comunicación y hacerse ver para mejorar sus ventas, para darse a conocer más como vigencia de la concepción sistémica, además de una adecuada relación con los miembros que la constituyen, García (2001) referenció sobre esto:

Ello corresponde a un conocimiento generado a partir del principio de la interacción... Puede decirse que la “vida” organizacional está definida en términos de avance de un estado inferior a estados superiores deseados y planificados; así, las organizaciones sociales utilizan y moldean su interacción con el medio, en tanto “vida” organizacional que garantice estabilidad a sus miembros, y en tanto “vida” organizacional que garantice subsistencia y permanencia en el mercado (García, 2001, p. 15).

United States Census Reports como se citó en Jones, (2005) Plantea que las industrias culturales son hoy uno de los sectores más crecientes y vitales en los Estados Unidos y las economías globales. Florida como se citó en Jones, (2005) señala: que este crecimiento es impulsado en gran parte por la naturaleza del conocimiento, creatividad y bienes simbólicos de las industrias culturales. Estos bienes son cada vez más los principales motores subyacentes de la competitividad en las economías nacionales y globales.

Para complementar un modelo de gestión administrativa para estos emprendimientos, es importante que esté articulado con las tendencias que las corporaciones culturales hoy día manejan y además articulado con la utilización eficaz de las nuevas tecnologías:

La creatividad es un nexo importante entre los emprendedores y las clases creativas. Estas clases creativas, entre quienes se cuentan los diseñadores y los artistas, complementan el conocimiento científico y técnico de la sociedad, ayudan a descubrir nuevas oportunidades, fomentan el cambio y la innovación y muchas veces hacen un uso intensivo de nuevas tecnologías (Navarro & Martínez 2009, p.1).

En las tendencias de gestión cultural que a nivel general se tienen, es importante destacar cómo es la capacidad de reaccionar y adaptarse frente a los cambios económicos del entorno, ya sea por una crisis económica que golpee la fuente primaria de recursos, como lo es el estado, y que a su vez traiga como consecuencia una reforma económica, esto se hace muy importante para que los gestores estén capacitados y al tanto de qué se puede hacer. Un ejemplo se referencia en el caso del cine en España y la afectación por las políticas públicas:

“Determinar qué puntos de la reforma necesitarán un seguimiento para poder evaluar más adelante la incidencia de las políticas públicas en la industria cinematográfica española” (Díaz, 2016, p. 5).

La dirección gerencial de las asociaciones culturales estará ligada con requerimientos de sostenibilidad, requisitos de perseverancia y continuidad, un gerente cultural, debe ser fiel a los lineamientos que se han planteado para sostener las estrategias que se han propuesto a mediano plazo y tener la capacidad de evaluar el desarrollo de estos lineamientos (BID, 2006). Como cualquier organización que quiera tener resultados satisfactorios, también los gerentes culturales deben cuidar de supervisar e intervenir en los procesos de desarrollo de las organizaciones que dirigen.

El trabajo de conocer casos individuales, emprendedores independientes, que tienen una actividad creativa innovadora, en donde sus actividades variadas dentro de la industria cultural arrojan nuevos productos que se hacen importantes de destacar y relacionar con lo que este trabajo aborda, el artículo *Transformación en las Industrias Culturales* conlleva a tener conocimiento de lo que se ha planteado en los Estados Unidos sobre el tema y ejemplos de gestores Jones (2005) afirma: “Centrarse en las historias de los individuos creativos, así como los efectos de los mercados y las jerarquías en las que operan los trabajadores creativos (...) apuntan hacia nuevos entendimientos de productos e industrias culturales, y procesos de cambio institucional y organizacional” (p.16).

### **3. METODOLOGÍA**

#### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se implementó para desarrollar la presente investigación fue cualitativo, debido a la orientación descriptiva que representa la principal fuente análisis para conocer las estructuras organizacionales que han implementado los emprendimientos culturales. Para lograr describir estas características se implementaron recursos como la observación y las entrevistas de las empresas que se estudiaron con los lineamientos expuestos en este diseño metodológico.

#### **Lugar de investigación**

Empresas del sector cultural, dedicadas a la prestación de servicios artísticos, musicales, lúdicos y procesos de formación artística y cultural de Ibagué - Tolima, esta selección fue dada por que es conocida en el ámbito nacional como una región musical, en donde ésta tradición está arraigada a su comunidad y por lo tanto enaltece el carácter cultural, y se busca conocer el tipo de estructura organizacional que utilizan estas empresas.

#### **Descripción del sujeto de investigación**

Gestores y/o emprendedores del sector cultural de la ciudad de Ibagué

#### **Técnicas de recolección de información**

Entrevista aplicada a los directivos

Este proceso se realizó a través de entrevistas semiestructuradas las cuales se validaron con expertos del tema cultura, empresarial y emprendimiento, estos resultados obtenidos serán fuente principal de información, ya que representan organizaciones.

#### **Tamaño de sujetos a investigar y tipos de muestra**

Se seleccionó el sector de servicio y las empresas que estuvieran en el mercado con una edad de 3 años, arrojando una población de 16 emprendimientos culturales gubernamental y no gubernamental, a lo cual se tomó la decisión de aplicar a todo el universo de la muestra un censo.

#### **Instituciones entrevistadas:**

1. Centro Cultural Biblioteca Darío Echandía Banco de la República
2. Corporación Festival Folclórico Colombiano
3. Escala – Academia Musical

4. Alegro - Escuela de Formación Musical
5. Cantares – Academia de Música y Arte
6. Corporación Banda Sinfónica del Tolima
7. Academia de danza Arte y Ritmo
8. Conservatorio del Tolima
9. Corporación Danzas Folclóricas del Tolima
10. Fundación Musical de Colombia
11. Escuela de Artes y Oficios del Tolima
12. Programa de Emprendimiento Cultural Cámara de Comercio de Ibagué
13. Clúster de Turismo Cámara de Comercio de Ibagué
14. Corporación Cinematográfica del Tolima
15. Corporación Probeta Teatro
16. Corporación Artística y Cultural Sensación del Swing

#### **4. RESULTADOS**

Dentro de las características organizacionales se encontró que la estructura administrativa más común es la funcional, la cual, aplica el tipo de mando vertical de las empresas. Generalmente las empresas culturales tienen una influencia empírica de sus directivos, ya que no cuentan con una formación académica en las áreas administrativa y gerencial, sus habilidades gerenciales son dadas por las experiencias recolectadas en la planeación de su gestión, y en la ejecución, tendiendo a ser más informales.

Las funciones comunes en el área de trabajo o dependencia es la línea de mando determinada por los niveles de autoridad y responsabilidades establecidas. En el caso de las empresas culturales más antiguas y grandes se puede ver con mayor claridad una estructura organizacional funcional más definida. Sin embargo, en las pequeñas no puede determinarse esto, porque aunque tienen las bases estructurales, no cuentan con los recursos suficientes para contar con el personal necesario y las funciones de cada cargo no están definidas.

##### **Estructura formal**

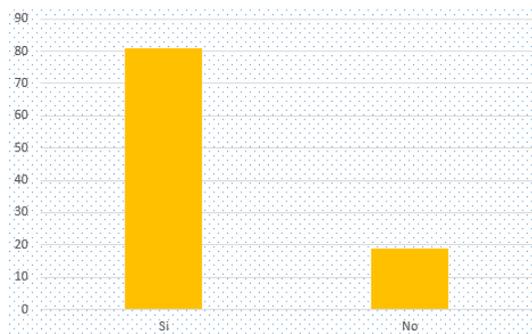
En relación a la tabla y figura 1, las empresas culturales que poseen una estructura formal son de 81%. Esto demuestra el interés por la legitimidad, por ejercer sus servicios con la normatividad vigente. Esto permite tener un marco legal que acoge a las empresas culturales dentro de los requisitos que algunas convocatorias solicitan y generar confianza dentro de los entes encargados de evaluar y ofertar este tipo de concursos. Además permite ser reconocida en el medio y localidad como una entidad confiable a la que muchos padres estarían más tranquilos al llevar a sus hijos.

**Tabla 1** Estructura forma

	Cantidad	Porcentaje %
Si	13	81
No	3	19
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fuente: Los autores

**Figura 1.** Estructura formal



Fuente: Los autores

Como se puede observar en la tabla y figura 2, la mayor proporción de empresas culturales que se encuentran en la ciudad son aquellas que poseen entre 6 y 15 empleados, teniendo un 56% de participación. Al llegar a la formalidad, las empresas culturales empiezan a contar con una mayor capacidad de tener una mayor cantidad de empleados. Esto teniendo en cuenta el personal necesario para suplir las necesidades administrativas y

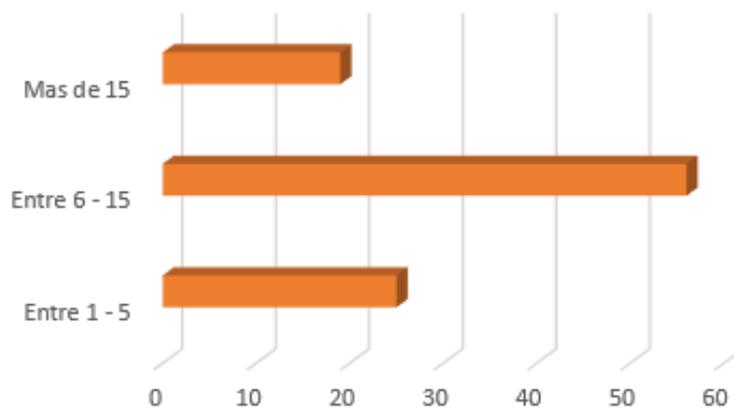
contables de la empresa, también al personal de instrucción y formación dentro de la actividad principal que desarrolle la empresa.

*Tabla 2: Número de cargos*

	Cantidad	Porcentaje %
Entre 1 - 5	4	25
Entre 6 - 15	9	56
Mas de 15	3	19
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

*Fuente: Los autores*

*Figura 2: Número de cargos*



*Fuente: Los autores*

### **Perfil gerencial**

Para representar la categoría de análisis “Perfil gerencial”, se determinó en la tabla y figura No. 3 que las personas que dirigen las entidades culturales y que han estudiado, tienen en su mayoría perfiles en humanidades y danza, recursos humanos, música y lenguas

reflejando el 37.5%. Permite comprender que la gerencia de ellas la están realizando personas sin ninguna formación en áreas administrativas.

*Tabla 3: Perfil gerencial*

		Cantidad	Porcentaje %
Nivel educativo	Profesional Universitario - pregrado y especialización	4	25
	Humanidades y danza, recursos humanos, musica, lenguas, teatro	6	37.5
Perfil educativo	Aregas gerenciales, administracion de empresas, MBA Gerencia enfoque administrativo, cursos administrativos, negocios	4	25
	Otras áreas (ed. fisica), derecho	2	12.5
Cargo	Director	3	18.5
Diversas áreas	Liderazgo, manejo de personal, ventas, resolución de problemas	2	12.5

*Fuente: Los autores*

*Figura 3: Perfil gerencial*



*Fuente: Los autores*

### **Tipo de conformación**

En la tabla y figura 4, se describe que de las asociaciones culturales analizadas un 43.2% poseen un conformación legal tipo E.S.A.L entre fundaciones y corporaciones, esto

les da la capacidad de ampliar su oferta de servicios para participar en convenios y contratos con los sectores público y privado y participar en licitaciones de entidades públicas.

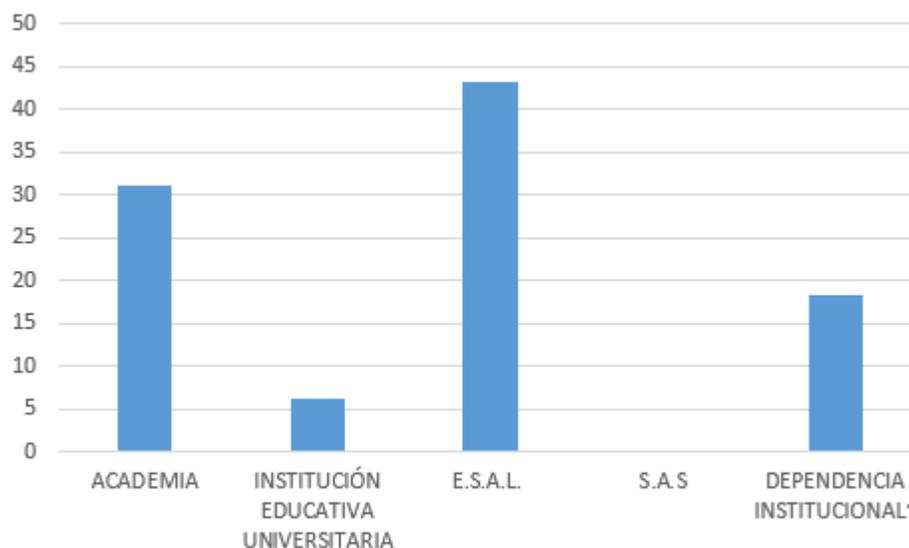
*Tabla 4: Tipo de conformación*

	Cantidad	Porcentaje %
ACADEMIA	5	31.2
INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA	1	6.2
E.S.A.L.	7	43.2
S.A.S	0	0
DEPENDENCIA INSTITUCIONAL*	3	18.2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

\*En el caso del la Biblioteca Darío Echandía del Banco de la República, el Cluster de Turismo y el Programa de Gestión Cultural de la Cámara de Comercio de Ibagué

*Fuente: Los autores*

*Figura 4: Tipo de conformación*



*Fuente: Los autores*

## 5. CONCLUSIONES

Desde un panorama general los emprendimientos culturales no cuentan con un sistema administrativo definido y estandarizado, su personal no tiene su formación académica necesaria para desempeñar su papel como líder y gerente.

Desde el aspecto financiero, se necesita innovar en los procesos para recurrir a fuentes no tradicionales de financiamiento como las aceleradoras de emprendimiento, crowdfunding, ángeles inversionistas o la participación en convocatorias de entidades gubernamentales.

El crecimiento que ha presentado en los últimos 5 años el sector cultural de Ibagué es positivo y refleja el gran interés por generar nuevos emprendimientos por parte de la población de adultos jóvenes y que son generadores de fuentes de empleo, a pesar que estos deben surgir sin el apoyo suficiente de las entidades públicas, las cuales no generan condiciones efectivas para el crecimiento de estos emprendimientos culturales.

La estructura organizacional está dada por la necesidad que requiere la temporada en la que se desarrollen sus eventos. A nivel directivo todas las empresas evaluadas tienen un director o gerente que se encarga en la mayoría de las veces de ser coordinador de procesos tanto a nivel interno en los procesos administrativos, como a nivel externo ya en la parte operativa y de trabajo de campo.

Se requiere un trabajo articulado entre entidades públicas y universidades que generen recursos y educación administrativas que permita a los gerentes tener lo necesario para sacar adelante los emprendimiento culturales a cargo de ellos, lo cual generara un desarrollo económico que sus resultados finales serán mayor empleo, dinamismo de la económica y mayor recauda de impuestos.

Se propone la conformación de un ecosistema de emprendimiento cultural que reuna a todos los interesados en el fomento del emprendimiento naranja.

## **6. BIBLIOGRAFÍA.**

Adorno, T. (1991). Culture industry reconsidered. *"The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture"* London: Routledge, 1991, 4.

Buitrago, F. & Duque I. (2013). La Economía Naranja: una oportunidad infinita. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Bogotá, .Puntoaparte Bookvertising.

Davila C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración: un enfoque crítico. Bogotá: McGraw Hill.

García de Berríos, O. (2001). Pensamiento complejo e interdisciplinariedad en

organizaciones sociales: vigencia de la concepción sistémica. *Educere*, 5(12).

Machado, M. (2006). Marketing para las Artes: una evolución del concepto de Marketing Cultural en la importancia desde el campo de acción para los profesionales de las Relaciones Públicas. *Organicom*, 110.



## **LOS CLÚSTER Y EL DESEMPEÑO INNOVADOR DE LAS EMPRESAS DE CRECIMIENTO ACELERADO: CASO COSTA RICA.**

**Juan Carlos Leiva**

Instituto Tecnológico de Costa Rica

jeiva@itcr.ac.cr

### **Resumen**

El objetivo de la ponencia es caracterizar a las empresas de crecimiento acelerado en Costa Rica, su desempeño innovador así como evaluar el rol que juega la potencial pertenencia a un clúster en este tipo de compañías. La metodología fue cuantitativa, en una primera fase de índole descriptiva a partir de información del Banco Central de Costa Rica. En la segunda fase fue correlacional a partir de una encuesta ad hoc efectuada entre 74 empresas de crecimiento acelerado. Los resultados permiten caracterizar a las empresas y además analizar su desempeño innovador. El mismo se relaciona con la capacidad de aprendizaje organizacional y la orientación emprendedora. Se hallaron diferencias significativas en función de la naturaleza de la empresa, ya fueran basadas o no en el conocimiento como principal rasgo distintivo.

**Palabras claves:** Innovación, capacidad de aprendizaje organizacional, orientación emprendedora, crecimiento empresarial

### **Abstract**

The goal of the paper is to characterize the high growth companies in Costa Rica, their innovative performance as well as to evaluate the role played by the potential belonging to a cluster in this type of companies. The methodology was quantitative, in a first phase of a descriptive nature based on information from the Central Bank of Costa Rica. In the second phase, it was correlated based on an ad hoc survey carried out among 74 companies with accelerated growth. The results allow to characterize the companies and also analyze their

innovative performance. This is related to organizational learning capacity and entrepreneurial orientation. Significant differences were found depending on the nature of the company, whether based on knowledge or not as the main distinguishing feature.

**Keywords:** Innovation, organizational learning capacity, entrepreneurial orientation, business growth

## 1. INTRODUCCIÓN

El fomento a los clústeres, entendidos estos como redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor (OCDE, 1999), se ha convertido en una acción de política pública cada vez más usual entre la naciones. Esto se debe a los beneficios que los clústeres pueden generar para una economía o sociedad. Por ejemplo la literatura científica señala la circulación del trabajo, los flujos de información y conocimiento así como el incremento de la competitividad como beneficios de los clúster (Sölvel 2008).

Por otro lado, las empresas de crecimiento acelerado (a veces también denominadas empresas gacelas), definidas como aquellas que crecen a ritmo más acelerado que las demás, también se han convertido en un tópico de interés para los diseñadores de política pública así como la academia. En este caso el interés se genera por la importante contribución que hacen este tipo de empresas a la generación de empleo y riqueza en las economías donde se desenvuelven (Coad et al., 2014).

El XIX Encuentro Internacional de la Red Motiva y el V Congreso Internacional de Emprendimiento e Innovación, lanzaron un llamado a discutir y analizar la construcción de una cultura emprendedora en Iberoamérica, partiendo del argumento que *“una de las discusiones más constantes que se presenta en la academia es la interrelación que existe entre los ejes misionales de las instituciones de educación superior (Docencia, investigación y proyección social); en el cual el sector externo juega un papel fundamental, debido a que es el campo de aplicación del conocimiento generado y aprendido desde las diferentes áreas del saber con el fin de emprender diferentes acciones innovadoras que promueven el desarrollo social, cultural y económico de una región y país”*.

En función de lo anterior la presente ponencia busca aportar a la discusión convocada, en los ejes temáticos de ecosistemas emprendedores y clúster, así como desempeño innovador de las empresas.

Para ello, ésta ponencia reporta los resultados de una investigación que tuvo como objetivo caracterizar a las empresas de crecimiento acelerado, su desempeño innovador así como evaluar el rol que juega la potencial pertenencia a un clúster en este tipo de compañías. El estudio de campo se efectuó en Costa Rica.

A continuación este documento se estructura de la siguiente manera: el marco teórico, diseño metodológico, resultados, conclusiones y recomendaciones.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El primer autor en escribir sobre el rol que juega la aglomeración de empresas en un lugar concreto fue el economista Alfred Marshall quien en el año 1890 hablaba de distritos industriales, los cuales definió como “concentraciones de sectores especializados en una localidad específica” (Marshall, 1890). En tiempos más recientes, Becattini (1992), proponía que el distrito industrial es una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y de una población de empresas en un espacio geográfico e histórico dado. Más recientemente Porter (1998) propone que los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo. Posteriormente la OCDE (1999), termina de refrendar la “aceptación oficial” del término al señalar que son redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor.

Más allá de la definición, la evidencia científica disponible ha logrado asociar los clústeres con diversos beneficios para un país o región. Entre los más destacados están los siguientes (Mazur et al, 2016; Sölvell, 2008):

- i. Los clústeres presentan un sistema de relaciones cercanas, no solo entre las propias empresas, sus proveedores y los clientes. Sino que también se presentan

relaciones con instituciones que generan conocimientos importantes, centros de investigación, universidades. Estas instancias generan nuevos conocimientos, innovación, lo que a su vez proporciona un alto nivel de competitividad.

- ii. Al participar en los clústeres, las pequeñas y medianas empresas son capaces de generar más precisión y responden más rápidamente a las necesidades de los clientes. Las empresas socias se agrupan para obtener facilidades a las nuevas tecnologías utilizadas en diversas áreas de la actividad económica.
- iii. Los clústeres no solo son positivos para la asociación y sus miembros, sino que también para la región de origen. Es decir, la ventaja radica en el incremento en el empleo, crecimiento de los salarios, aumento de las ganancias, además de que se intensifica la actividad emprendedora.
- iv. Las empresas dentro de los clústeres presentan una intensa presión competitiva, ya que las empresas comparan sus propias actividades comerciales con las empresas del mismo sector.
- v. Dentro de los clústeres, existe una alineación de la cadena de suministro, desde la creación del producto hasta el mercado. Esto gracias a que se pueden coordinar esfuerzos tanto financieros, humanos y tecnológicos.
- vi. Los clústeres crean un sistema de distribución sostenible de nuevas tecnologías, conocimiento y productos.
- vii. Las empresas compiten por generar ideas creativas que a largo plazo puede generar un crecimiento de la economía regional.

Por su lado, las empresas de crecimiento acelerado han demostrado, siendo una proporción muy pequeña de las empresas, constituirse en las máximas creadoras de nuevos empleos en un momento histórico dado (Mason y Brown, 2013).

Al respecto, en un trabajo reciente Coad et al., (2014) proponen siete hechos estilizados que la evidencia empírica disponible señala sobre las de crecimiento acelerado o empresas gacelas. Las distribuciones de las tasas de crecimiento son fuertemente asimétricas. Un pequeño número de empresas crean un alto porcentaje de los nuevos empleos. Estas empresas tienden a ser jóvenes pero no necesariamente pequeñas. No son más comunes en industrias de alta tecnología. El crecimiento acelerado no es persistente en el tiempo. Es difícil predecir cuales empresas tendrán un crecimiento acelerado. El uso de diferentes indicadores de crecimiento (i.e. ventas, empleo, productividad) produce diferentes resultados en cuanto a las empresas que se definen como gacelas.

Por su lado Brown, Mason y Mawson (2015), señalan seis mitos sobre las empresas gacelas: todas son nuevas y jóvenes, predominan las empresas de alta tecnología, la mayoría provienen de las universidades, la mayoría son financiadas por fondos de capital de riesgo, su crecimiento es lineal constante, y crecen orgánicamente.

Es muy importante señalar que no existe consenso sobre la mejor forma de definir a una empresa gacela. Siguiendo a Delmar et al., (2003) es necesario al menos contemplar cuatro aspectos en este sentido: el indicador de crecimiento, la forma de medirlo (relativo versus absoluto), el período en estudio así como el proceso de crecimiento.

Aunque han proliferado los trabajos que analizan a estas empresas, aún falta mucho por investigar. Existen muchas cosas que aún no sabemos de las empresas de crecimiento acelerado. Por ejemplo, si la pertenencia a un clúster es parte de los factores que puedan explicar su comportamiento. Asimismo, hay poquísima evidencia sobre sus características y desempeño en países en vías de desarrollo, el cual es otro espacio donde se requiere mayor conocimiento. En esos espacios es donde precisamente busca aportar esta ponencia.

### **3. METODOLOGIA**

El estudio se efectuó en Costa Rica. La información base para identificar y caracterizar a las empresas de crecimiento acelerado provino del Banco Central de dicha nación. Las empresas de crecimiento acelerado fueron definidas por cuatro distintos tipos de indicador (Eurostat OECD 2007, Coad et al., 2014). Ver tabla 1.

**Tabla 1.**  
**Variables y forma de medición utilizados**

<b>Variables</b>	<b>Forma de medición</b>
Empleo	Aquellas empresas que han tenido un crecimiento en la contratación de empleados superior al 20% anualizado, durante tres años consecutivos. Se aplicó un punto base de diez empleados al momento de la primera observación.
Valor agregado en la producción	Igual que el anterior, un aumento del al menos un 20% anualizado consecutivo por tres años.
Productividad media del trabajo: definido como valor agregado entre empleo	Mismo parámetro que el anterior
Ventas anuales	Empresas con como un crecimiento en la facturación de al menos 50% anualizado consecutivo por tres años, sin ninguna línea base de partida.

En esta primera fase, usando la información del Banco Central se logró identificar una cifra de 7390 empresas que tuvieron un crecimiento acelerado en al menos una de las cuatro variables definidas para el estudio. Dicho crecimiento acelerado se produjo entre los años 2005 y 2012 acorde a las cifras disponibles.

En el año 2012, solamente 355 de esas empresas estaban activas. A esas 355 se les efectuó un estudio de seguimiento, recolectando información en el año 2016. En este estudio se consultó sobre diversos temas: pertenencia a un clúster, capacidad de aprendizaje organizacional, orientación emprendedora y desempeño innovador.

La capacidad de aprendizaje organizacional se definió como la habilidad de una organización para crear, adquirir, transferir e integrar conocimiento y se midió por medio de cinco dimensiones: i) experimentación que es el testeo para la generación de nuevas ideas o proyectos lo cual conduce a la búsqueda de soluciones innovadoras para posibles problemas en las empresas, ii) toma de riesgo ligado a procesos de aprendizajes nuevos que requieren tolerancia al error por parte de las empresas, iii) interacción con el ambiente externo que facilita la integración de nuevos desarrollos de mercado en la organización, iv) dialogo entre miembros del equipo que incrementa la capacidad de generar ideas y promover la comunicación, v) participación en la toma de decisiones, lo cual permite al empleado mejor acceso la información incrementando su nivel de involucramiento y compromiso (Chiva et al., 2007; Fernández et al., 2012).

En cuanto a la orientación emprendedora, se definió como la propensión que tiene una empresa para involucrarse en innovaciones asumiendo a su vez cierto grado de riesgo para proactivamente proponer innovaciones que le generan ventajas competitivas y se midió por tres dimensiones: innovación (*innovativeness*), toma de riesgos y proactividad. La innovación se refiere a la predisposición a introducir nuevos productos y servicios mediante la participación en procesos de creatividad y experimentación, así como a promover inversiones tecnológicas y de I + D que conducen a la innovación de procesos. La toma de riesgos se relaciona con acciones audaces que resultan de aventurarse en lo desconocido, tomar grandes cantidades de préstamos y comprometer recursos significativos para empresas en entornos inciertos. Por su lado la proactividad es una perspectiva de búsqueda de oportunidades y prospectiva en la que la introducción de nuevos productos y servicios por delante de los competidores y la anticipación a los cambios en el mercado (Miller, 1983; Rauch 2009).

El desempeño innovador fue medido siguiendo lo establecido por el Manual de Oslo, y enfocándolo en diversos tipos de innovación (producto, servicios, procesos) así como tradicional y con enfoque sostenible (OECD, 2005)

Al final del proceso de recolección de información se logró obtener respuesta por parte de 74 empresas de crecimiento acelerado. Los respondientes fueron sus gerentes o emprendedores fundadores, en la mayoría de casos. La recolección fue contratada a una

empresa especialista en investigación de mercados y la encuesta fue por vía telefónica entre los meses de agosto y noviembre de 2016.

#### 4. RESULTADOS

En la primera fase del estudio se logró identificar y caracterizar de forma muy elemental a las empresas de crecimiento acelerado, utilizando la información disponible en el Banco Central. Para ello las tablas 2, 3 y 4 muestran los datos más relevantes.

Nótese como por ejemplo las variables productividad y producción son las que están más presentes mientras que ventas la de menos presencia, a la hora de definir el crecimiento de las empresas en estudio (tabla 2). Asimismo es relevante la mayoritaria presencia de empresas grandes (tabla 3), si distingo de las variables que se usen para medir el crecimiento (tabla 4).

**Tabla 2**

**Empresas de crecimiento acelerado activas e inactivas según diferentes criterios (2005-2012).**

<b>Criterio caracterización</b>	<b>de</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>
Productividad		6900
Producción		6712
Empleo		1223
Ventas		498
Total		7390

Nota: Como no todas las gacelas cumplen los cuatro criterios simultáneamente la suma total de gacelas no corresponde a la de los criterios.

**Tabla 3.**

**Distribución de las gacelas identificadas (2005-2012), según tamaño de la OECD.**

Tamaño	Gacelas	
	Can tidad	%
Micro (menos 10L)	0	0
Pequeña (entre 10L y menos de 50L)	30	4.09
Mediana (entre 50L y menos de 250L)	11	16.20
Grande (más de 250L)	58	79.72
<b>Total</b>	<b>739</b>	<b>100</b>
	<b>0</b>	

Nota: Para definir el tamaño de las gacelas se parte de la definición de la OECD, al menos 10 empleados, y se toma como referencia el primer año en el que aparece como activa.

**Tabla 4.**

**Distribución de las gacelas identificadas según cada uno de los cuatro criterios, según tamaño de la OECD.**

Tamaño	Producti vidad	Prod ucción	E mpleo	V entas
Micro (menos 10L)	0	0	0	0

				188
Pequeña (entre 10L y menos de 50L)	281	280	21	1
				1
Mediana (entre 50L y menos de 250L)	1121	1119	14	6
			3	5
Grande (más de 250L)	5498	5313	10	4
			59	22
<b>Total</b>	<b>6900</b>	<b>6712</b>	<b>12</b>	<b>4</b>
			<b>23</b>	<b>98</b>

Nota: Para definir el tamaño de las gacelas se parte de la definición de la OECD, al menos 10 empleados, y se toma como referencia el primer año en el que aparece como activa.

En la segunda fase del estudio se acudió a la recolección de información primaria, hallándose que un 61% manifestó no estar involucrado ni pertenecer en ningún tipo de régimen, clúster, asociación o similar. El restante grupo si señaló pertenecer a algún tipo de asociación aunque en muchos casos eran espacios diferentes a un clúster (en los términos que se definen en el ámbito académico). Las diferencias en el rendimiento de dichas empresas en ambos grupos no fueron significativa en términos estadísticos.

En donde sí se encontraron diferencias interesantes fue en el ámbito del desempeño innovador.

Por ejemplo, en primera instancia se relacionaron la capacidad de aprendizaje organizacional y el desempeño innovador. Al respecto se halló que dicha capacidad impactó positivamente en el desempeño innovador de las empresas pero dicho impacto fue más fuerte en las empresas intensivas en conocimiento.

En un segundo abordaje, se buscó relacionar la innovación tradicional en productos y la innovación sostenible en productos con la capacidad de aprendizaje organizacional así como la orientación emprendedora en estas empresas. Acá nuevamente hay diferencias muy interesantes según se trate de empresas intensivas en crecimiento o no. El principal hallazgo es que en ambos tipos de empresas hay una relación significativa, pero además en las

empresas intensivas en conocimiento esa relación se puede dar sin necesidad de que exista un tamaño mayor ni muchos años de experiencia, como si ocurre en las empresas no intensivas en conocimiento. Es decir, la naturaleza de ser intensivas en conocimiento compensa la falta de escala y experiencia.<sup>7</sup>

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo inició con el objetivo de caracterizar a las empresas de crecimiento acelerado, su desempeño innovador así como evaluar el rol que juega la potencial pertenencia a un clúster en este tipo de compañías. Lo anterior, atendiendo el llamado de los organizadores a discutir y analizar la construcción de una cultura emprendedora en Iberoamérica

Según se pudo concluir, el crecimiento acelerado es un fenómeno complejo de identificar y caracterizar. Basta señalar que de las 7390 empresas que fueron identificadas como de crecimiento acelerado entre 2005 y 2012, solamente 355 estaban activas en el año 2012. A partir de un estudio ad hoc entre esas, se logró contactar con 74 en las cuales se hallaron elementos muy interesantes en cuanto a su desempeño innovador. Por ejemplo la correlación con elementos como la capacidad de aprendizaje organizacional así como la orientación emprendedora pero sobretodo las diferencias estadísticamente significativas cuando se hizo diferencia entre empresas intensivas en uso de conocimiento y aquellos que no lo son. Finalmente la pertenencia a un clúster no marcó diferencias en el desempeño innovador de las empresas en estudio.

En el campo de las recomendaciones o implicaciones, se pueden verter desde distintas perspectivas. Para los practicantes, emprendedores o empresarios que están tratando de ser más competitivos. El crecimiento es importante, pero debe verse con una perspectiva estratégica. Existen impulsores del crecimiento orgánico, como por ejemplo la capacidad de aprendizaje organizacional o la orientación estratégica. Trabajar en ellos puede ser un

---

<sup>7</sup> Parte de los resultados de esta investigación han sido publicados de forma separada en diversas revistas científicas (Monge et al., 2017; Lafuente et al., 2018, Lafuente, Vaillant y Leiva 2018). Esta ponencia es original en el tratamiento integral y unificado de la temática así como en el interés de ligar el tema de clúster con empresas de crecimiento acelerado.

conductor que conlleve al crecimiento. Además, existen diversos tipos de crecimiento, desde productividad hasta ventas o empleos, es menester del estrategia sopesar las ventajas y desventajas que conlleva cada uno. Para los diseñadores de política pública. Los incentivos, formación y apoyo que reciban las empresas podrían enfocarse en alimentar esas capacidades organizacionales que posteriormente pueden traducirse en ventajas competitivas y crecimiento. Aunque nuestros resultados no ligan el crecimiento con clústeres, es dable considerar otros trabajos que han demostrado los beneficios de tener una visión sistémica del conglomerado de empresas, por ende, sugerimos tratar de propiciar espacios para que se generen esas colaboraciones y sinergias entre diversas empresas. Finalmente, desde la óptica académica, es valioso rescatar que el crecimiento acelerado sigue constituyendo un tema relevante. El principal aporte de esta ponencia, creemos es ofrecer evidencia científica de que las empresas que sean catalogadas como de crecimiento acelerado variarán en función de las variables específicas que se utilicen para medir su crecimiento (i.e. ventas, empleo, producción, entre otras).

El trabajo tiene limitaciones como toda investigación y a partir de algunas de ellas se originan futuras oportunidades para nuevas investigaciones. Una limitación es el área geográfica, quizá las empresas de crecimiento acelerado tengan patrones diferentes en países en vías de desarrollo donde las condiciones del entorno son más turbulentas que en otros contextos. Para esto hará falta investigar más en diversos entornos de negocios. Además, una limitante es el tamaño reducido de la muestra, 74. Si bien es cierto se usaron técnicas apropiadas para ello, sería interesante poder ampliar la investigación tomando en cuenta mayor cantidad de empresas.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. F. Pyke, G. Becattini, G. y W. Sengenberger, W.(Eds.), Los distritos industriales y las pequeñas empresas, 61-79.

Brown, R., Mason, C., and Mawson, S. (2015). Increasing 'The Vital 6 Percent': Designing Effective Public Policy to Support High Growth Firms. Nesta Working Paper No. 14/01

Chiva, R., Alegre, J., and Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4):224-242.

Coad, A., Daunfeldt, S. O., Hözl, W., Johansson, D., & Nightingale, P. (2014). High-growth firms: introduction to the special section. *Industrial and Corporate Change*, 23, (1):91–112.

Delmar, F., Davidsson, P. and Gartner, W.B. (2003). Arriving at the High-Growth Firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2): 189-216.

Eurostat-OECD. (2007). Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.

Fernández, A., Alegre, J. and Chiva, R. (2012). Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2):157-169.

Lafuente, E., Solano, A, Leiva, J. C., Mora, R. (2018). Determinants of innovation performance: Exploring the role of organizational learning capability in knowledge-intensive business service (KIBS) firms. *ARLA In Press*.

Lafuente, E., Vaillant, Y., & Leiva, J. C. (2018). Sustainable and Traditional Product Innovation without Scale and Experience, but Only for KIBS!. *Sustainability*, 10(4), 1169.

Marshall, A. (1890). *Principles of political economy*. Maxmillan, New York.

Mason, C., and Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Bus Econ* 40:211–225

Mazur, V. V., Barmuta, K. A., Demin, S. S., Tikhomirov, E. A., y Bykovskiy, M. A. (2016). Innovation clusters: Advantages and disadvantages. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(1S) 270-274

Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Manag. Sci.* 1983, 29(7), 770-791. DOI: 10.1287/mnsc.29.7.770

Monge, R., Leiva, J. C., Torres, F., Alfaro, A., Morales, C., & Solano, Á. (2017). Empresas Gacela en Costa Rica: Un estudio exploratorio de identificación y caracterización. *TEC Empresarial*, 11(3), 17-26.

OCDE (1999): *Managing National Innovation Systems*. Paris: OCDE.

OECD (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Data. Oslo Manual*. OECD: Paris.

Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 76(6), 77-90.

Rauch, A.; Wiklund, J.; Lumpkin, G.T.; Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrep. Theory Pract.* 33, 761-787. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x

Sölvell, Ö. (2009). *Clusters: Equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas*. Suecia: Danagårds Grafiska, Ödeshög, 1-116.

## **TICS PARA EMPRENDER**

**Livingston Macías Vergara**

eduardo-21-3@hotmail.com

**Sarasti Mero Aliza**

asarm1206@hotmail.com

**Estefanía Cevallos Rosado**

estefaniacevallosrosado@yahoo.com

**Fernando Morán Vélez**

fernando.moranv@ug.edu.ec

Universidad Estatal de Guayaquil

### **Resumen**

La incorporación de Tics para el emprendimiento es una medida necesaria que lleva sin duda alguna a la mejora continua en el proceso de aprendizaje y mejora en la expansión de un negocio para pequeños empresarios que no tienen suficientes recursos tecnológicos, capacitación y conocimientos. El Objetivo es presentar las Tics como una herramienta de ayuda a nivel general que se puede implementar para la mejora oportuna del emprendedor, innovando su producto y la forma de expandirse, tener un plus para diferenciarse de los demás, adquiriendo las competencias necesarias para y como resultado de esto, el emprendedor tendrá una herramienta útil para que pueda hacer frente al mercado competitivo y exigente. Final mente se enfatiza la necesidad de las tics en el mundo de los negocios para todo aquel que desea emprender estando a un nivel adecuado competitivo utilizando medios como por el ejemplo el internet que hoy en día se ha convertido en un recurso necesario como estrategia utilizado de diversas maneras.

**Palabras Claves:** Tics, emprendimiento, emprendedor, empresarios, innovación, recursos tecnológicos, negocios.

### **Abstract**

The incorporation of Tics for entrepreneurship is a necessary measure that undoubtedly leads to continuous improvement in the learning process and improvement in the expansion

of a business for small entrepreneurs who do not have sufficient technological resources, training and knowledge. The objective is to present the Tics as a help tool at a general level that can be implemented for the timely improvement of the entrepreneur, innovating their product and the way to expand, have a plus to differentiate themselves from others, acquiring the necessary skills for and as As a result of this, the entrepreneur will have a useful tool to face the competitive and demanding market. Finally, the need for tics in the business world is emphasized for anyone who wants to start being at an adequate competitive level using means such as the internet, which today has become a necessary resource as a strategy used by various ways

**Keywords:** Tics, entrepreneurship, entrepreneurs, entrepreneurs, innovation, technological resources, business.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las tecnologías se han hecho cada día más accesibles. Sus precios han disminuido de manera exponencial y el acceso a ellas permite hoy nivelar las oportunidades tanto para hombres como para mujeres. Teniendo acceso a Internet desde un computador, smartphone o cualquier otro dispositivo habilitado para ello, las personas pueden ingresar a un mundo de información, conocimientos y redes de contactos, todos factores determinantes a la hora de emprender un negocio.

Utilizando las tecnologías de información y comunicación (TIC), los emprendedores pueden hoy contar con una serie de herramientas de trabajo, desde un ERP o CRM gratis, hasta línea de teléfono fijo vía skype, herramientas de gestión de tareas en cloud computing y plataformas de crowdsourcing, entre otras.

*“Emprender tiene que ser una alternativa, una opción. Quizá emprender no sea para todo el mundo, pero es una opción para cualquier persona que entre o esté ya presente en el mercado laboral.”, detalla el académico. (González, 2012)*

El uso apropiado de TIC para capturar y ordenar los procesos administrativos y generar ventajas competitivas es indispensable para el crecimiento. Y por ello, el empleo de estas herramientas será cada vez más indispensable a la hora de emprender.

La tecnología puede ayudar a los emprendedores a expandir sus negocios, “ésta no es el fin, sino el medio para hacerlo”. Por ello, recalca que es fundamental no utilizar estas herramientas pensando que sólo con eso se alcanzará el éxito, ya que para crecer es igualmente importante estar preocupado de estructurar un buen modelo de negocios y trabajar constantemente. (VIGÍA, 2018).

## **2. MARCO TEÓRICO**

Las Tecnologías de la Información y Comunicación y su acelerado avance han permitido que el hombre perfeccione los procesos en el control de la alimentación, fisiología, nutrición, reproducción y la genética, propiciando un mejoramiento de la economía y en torno a la globalización, y el desarrollo de los negocios en el mundo con resultados que permitan evaluar, técnicas, identificar fortalezas y debilidades, orientar recursos y esfuerzos. El objetivo de este trabajo fue analizar los factores por los cuales los pequeños emprendedores no implementan tecnología que les permita crecer de manera efectiva. En el presente artículo se utilizó la inteligencia artificial para la modelación de datos estadísticos en investigaciones que son expuestas en la web, que contribuyen a la preparación de los pequeños empresarios como aporte a la solución de problemas. Se evidencia un bajo nivel de formación académica, que impide el acceso a medios de comunicación, escaso financiamiento para la adquisición de tecnología, las faltas de personal capacitado inciden en el estancamiento económico de los pequeños productores. Se concluyó en la investigación realizada las evidencia que la población del área rural que emprende una actividad con escasa bases de formación académica se ve limitada en sus habilidades y destrezas para el manejo e implementación de tecnología y medios de comunicación que contribuyan a la potencialización de sus negocios; factor que es agravado con la ausencia de programas de apoyo financiero. (REDVET, 2016)

La tecnología de la información y comunicación (TIC) está provocando profundos cambios en las esferas económica, política y social en función de sus diversas modalidades de presentación en el mundo, que han incentivado su exploración conceptual en distintos ámbitos de competencia. Los esfuerzos teóricos que tratan el actual fenómeno tecnológico han derivado en un conjunto multifacético de estudios de caso a partir de los cuales se estructura el desenvolvimiento tecno económico de la TIC en las sociedades internacionales.

Por ello, este trabajo compila, sintetiza y expone algunos de los más plausibles adelantos teóricos en la temática y los organiza de tal forma que los actuales cambios tecno económicos, nacionales e internacionales, sean comprendidos desde una perspectiva económica evolucionista. Palabras clave: tecnología de la información y comunicación, desenvolvimiento tecnológico, sociedad de la información, economía digital, Internet. (Economía, 2005)

La tecnología está evolucionando a gran velocidad haciendo que los equipos y los programas que posee una empresa queden obsoletos rápidamente, sin alcanzar a recuperar los costos de inversión, un ejemplo de esto es la ley de Moore, que dice que la cantidad de circuitos se duplica la capacidad cada 2 años; si miramos esto en las empresas que se inician, la inversión en tecnología es una de las primeras que se debe hacer y en muchas ocasiones una de las que mas parte del presupuesto toma. (Toro, 2009)

El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación pueden ayudar a mejorar sustancialmente la competitividad de su negocio. La aplicación de la Informática y el Internet (Desde un simple correo electrónico) determinarán su permanencia y crecimiento en el mercado. El área de la Operatividad, la Planificación, la Comunicación, las Finanzas y la Seguridad. La red ofrece la posibilidad de utilizar multitud de recursos Online muy útiles para las personas interesadas en poner en marcha nuevas ideas de negocio. ¿Los costos? Van a depender de su capacidad de inversión. Para el manejo del dinero y la Contabilidad: Un servidor correctamente configurado puede agilizar y automatizar las tareas concernientes a la contabilidad y al control del flujo de dinero.

Existen herramientas que facilitan los cálculos de costos, elaboración de facturas y hasta aplicaciones avanzadas que convierten el celular en una tarjeta de crédito u ofrecen muestras gratuitas del producto.

El concepto de Oficina Móvil hace referencia a la posibilidad de acceder a los recursos digitales de su empresa (documentos, finanzas, contactos, citas) desde cualquier lugar, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

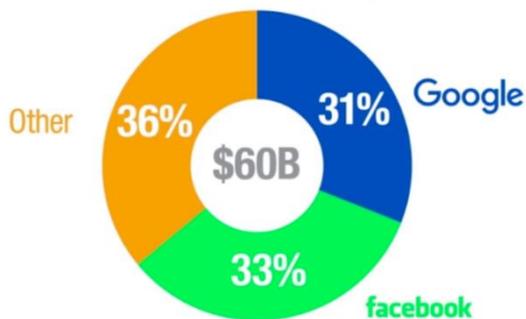
### **3. METODOLOGÍA**

### Tipo de Estudio

Corresponde a un estudio correlacional y de carácter cuantitativo la elección de este enfoque se basa en que este tipo de estudios permite abordar objetivamente el fenómeno a estudiar mediante la obtención de información cuantificable.

### Métodos de publicación

De manera paralela y muy relevante, vemos que los ingresos publicitarios en plataformas digitales están concentrados principalmente entre Google y Facebook, siendo ellos quienes dominan la distribución de contenido en diferentes formatos ya que cuentan con una audiencia activa y recurrente que acude a ellos diariamente para encontrar elementos relevantes, que generen valor y satisfagan diferentes tipos de necesidades. Aquí podemos ver los porcentajes de inversión publicitaria captados en medios digitales global a abril de 2016. Google y Facebook captan más del 64% del total de ingresos. (PONCE, 2018)



Fuente: <https://www.l2inc.com/>

### Identificación de las variables

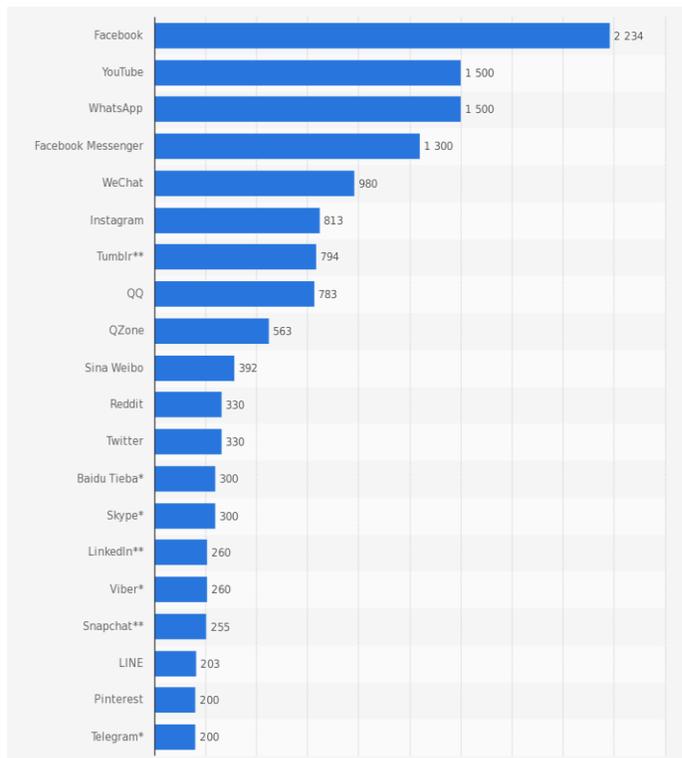
La variable dependiente para este estudio es: Grado de integración de las Tics en el emprendimiento

Las variables independientes:

- ✓ Competencias en TIC de mayor utilización por los emprendedores

- ✓ Edad de las personas que recurran en los medios de publicación.

Según la publicación de la página de Formación Académica los rankings de medios de informáticos más utilizados en el 2018 son:



**Fuente:** <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Primeramente, es necesario definir qué se va a entender en el presente trabajo por integración de las tecnologías de información y comunicación (TIC). En este sentido, se debe considerar que dicha integración implica el uso de estas tecnologías para lograr un propósito en la proyección de un emprendimiento, un proceso, un mercado, en una sociedad consumista.

El universo de este estudio corresponde al conjunto de personas que apuestan por emprender un negocio las cuales muchas veces por el desconocimiento de los medios de oferta o crecimiento productivo tienen a desaparecer del mercado al ser absorbidos por los grandes ofertantes.

El camino del emprendimiento no es fácil, ya que existe un sinnúmero de obstáculos en el camino para que una persona se decida a iniciar el desarrollo de alguna idea y llevarla hasta la meta. Eduardo Sabatés, fundador de Grupo Sicoss, plantea que es posible crear una metodología que nos ayude a entender que tan viable es el desarrollo de una idea, incluso antes de iniciar. Su metodología consiste en seis pasos:

### **1.- Generar una idea disruptiva**

Se trata de crear algo que pueda mejorar un proceso o necesidad y hacer más fácil o a menor costo su solución. Una buena idea no necesariamente nace de algo totalmente nuevo, quizá es la solución a un problema previo.

### **2.- Viabilidad de mercado**

¿Hay un mercado que quiera consumir mi idea? Una investigación de mercado es necesaria, ya que nos arrojará información sobre la competencia en cuestión tecnológica y sobre las necesidades del mercado.

### **3.- Viabilidad Tecnológica**

¿Hay tecnología disponible para realizar mi idea? Por más innovadora y disruptiva que resulte una idea, siempre debe tener una base tecnológica sólida que la haga posible.

### **4.- Poder adquisitivo del mercado**

¿El mercado puede pagar por mi idea? Una idea excelente tiene que estar al alcance de las personas o no funcionará.

### **5.- Entorno legal**

¿Es legal lo que estoy proponiendo? Es importante revisar todos los marcos legales que existan y no dejar cabos sueltos.

### **6.- Buscar financiamiento**

El último paso en esta cadena es buscar los recursos que garanticen que la idea pueda llevarse a cabo.

## **4. RESULTADOS**

Los expertos mencionan tres pasos claves a seguir para alcanzar un sitio web rentable para el negocio:

1. Definir los objetivos que desea conseguir con el sitio web.

2. Poder medir a través de la web los resultados que obtiene con las estrategias de marketing.

3. Optimizar de forma continua su sitio web para mejorar sus resultados.

Una acertada selección de herramientas permitirá dotar a su negocio de la movilidad necesaria para hacer frente a los requisitos de un mercado cada vez más competitivo y exigente. (Infoguia, 2016)

“Un momento de desaceleración económica y contracción de la demanda interna se pensaría que no hay un contexto favorable para emprender. Sin embargo, todo es cuestión de perspectiva. Hay quienes ven el vaso medio vacío y quienes lo ven medio lleno. El emprendedor, por supuesto, lo ve medio lleno y donde hay un problema siempre verá una oportunidad de crear o de innovar; todo depende de cómo se mire la situación y la energía con la que se quieran enfrentar los retos que se presenten con el paso de los días. (Sicard, 2017)”

Cuando los inversores analizan proyectos de emprendedores, una de las características generalmente buscadas en los proyectos es la de su escalabilidad. Que el negocio tenga el potencial de escalar, es decir, de crecer significativamente manteniendo su estabilidad, es uno de los factores de un proyecto empresarial que mejor auguran unas buenas perspectivas de rentabilidad económica y social. El ejemplo, quizás leyenda, de los emprendedores que arrancan su desarrollo software en un garaje para en pocos años tener ese software instalado en los ordenadores o los móviles de todo el mundo, puede ilustrar esta idea de la escalabilidad.

Quizás es esta condición de escalables, lo que explica que un gran porcentaje de las operaciones de capital riesgo en el mundo en los últimos años se haya destinado a proyectos en el ámbito de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las TIC. Pero no todos los proyectos TIC tienen por qué ser escalables. El amplio abanico de negocios que se agrupa bajo el concepto de Sector TIC, abarca desde un sencillo software de gestión empresarial, hasta una gran red de telecomunicaciones y cada modelo de negocio y sus formas de ejecutarlo, determinarán su mayor o menor escalabilidad. Sin embargo, algunas soluciones TIC parecen tener condiciones intrínsecas hoy en día para que los negocios que

en ellas se basan puedan considerarse escalables. Y este es el caso de las Aplicaciones, las “Apps”, término ya por muchos utilizado. Nuevamente habría que decir que el concepto “aplicación” abarca demasiadas cosas, pero aquí hablamos de una aplicación constituida por un programa informático que funciona sobre un hardware de red, terminal, etc. y que tiene una interfaz de usuario. Sin entrar en otras disquisiciones técnicas ni en los múltiples servicios que ofrecen, este es el caso de las “Apps” que disfrutamos en nuestros móviles y en nuestro ordenador en la oficina o en casa. (García, 2013)

Las tecnologías se han hecho cada día más accesibles. Sus precios han disminuido de manera exponencial y el acceso a ellas permite hoy nivelar las oportunidades tanto para hombres como para mujeres. Teniendo acceso a Internet desde un computador, Smartphone o cualquier otro dispositivo habilitado para ello, las personas pueden ingresar a un mundo de información, conocimientos y redes de contactos, todos factores determinantes a la hora de emprender un negocio. (esucomex, 2016)

Utilizando las tecnologías de información y comunicación (TIC), los emprendedores pueden hoy contar con una serie de herramientas de trabajo. (esucomex, 2016)

Las TIC pueden ser: telefonía fija, telefonía móvil, Internet, radio, televisión pagada, correos postales, energía, robótica, dinero electrónico, entre otros. Las TIC sirven de apoyo para la toma de decisiones, de una manera mucho más rápida y acertada dentro de un negocio o empresa. La generación de más información a lo largo del desarrollo de las actividades de una empresa hace posible el uso de más variables para poder analizar o controlar un negocio de manera más acertada. (Emprendecador, 2011)

Las TIC pueden ser utilizadas en cada etapa de generación de un negocio, desde la atención al cliente hasta los procesos más complicados de transformación. (Emprendecador, 2011)

El utilizar las TIC en el negocio ayuda a:

- Reducir riesgos como la obsolescencia
- Mejorar el TIR de los proyectos de negocio
- Mejorar de eficiencia y productividad
- Ahorrar costos

- Generar beneficios por nuevos negocios
- Mejorar la productividad
- Acortar los ciclos de producción

Al considerar las TIC como ayuda para la empresa, también es necesario considerar que existen empresas basadas en las TIC, estas se conocen como empresas digitales, que son concebidas como aquellas empresas en las que sus productos y servicios, así como su modelo organizativo están basados en tecnologías interactivas y de redes. (Emprendecador, 2011)

El internet no solo es útil para las empresas digitales, sino también para los emprendimientos comunes, y sirve como una herramienta de negocios debido a que es un espacio virtual en donde se realizan miles de transacciones como cuales de manera casi inmediata. Está habilitado todos los días del año, y todo el día. (Emprendecador, 2011)

“Y es que las TIC están revolucionando, particularmente, la forma de hacer negocios. Por ello, los expertos concuerdan que, si las pequeñas, medianas, y grandes compañías no adoptan este tipo de iniciativas, no podrán perdurar en el tiempo”. (Emprendedores UNL, 2014, pág. 01). Aquí se puede observar que simplemente si las Pymes no dejan de ser artesanales se verán en el tiempo completamente eliminadas del mercado, se involucran las empresas en este aspecto porque es la manera de hacer negocios a través del internet y tecnología, siempre manteniendo una eficaz actualización de sistemas, ordenadores, páginas web, el marketing electrónico y/o comercio electrónico donde se puede mantener sobre un canal viable para saber cuál es la necesidad de nuestros compradores, así como la comunicación directa de nuestros proveedores, tomando en cuenta para la reducción de costes dentro de la empresa. (Corrales, 2014)

## **5. CONCLUSIONES**

Las tecnologías de información y comunicación han evolucionado a través del tiempo y ahora es muy difícil ver una actividad de comercio que no tenga a sus disposiciones las TIC. Ya que son herramientas para la mejora de su desempeño, rentabilidad y evolución hacia el éxito, los emprendedores se capacitan en esta área de conocimiento porque aun sin tener una tienda física pueden hacer negocio con el uso de la tecnología, así obtener ganancia y participar en una competencia indirecta con sus cercanos competidores.

Con el paso del tiempo las tecnologías evolucionan y dejan obsoletas las antiguas formas de negocio un caso de ellos es la empresa de cámara fotográfica Kodak que no tomaron en cuenta esta posible amenaza de competencia que era la cámara digital, y ahora esta empresa ya no compite con las empresas que fabrican cámaras digitales, pues bien esto nos da a entender que las empresas y los emprendedores debemos adaptarnos al cambio de cómo hacer negocios y aprovechar las oportunidades de negocio que se den por medio de las TIC, en el mundo digital ya que son un nicho de mercado extremadamente extenso, un caso de ello es UBER que sin tener vehículos como activos, por medio de su aplicación digital tiene alrededor del mundo miles de vehículos trabajando. Lo que las TIC hace en el mundo moderno es facilitar a los emprendedores, empresas la relación de negocio que se convierta en un lazo fuerte así dar un servicio adicional a los posibles clientes potenciales, además fortalecer las relaciones con sus colaboradores ya sean proveedores, empleados, gerentes, socios o ejecutivos.

A manera de recomendaciones:

El uso de las Tic es importante para los emprendedores ya que con poca inversión pueden generar ganancias y beneficios estos son algunas recomendaciones que pueden seguir

- Realizar cursos de capacitación sobre tecnologías de información y comunicación.
- Relacionar el cambio del uso de la tecnología con algo nuevo y positivo
- Buscar información relevante sobre el uso correcto de las TIC para aplicarlos en su negocio
- Dedicar un tiempo para la mejora de atención al cliente por medio de la tecnología ya sea por las herramientas de redes sociales o por la web

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Corrales, A. L. (29 de 04 de 2014). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/las-tics-en-el-mundo-empresarial/>

Economía, R. L. (23 de 12 de 2005). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11820081009>. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11820081009>

Emprendecuator. (06 de 11 de 2011). *Emprendedores.cl*. Obtenido de <http://www.emprendedores.cl/comunidad/articulos/405/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-para-el-emprendimiento>

Esucomex. (22 de 01 de 2016). *esucomex*. Obtenido de <http://www.esucomex.cl/noticias/tecnologia-un-aliado-para-el-emprendimiento>

García, G. V. (06 de 05 de 2013). *SODENA*. Obtenido de <http://www.sodena.com/index.php/es/sodena-informa/blog/452-aplicaciones-tic-una-oportunidad-para-emprender>

González, V. (19 de 12 de 2012). *Revista de estudios de juventud*. Obtenido de [http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista99\\_capitulo9.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/46/publicaciones/revista99_capitulo9.pdf)

Infoguia. (18 de 05 de 2016). *Infoguia.com*. Obtenido de <https://infoguia.com/infotip.asp?t=informacion-y-comunicacion-para-emprendedores-en-la-tecnologia&a=417>

REDVET. (12 de 12 de 2016). *redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63649052004>

Sicard, H. B. (13 de 03 de 2017). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/henry-bradford-sicard/tic-una-herramienta-para-emprender-analisis-portafolio-14-de-marzo-de-2017-504098>

Toro, C. A. (23 de 05 de 2009). *Google Academico*. Obtenido de <http://www.acorn-redecom.org/papers/acornredecom2009osorio.pdf>

Ponce, J. P. (04 de 2018). *Formacion Gerencial*. Obtenido de <http://blog.formaciongerencial.com/medios-de-comunicacion-en-ecuador-negocio-y-tendencias/>

VIGÍA, E. (24 de 07 de 2018). *EL VIGÍA*. Obtenido de <http://www.elvigia.net/general/2018/7/24/impulsaran-el-emprendimiento-en-tecnologia-309132.html>

## **LECCIONES APRENDIDAS EN UN CASO DE SPIN-OFF UNIVERSITARIA: CONOSER, DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, COLOMBIA.**

**Germán Moreno O.**

Universidad de Antioquia

germanmoreno.o50@gmail.com

### **Resumen**

Se analiza la experiencia de los primeros seis años de la primera spin-off de una universidad pública en Colombia, Conocimiento y servicios de ingeniería, Conoser, una empresa de consultoría en sistemas eléctricos, gestada desde el grupo de investigación Gimel, de la Universidad de Antioquia; su gestación fue acompañada por la Unidad de emprendimiento del Programa de gestión tecnológica; ha presentado altibajos en sus resultados financieros y entonces se realiza un análisis para comprender la evolución general de la empresa. Se presentan lecciones aprendidas en aspectos como el modelo de propiedad, la gestión comercial, la estructura administrativa y la gestión de la innovación, entre otros.

**Palabras Claves:** spin-off, emprendimiento, consultoría, lecciones aprendidas.

### **Abstract**

The six first years of Conocimiento y servicios de ingeniería, Conoser, are analyzed. This is the first spin-off company from a public university in Colombia and is an electric systems consultancy company spun from the research group Gimel of the University of Antioquia. The Entrepreneurship Unit of the Technology Management Program assisted the conception and initial developing of the spin-off. The financial results have gone up and down and then an analysis is performed to understand the general evolution of the company. Lessons learned from the choosing of the spin-off ownership model, the commercial strategy, the administrative evolution and other aspects are presented.

**Key words:** spin-off, entrepreneurship, consultancy, lessons learned

## **1. INTRODUCCIÓN**

La creación de empresas “spin-off”, esto es, empresas gestadas y derivadas de instituciones (principalmente universidades) o de otras empresas (generalmente grandes empresas) y con nexos estrechos con grupos de investigación, se ha constituido en una apuesta que ya varios países han realizado exitosamente para agilizar la transferencia de conocimiento de la universidad a la sociedad, vía mercado y con generación de riqueza (Chang Castillo, 2010; Fujisue, 1998; Kondo, 2012; Lockett, Siegel, Wright, & Ensley, 2005; Spin-off Advisors LLC, 2016).

En Colombia, hace ya varios años el tema ha ocupado la atención (Cesu, 2014; Cinda, Universia, RedEmprendia, 2015; Consejo Privado de Competitividad, 2013; Jiménez, Maculan, Otálora, & Cunha, s.f; Moreno, 2016; Ruiz, 2009; Tamayo, 2011). Sin embargo, el paso a las acciones ha sido lento y, en universidades públicas, sólo la Universidad de Antioquia (UdeA) ha procedido a crearlas, teniendo a la fecha cinco constituidas; la primera de ellas fue Conocimiento y Servicios de Ingeniería S.A.S, con su marca Conoser (nombre con el que se hará referencia a esta empresa, en adelante), que se derivó del Grupo de manejo eficiente de la energía, Gimel, clasificado A1 en el sistema de Colciencias, entidad que regula la investigación en el país. En universidades privadas ha habido un movimiento hacia la creación de este tipo de empresas, menos lento pero definitivamente no calificable de rápido (Ospina, 2012)

Analizar los seis años de presencia en el mercado de Conoser (se encuentra en el séptimo pero el autor se retiró de la empresa al iniciar este), que han estado acompañados de altibajos en los resultados financieros de la empresa, se insinúa interesante por la posibilidad de obtener lecciones de un caso real, tanto en aspectos de su desarrollo y relaciones internas como de su relación con el mercado y el entorno local y nacional, y para visualizar la potencialidad y las dificultades de las spin-off como alternativas de desarrollo regional. Se espera, a lo largo del texto, evidenciar lecciones aprendidas de la experiencia de la primera spin-off de universidad pública en Colombia, las cuales se recogen en el penúltimo aparte del artículo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **Definición del tipo de empresa y su constitución accionaria**

La UdeA ha tenido una conducta inteligente al definir los tipos de empresa y las participaciones accionarias en sus primeras spin-off: en efecto, antes que adoptar un esquema de manera rígida, ha preferido dar cierta libertad a los emprendedores e inversionistas e ir aprendiendo con experiencias reales. Para Conoser se definió que fuera una sociedad por acciones simplificada (SAS), dadas algunas ventajas legales y fiscales de esa modalidad; se estableció una participación de la universidad inferior al 50%; los investigadores entraron con un porcentaje aproximadamente correspondiente a la participación que hubieran tenido en regalías por explotación de productos de investigación por un valor equivalente al de la valoración financiera de este emprendimiento (cerca del 20%); y el resto se dejó para ser adquirido por un inversionista externo. Además, sería una empresa de consultoría en sistemas eléctricos, que trabajaría con herramientas computacionales desarrolladas por el Gimel y acompañaría el desarrollo de un equipo de diagnóstico, entre Gimel y otro grupo, que permitiría una nueva oferta de servicios en un plazo corto.

Quedó planteado un problema en la participación accionaria relativa de los investigadores, ya que sólo entraron los que habían desarrollado las herramientas que se utilizarían en los servicios pero se contaba con todos para atender servicios complejos; esto fue aceptado sin mayores dificultades, dada la excelente relación entre los integrantes.

Cabe señalar que en las demás spin-off de la UdeA, ésta no ha tenido participación accionaria, ha habido una presencia sobresaliente de las empresas inversionistas y en cada spin-off se han definido relacionamientos diferentes entre los involucrados (“stakeholders”); esto ilustra el comentario inicial de este aparte.

### **Oferta inicial de Conoser y su mercado**

Desde su concepción, Conoser se planteó como una empresa de servicios de conocimiento a través de la consultoría en sistemas eléctricos (particularmente en las líneas de seguridad y confiabilidad eléctricas, y eficiencia energética, complementadas con capacitaciones especializadas), lo que a su vez se clasificó en proyectos y servicios, según la complejidad, el valor y la duración, sin límites rígidos; más tarde se definieron también “programas”, constituidos por servicios de un mismo tipo para clientes de empresas “tractoras” (concretamente, Mipymes clientes de la distribuidora de energía, EPM<sup>8</sup>). Esto, porque los proyectos tienen una demanda muy incierta y en períodos en que no se tenga una ejecución suficiente, los servicios deben cubrir los costos de operación; los programas responden a necesidades de las empresas tractoras de atender clientes menores pero muy abundantes y constituyen una demanda recurrente de servicios. El principal mercado para proyectos son las grandes empresas e instituciones, que generalmente los contratan mediante convocatorias públicas y la competencia son grandes consultoras. El mercado para servicios en sistemas eléctricos es bastante amplio ya que empresas de todos los sectores los requieren; la competencia son pequeñas consultoras, que son muy numerosas.

### **Gestión de la innovación**

Desde que se concibió la empresa, se pretendía que con el apoyo del Gimel y de otros grupos se pudiera estar proveyendo herramientas para nuevas ofertas de servicios. Inicialmente se trabajó en el equipo de diagnóstico de motores mencionado, pero diversas dificultades llevaron a desistir del proyecto; después se trabajó en un desarrollo para gestión de activos eléctricos pero percances imprevistos con un desarrollador de software, más dificultades financieras, llevaron a un aplazamiento indefinido en la disponibilidad de la herramienta; actualmente el Gimel desarrolla un equipo para compensación de reactivos que se espera tener en pruebas a finales de 2018. Complementariamente, se trató de constituir un comité de innovación pero el difícil periodo de 2015 a 2017 no permitió asignarle recursos. No se ha cejado en el empeño de generar innovaciones pero no se han logrado superar las dificultades encontradas.

---

<sup>8</sup> Empresas Públicas de Medellín, EPM, es la mayor empresa de energía eléctrica de Colombia y participa en toda la cadena de producción: generación, transmisión, distribución y comercialización.

### 3. METODOLOGÍA

En la medida en que se pretende obtener unas lecciones aprendidas de los primeros años de la spin-off Conoser, se partirá de la exposición de la evolución de componentes que han incidido en su corta historia, aprovechando sus experiencias reales para un análisis de los problemas, decisiones y resultados a lo largo de esa historia.

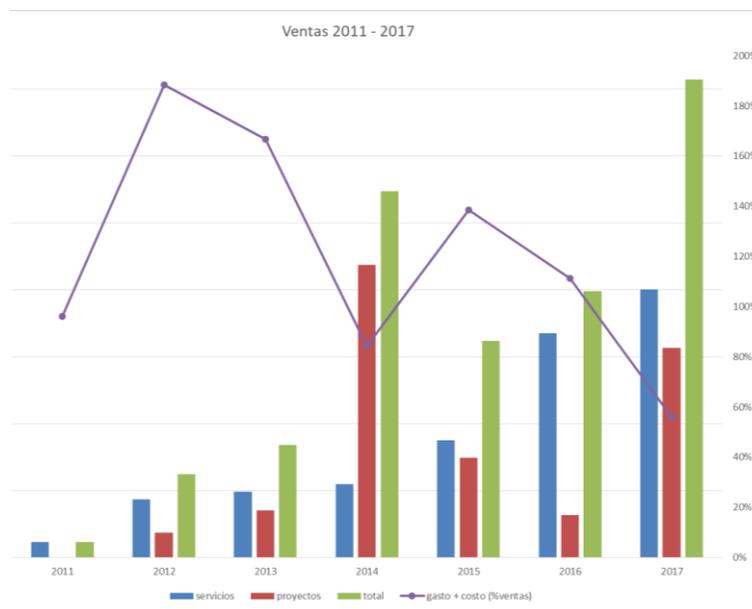
### 4. RESULTADOS

#### Resultados Financieros y análisis de los esquemas de la oferta

Excepto en 2014 y 2017, las ventas han estado por debajo de las necesarias para cubrir la operación de la empresa y esto cuestiona la gestión comercial pues los estudios previos mostraron buen potencial de mercado. En la Gráfica 1 se presenta el comportamiento histórico anual de ventas; en las gráficas se ocultan los valores numéricos (solo se presentan algunos porcentajes), por confidencialidad; pero quedan reflejadas las variaciones y tendencias reales. Se analizan por separado proyectos y servicios (más programas).

**Gráfica 1. Histórico de ventas 2011-2017**

Las barras corresponden a valores reales, la curva a los valores porcentuales del eje derecho. En servicios se incluyen programas.



Fuente: elaboración del autor con base en los estados financieros de Conoser

➤ **Proyectos**

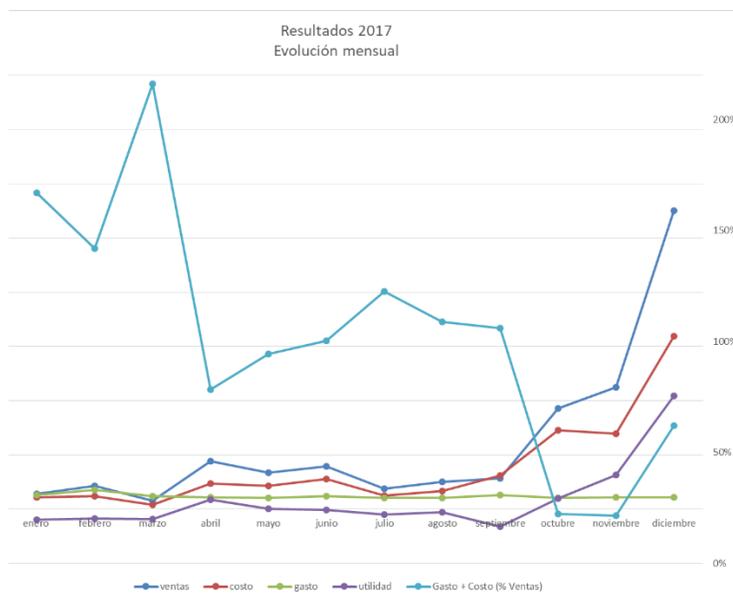
Las mayores ventas han sido de proyectos y caben las siguientes anotaciones:

- En 2014, fueron esencialmente proyectos para instituciones y empresas estatales. Los de mayor valor se lograron mediante propuestas ganadoras en convocatorias de esas entidades, en un año en que las finanzas públicas y del país en general fueron mucho mejores que en los años posteriores (lo que se comenta más adelante: Gráfica 3).
- Los siguientes aspectos contribuyeron decididamente al éxito de las propuestas mayores: percepción temprana de las convocatorias; alianzas adecuadas para cumplir requisitos técnicos y de indicadores financieros; cuidadosa elaboración de las propuestas en compañía de los aliados. La capacidad técnica “propia”, se alcanzó por la participación de socios investigadores.
- En todos los casos hubo una ejecución muy juiciosa de los proyectos adjudicados.
- En 2017 se superó el resultado de 2014 con condiciones muy diferentes: la venta de proyectos fue para el sector privado y bastaron 3 proyectos para lograr unas utilidades superiores. Sin embargo, un componente de ventas muy significativo fue logrado con los programas (servicios) para Mipymes pero, por una alta componente de tercerización, fueron de muy bajas utilidades.
- En los demás años no se han logrado resultados parecidos, en parte porque las condiciones económicas del país se deterioraron, y en otra parte por baja capacidad comercial y financiera (que se requería para tener fuerza comercial) de Conoser. Esta situación externa e interna persiste y ha dificultado la gestión financiera.

➤ **Servicios y Programas**

Hubo aumento en ventas de servicios desde 2015, en valor y en relación con proyectos, que en 2015 y 2016 pasaron por un nivel muy bajo.

**Gráfica 2. Comportamiento financiero en 2017**



Fuente: elaboración del autor con base en los estados financieros de Conoser

En la Gráfica 2 se presenta el comportamiento financiero de Conoser a lo largo de 2017. Hasta septiembre, las ventas fueron exclusivamente de servicios (y programas) pero el repunte desde octubre hasta diciembre fue por proyectos. Sólo en abril y mayo la venta de servicios dejó utilidades (valores de costo + gasto inferiores a 100% de ventas), esto a pesar de un aumento importante de ventas durante todo el año pero explicado por la baja rentabilidad, que exigía un nivel de ventas aún mayor para alcanzar el equilibrio; las ventas y utilidades de proyectos en el último trimestre fueron las que salvaron el año.

A mediados de 2016 se detectó en los estados financieros una tendencia negativa que ya ponía en peligro la existencia de la empresa y rápidamente podía llevar a insolvencia. Se implementó entonces un plan de emergencia centrado en aumentar ventas de servicios dada la incertidumbre mucho mayor en ventas de proyectos:

- Se asumió el riesgo de desplazar el coordinador de servicios a la gestión comercial y de concentrar el esfuerzo en un programa de eficiencia energética, de menor rentabilidad que las demás líneas pero que por la alianza lograda con la distribuidora de energía ofrecía un mercado con mayor probabilidad de eficacia en ventas.
- Se amplió la oferta a líneas muy convencionales (como mantenimiento e instalaciones), que se habían evitado para no entrar en un mercado muy competido y de

menor exigencia en conocimiento, y se decidió atenderla con subcontratación (para evitar inversión en equipos y ampliación de la planta de personal) y en alianza con un proveedor.

- Los socios investigadores reforzaron la capacidad técnica para poder mantener sólo un mínimo de personal técnico vinculado.

- Las ventas de servicios, junto con severas medidas de austeridad, sostuvieron la operación de la empresa en algunos meses, pero el mercado pasó a caracterizarse por prolongadas demoras en los pagos (de 30 a 45 días se pasó a 90 días y más).

### **Evolución de la estrategia comercial**

La estrategia comercial de Conoser se ha ido ajustando a partir del primer plan de mercadeo diseñado en los estudios previos a la entrada en operación. Durante los dos primeros años, hubo discusión sobre la conveniencia de hacer una presencia intensa en Bogotá que, por regiones, es el mayor mercado para los productos de Conoser. No se optó por esta alternativa dado que implicaba un alto costo y que también es la plaza más competida, prefiriendo concentrarse en el mercado local (Medellín y Antioquia), ya que es el segundo más importante y que tiene varias de las empresas de energía eléctrica más importantes, las cuales demandan los productos más complejos de la oferta de Conoser. Y convenía aprender en este mercado, dada la baja experiencia comercial de la empresa; sin embargo, siempre se han atendido ocasionales solicitudes desde cualquier parte del país.

En 2012 se gestionó la realización de un programa de uso eficiente de los servicios públicos en Mipymes, coordinado por EPM, el cual se ejecutó entre 2013 y mediados de 2015. Este programa se realizó en alianza y como subcontratista de la UdeA ya que aún no se tenían indicadores que cumplieran las exigencias contractuales de EPM; esta modalidad de alianza mostró su bondad pero también problemas asociados a que la normatividad legal y también la interna de la universidad, prevén un manejo muy favorable para ella de las relaciones, los impuestos y las utilidades cuando se trabaja con instituciones o empresas (externas a la universidad); al aplicar esto a Conoser, como si fuera una empresa extraña, resultaba en una condición muy desfavorable que amenazaba traducirse en una utilidad negativa. Sin embargo, el análisis de esa situación permitió plantear alternativas administrativas y financieras para manejar futuras situaciones de la UdeA con Conoser y con nuevas spin-off en que participe.

En 2014-2015 se gestionó otro programa para clientes de EPM, este de uso eficiente de energía, consistente en soluciones al consumo penalizado de energía reactiva, el cual se ejecutó entre mediados de 2015 y mediados de 2017. Caben estas anotaciones:

- Se esperaba una alta efectividad al contar con la lista de empresas sancionadas, lo que entregaba un mercado casi cautivo; no fue así pues muchas empresas rechazaron la oferta (entre otras cosas porque EPM ofrecía una financiación con buenos plazos pero altos intereses), pero sí se tenía una efectividad superior a la de las otras líneas.
- La utilidad en estos servicios es bastante menor que en las demás líneas debido a un componente alto de comercialización, porque debe incluirse el suministro e instalación de equipos, lo cual debe ser subcontratado por Conoser. Esto sólo podía contrarrestarse con un nivel de ventas muy elevado que infortunadamente no se alcanzó.
- Aumentó la confiabilidad ante EPM, resultado de la calidad de la atención a sus clientes, que posicionó favorablemente a Conoser para nuevos programas con la distribuidora.

La gestión comercial ha estado la mayor parte del tiempo a cargo del coordinador de servicios, en cuanto a servicios, y de la gerencia, en cuanto a proyectos (aunque también apoya servicios). Pero ha habido intentos para mayor alcance:

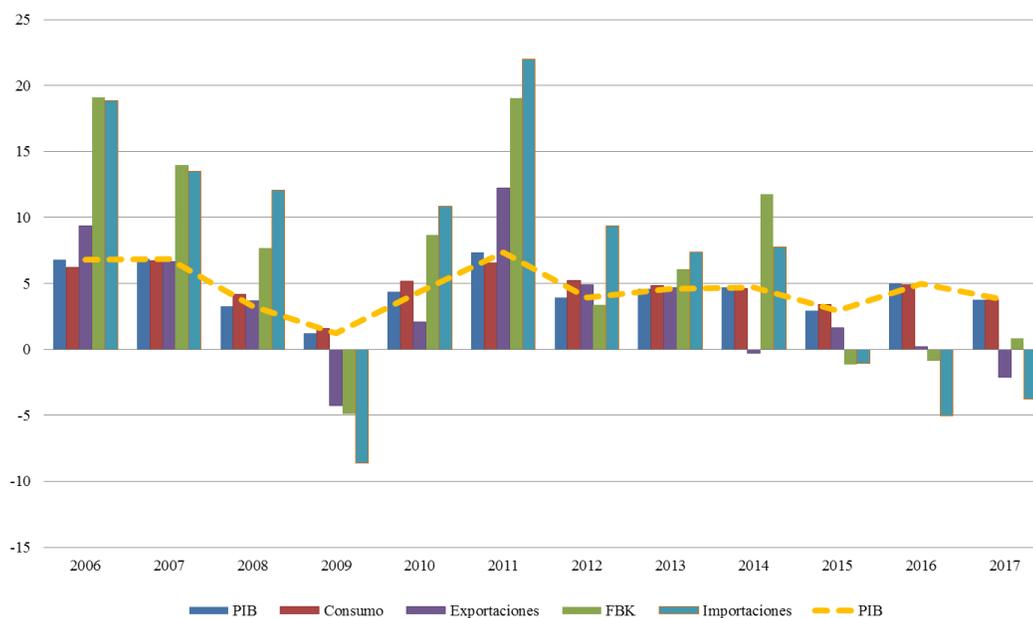
- En 2013 se contrató un director comercial, ingeniero con experiencia comercial en una reconocida empresa de energía y de excelente relacionamiento en el sector eléctrico; el efecto en ventas fue casi nulo.
- Entre 2013 y 2016 se tuvo el cargo de auxiliar comercial, con la expectativa de reforzar ventas de servicios. Los resultados fueron muy pobres excepto cuando se concentró el esfuerzo en el programa de energía reactiva.
- En 2016 se contrató un ingeniero con experiencia en formulación de proyectos; aunque se presentaron algunas propuestas no se concretaron ventas y no se pudo sostener por la urgencia de disminuir gasto.
- A mediados de 2017, dos profesionales de muy buen relacionamiento empresarial funcionaron como “free lances”, con comisión por ventas, sin resultados positivos.

- A finales de 2017, aprovechando financiación del programa Aldea (de Innpulsa)<sup>9</sup>, se dejó muy adelantado el diseño de un plan comercial, con asesoría de un experto.

### Efectos de indicadores y condiciones macroeconómicas

Los emprendimientos, tipo spin-off o de cualquier otro, no pueden dejarse determinar totalmente por las condiciones macro del país sede o del mundo, pero tampoco pueden ignorarlas pues sí influyen las probabilidades de éxito o fracaso futuros; y también deben ser consideradas en análisis expost de los resultados, para comprenderlos integralmente.

### Gráfica 3. Variación porcentual anual de indicadores macroeconómicos de Colombia



Fuente: Cuentas Nacionales, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas -DANE-.

Para Conoser, los resultados favorables de 2014 fueron por la venta de proyectos al sector público, en alguna medida determinada por una situación macroeconómica mucho más favorable que la de los años siguientes, en los cuales la inversión pública decayó notablemente y por tanto también las convocatorias de proyectos. La gráfica 3 (Banco de la

<sup>9</sup> Innpulsa es la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Colombiano para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad.

República, 2018) ilustra las variaciones en las condiciones macroeconómicas de Colombia en años recientes y puede observarse la variación decreciente de indicadores desde 2014.

También cabe mencionar, en cuanto a las perspectivas de las spin-off universitarias y particularmente de universidades públicas, que cuando se creó Conoser (2010) se tenían serios temores de que existieran barreras legales para la participación conjunta de las universidades con sus académicos en proyectos empresariales. Esto llevó a un movimiento de universidades, liderado por la UdeA, para gestionar ante el estado la remoción de esas barreras y el estímulo a la creación de spin-off universitarias. Finalmente, fue aprobada la “ley de spin-off”, ley 1837 de 2017<sup>10</sup> (Congreso de Colombia, 2017) y el camino está legalmente despejado.

### **Evolución de la estructura administrativa**

Desde la concepción de Conoser, la estructura administrativa ha sido minimalista; se comenzó en diciembre de 2011 con tres cargos: gerente, auxiliar administrativa e ingeniero de servicios. Adicionalmente se contrató por servicios un auxiliar (estudiante) de ingeniería. Pero siempre se contó, por fuera de la estructura, con el apoyo de socios investigadores que reforzarían (como en efecto sucedió) la capacidad técnica disponible.

En la parte superior, está una Junta Directiva en la cual participa un invitado del sector empresarial, un delegado del fondo de inversión que aportó capital para iniciar Conoser, y un delegado de la universidad, en cabeza de la dirección del Programa de Gestión Tecnológica, PGT.

En 2014 ante una tendencia de crecimiento se decidió, hacia finales del año, la creación de dos cargos: una coordinación administrativa y una gerencia de proyectos (a la cual se movió el gerente) y se contrató un nuevo gerente. Pero 2015 resultó en una disminución notable de las ventas, con lo cual se comenzó a configurar una situación deficitaria, con un peso notable del costo administrativo.

---

<sup>10</sup> Con la entrada al mercado de Conoser, como primera spin-off de una universidad pública en Colombia, se suscitó un gran interés en las demás universidades pues estaban trabajando en esa dirección pero se consideraba que había barreras legales insuperables para permitir la participación conjunta de la universidad y los investigadores de la misma. Esto generó un encuentro nacional de vicerrectores de investigación y seguidamente un proyecto para identificar y proponer soluciones a las barreras legales existentes, seguido de un proyecto de ley para el efecto y finalmente la aprobación de la ley en 2017.

Ante la profundización de la situación descrita, que fue llevando a unas condiciones de iliquidez muy difíciles, iniciando 2017 se retiró al gerente y el cargo fue reasumido por el gerente de proyectos. Además, se adoptaron medidas de austeridad muy severas, incluyendo disminuir los puestos de trabajo para rebajar arriendo. Con la reducción de costo y gasto, el nivel de ventas de servicios logrado en algunos meses y la venta de los primeros proyectos en el sector privado, se logró mantener la operación y se cerró el año con utilidades. Pero se requieren nuevas medidas para volver a crecer; actualmente se está realizando una reingeniería de la empresa, propuesta por la UdeA, en la dirección de ampliar el portafolio con activos de conocimiento e innovaciones de la facultad de ingeniería.

Esta última medida, en principio muy promisorio, infortunadamente se ha implementado de manera poco acertada: la UdeA decidió adquirir el control total comprando las acciones de los socios investigadores a través de una fundación. El proceso de definición de las innovaciones a comercializar por Conoser y su reestructuración para el efecto, como era de esperarse, no ha sido corto ni fácil y, al salir los socios investigadores, se ha perdido un recurso muy importante para mantener el avance logrado en la capacidad técnica y la relación con el mercado; esa salida incluyó la del gerente (uno de esos socios), quien decidió retirarse al cerrar 2017. No se conoce por el autor sino puntual e informalmente el avance logrado durante 2018 en la nueva dirección.

## **5. CONCLUSIONES**

### **Perspectivas**

El futuro de Conoser está esencialmente determinado por el acierto que se logre en la reingeniería que se adelanta, siendo en principio muy promisorio por el aporte esperado de las innovaciones que se generen desde la facultad de ingeniería de la UdeA; pero el éxito estará mediado tanto por el manejo de la transición hacia la nueva oferta como por la estrategia comercial que se trace para la penetración de esas innovaciones en el mercado (que finalmente será lo que las valide como innovaciones); muy posiblemente sea obligada una reinversión para soportar el nuevo posicionamiento. En todo caso, debería aprovecharse el posicionamiento logrado en seis años en el mercado, con calidad reconocida.

La nueva inversión en la empresa debe también ser estratégica dando entrada a socios con experiencia en nuevos negocios y que aporten capital, dirección y relacionamiento.

El contexto macroeconómico nacional, poco fácil en los años inmediatos, afectará las posibilidades y ritmo de crecimiento de la empresa; deberá entonces incluirse en la estrategia comercial el acceso al mercado internacional en un plazo más bien corto.

### **Lecciones aprendidas**

- Es acertado no casarse con un modelo de empresa spin-off al iniciar la exploración de esta alternativa para llevar el conocimiento de la universidad al mercado y generar riqueza. La experiencia desde la UdeA ha permitido reconocer aspectos positivos y negativos de los diferentes modelos que se han adoptado en cinco empresas que se han lanzado; el modelo de Conoser mostró positiva la participación de investigadores en el emprendimiento, por la disposición e interés en la aplicación de sus conocimientos, pero también las limitaciones propias de su inexperiencia en negocios y comercialización.

- La definición de mercado inicial fue atinada al mezclar componentes de oferta convencionales con otros más especializados; los últimos se daban mediante proyectos y los primeros mediante servicios y programas. Esto, porque ofertas más innovadoras o complejas tienen mayor dificultad en su comercialización y su posicionamiento es más demorado; y cuando no se tiene un gran músculo financiero es entonces necesario llegar al punto de equilibrio aprovechando una oferta más conocida y demandada.

- Por su naturaleza, y como recurso de supervivencia en el mercado, las spin-off universitarias deben proponerse seriamente lograr innovaciones tecnológicas (y de otros tipos). Pero no es fácil; quizás la manera más viable de lograrlas es mediante convenios con su universidad (que cargará con el costo asociado a los procesos de investigación) y no puede olvidarse que la investigación no tiene resultados garantizados a priori; por ello, deben prever que los tiempos pueden ser mayores a los previstos pero deben proponerse una interacción empresa-universidad que empuje en la dirección de un compromiso entre eficiencia (con mayor aporte de la empresa) y rigurosidad (con mayor aporte de la universidad). Y se requiere en la planeación una asignación presupuestal, así sea de menor monto, para sostener esta actividad de manera regular. En todo caso, será necesario capitalizar las experiencias: en Conoser se han vivido situaciones emergentes, propias de la inexperiencia en la planeación

y operación de la función innovación, que han bloqueado varios intentos de innovar en tecnología.

- Para la venta de proyectos, particularmente en el sector público, son muy importantes el monitoreo de convocatorias, el relacionamiento y la disposición a alianzas; pero también es necesario percibir las tendencias económicas y sus impactos en los sectores que componen el mercado objetivo, para considerarlos en las estrategias comerciales.

- Es posible y necesario ir capitalizando el conocimiento del mercado en las estrategias comerciales. En Conoser, habiendo logrado desempeños positivos tanto en el sector público como en el privado, y tanto en proyectos como en servicios, esto debe traducirse en un plan comercial que junte estas potencialidades y oriente un crecimiento acelerado.

- Ante una situación de emergencia financiera, es acertado concentrarse en la comercialización de los productos de más alta efectividad en ventas aunque el margen de utilidad sea inferior a otros disponibles y concentrar en tal venta los recursos humanos con mayor capacidad comercial. Pero esto requiere complementarse con unas metas de ventas suficientemente mayores para compensar la menor utilidad.

- Gestionar programas en alianza con empresas tractoras para atender sectores de sus clientes o proveedores, es una excelente estrategia para la oferta de servicios de ingeniería. Implica diseñar ofertas interesantes para unas y otros; para Mipymes, pero incluso para grandes empresas, es atractiva una financiación que permita el pago a través de la factura de servicios y con plazos cómodos (a través de EPM se ofrecían plazos hasta de 60 meses); en contraparte, el costo de la financiación suele ser mayor que en el sistema financiero y por ello es importante buscar que en este se ofrezcan programas de financiamiento especiales adaptados a este tipo de clientes; y se encuentran varios en el mercado y disposición a diseñarlos.

- Para una oferta de servicios altamente técnica, la efectividad directa en ventas de un comercial sin formación en el área de oferta es muy baja y su rol se reduce a un apoyo de telemarketing o similares, facilitando la acción de un ingeniero comercial.

- La capacidad comercial debe garantizarse por las spin-off desde el inicio de operación. Es posible que algunos académicos vayan desarrollando habilidades en ese campo, lo que reforzará esa capacidad, pero no puede dejarse para resolverlo sobre la marcha pues comprometerá la supervivencia de la empresa.

- La calidad de los servicios refuerza la confiabilidad que genera la relación de la spin-off con su universidad y será un apoyo para planes de crecimiento o recuperación. Aún si las universidades no son accionistas, su prestigio está comprometido y deberían estar dispuestas a asesorar en caso de presentarse debilidades.
- Las spin-off son un mecanismo de crecimiento para estudiantes de las carreras pertinentes de su universidad (ingeniería eléctrica y mecánica, como mínimo, en el caso de Conoser) a la vez que se convierten en un recurso de relativo bajo costo.
- Es inconveniente que la gerencia de la spin-off sea desempeñada por un profesional con perfil mucho más académico que administrativo y comercial. Los desafíos del mercado están primordialmente en la órbita comercial y a esto debe atender el perfil de la gerencia.
- En períodos difíciles se requiere decisión para adoptar medidas de austeridad severas y mantenerlas hasta que el nivel de ventas garantice una franca recuperación. Esto fue determinante en Conoser para operar en las difíciles condiciones de iliquidez 2016-2017.
- Puede haber circunstancias en que sea necesaria una reingeniería de la empresa pero debe ser cautelosa y construir sobre lo construido; en particular, deben cuidarse los recursos que concentran experiencias (en Conoser, esto se daba en varios de los socios investigadores) y sostener y mejorar la presencia en el mercado ya lograda. Estos aspectos no se valoraron adecuadamente en Conoser y la transición hacia un nuevo rumbo puede ser traumática al punto de comprometer su sobrevivencia.

### **Algunas reflexiones personales**

- Las empresas spin-off no constituyen la panacea para llevar el conocimiento de la universidad a la sociedad a través del mercado y producir riqueza, pero sí son un mecanismo que empuja en esa dirección y puede ser exitoso en la medida en que se apliquen certeramente capacidades empresariales. Para ello, es necesaria una alianza adecuada entre académicos (profesores e investigadores) y empresarios, lo que a su vez requiere de que conjuntamente se identifiquen los aspectos que hagan atractivos estos emprendimientos a los empresarios para comprometerlos en la financiación, la estructuración y el posicionamiento de la empresa en el mercado. Medellín cuenta con un espacio muy adecuado para impulsar esa tarea: el Comité Universidad Empresa Estado<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> El Comité Universidad-Empresa-Estado (CUEE) de Medellín, pionero en Colombia, es una alianza estratégica entre empresarios, directivos universitarios, gremios y gobiernos local y regional, para la

- Es deseable la participación de investigadores en la empresa pero hay que dilucidar un mecanismo que les permita comprometer tiempos y esfuerzos importantes sin que ello implique un retiro de la universidad. El tamaño y dinámica del mercado colombiano no permiten creer que la probabilidad de éxito empresarial sea tan alta que justifique el abandono de la universidad, donde los académicos tienen su hábitat natural. La aplicación de la ley de spin-off debe tener en cuenta esta realidad y complementarse con normas universitarias que faciliten a los investigadores el trabajo en las spin-off sin desvincularse laboralmente de la universidad.

- Debería haber una alianza franca entre la universidad y su spin-off, aún más justificada cuando hay participación accionaria de aquella. Se requiere “acomodar” la normatividad de las relaciones universidad-empresa (que naturalmente, y particularmente en el caso de las universidades públicas, busca favorecer a éstas) para favorecer la empresa spin-off (lo que indirectamente es favorecer a la universidad); cabe revisar esa normatividad, que ha venido desarrollándose sin considerar la existencia de las spin-off.

- Hay que reconocer que muy probablemente la spin-off requerirá nuevas inversiones para avanzar y consolidar su posicionamiento. Ya aparece esta conclusión insistentemente, en el caso español por lo menos (ver por ejemplo el numeral 5 de Konnola, Fernández, García, Barro y Leceta, 2017). Se requiere una intensa gestión para mejorar la financiación pública y privada, buscando que haya una real comprensión y aceptación del nivel de riesgo involucrado pero también reconociendo la potencialidad comercial de estos emprendimientos y que su éxito no necesariamente es de corto plazo.

- Es de importancia trascendental quién en la universidad “se encarga” de la spin-off. En general, mejor que dependencias especializadas de conocimiento, es que lo sean dependencias con alta capacidad de gestión y relacionamiento con el mundo empresarial y del mercado. Mi experiencia en Conoser me dejó claro el mayor tino que se tuvo por el PGT en la dirección de la empresa que por la facultad de ingeniería; la propuesta de reingeniería hacia la oferta de activos de conocimiento e innovaciones de toda la facultad de ingeniería provino del PGT pero su implementación por la facultad, que pasó a ser la encargada de la

---

formulación de agendas de trabajo conjunto en temas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), en busca de la productividad y competitividad de las empresas. Constituido en 2003, su secretaría técnica la ejerce el PGT de la UdeA.

empresa, comenzó con la decisión errada de asumir por la universidad el control total de la empresa excluyendo a los investigadores que venían acumulando la experiencia de los seis primeros años de presencia de la spin-off en el mercado; esto la privó de ese recurso en un periodo de transición en que él era fundamental para sostenerse en el mercado, y a esto se ha sumado una gran lentitud en las transformaciones administrativas. Esto, muy probablemente, causará grandes dificultades para la sobrevivencia de la spin-off a la reingeniería que se pretende.

- En una exploración para una eventual misión tecnológica personal en Galicia, España, indagué por spin-off de servicios de ingeniería y encontré un grupo de unas 7 empresas: casi todas habían sido creadas de 2005 para acá, su número de empleados era muy bajo (1, 2... siempre muy pocos), su nivel de ventas era algo mayor pero comparable al de Conoser y sólo una podía considerarse de alto crecimiento. Esto me deja claro que no se puede pretender que como caso normal las spin-off sean exitosas: se trata de inversiones de riesgo; y vale anotar que los ejemplos superexitosos con que ilustran las campañas de divulgación de emprendimiento innovador, si bien demuestran que hay una gran potencialidad y que “sí se puede”, no dejan de ser también superexcepciones; y la política de fomento de creación de spin-off no es una lotería ganada sino un camino de aprendizaje que ya ha dado buenos resultados en algunas latitudes y que merece probarse, y esto requiere años para pretender conclusiones: en general, los resultados no son de corto plazo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Banco de la República. (2018). Boletín de indicadores económicos, junio de 2018. Bogotá. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/bie>

Chang Castillo, H. G. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre universidad y empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1 (1), 85–94.

Cinda, Universia, Red Emprendia. (2015). La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades. Educación superior en Iberoamérica. Informe 2015. Santiago de Chile. Recuperado de <https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/informeTransferenciaI%2BD2015.pdf>

Congreso de Colombia (2017). Ley 1838 de 2017 Por la cual se dictan normas de fomento a la ciencia, tecnología e innovación mediante la creación de empresas de base tecnológica (SPIN-OFFS) y se dictan otras disposiciones. Bogotá, julio 2017.

Consejo Nacional de Educación Superior, Cesu. (2014). Acuerdo por lo superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Bogotá. Recuperado de [https://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-321515\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-321515_recurso_1.pdf)

Consejo Privado de Competitividad (2013). Informe Nacional de Competitividad 2013-2014. Bogotá.

Fujisue, K. (1998). Cambio legal Japon\_spinoff.pdf. *Technovation*, 18, 371–381.

Jiménez, C. N., Maculan, A. M., Otálora, I., & Cunha, R. M. (s.f). Reflexiones sobre los mecanismos de transferencia de conocimiento desde la universidad: caso Spin-offs, 1–16. Recuperado de [http://www.altec2013.org/programme\\_pdf/1119.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/1119.pdf)

Kondo, M. (2012). A public research institute that created and led a large industrial group in Japan. *Scientometrics*, 90(1), 141–162. <http://doi.org/10.1007/s11192-011-0505-8>

Konnola, T., Fernández, S., García, I., Barro, S., Leceta, J. (2017). Las empresas de alto crecimiento no surgen por azar. Recomendaciones para actuar en su ecosistema. Real Academia de Ingeniería, Madrid.

Lockett, A., Siegel, D., Wright, M., & Ensley, M. D. (2005). The creation of spin-off firms at public research institutions: Managerial and policy implications *Research Policy* (34), 981–993.

Ospina, N. R. (2012). Éxitos y fracasos en las spin-off académicas. (Tesis de Magister) Universidad Nacional de Colombia. <http://www.bdigital.unal.edu.co/9535/1/71267849.2013.pdf>

Moreno, G., Mazo, A. (2016). Aspectos de la gestación de la spin-off CONOSER, en Colombia. Posibles generalizaciones a la creación de empresas SPIN-OFF. Memorias del XVII Encuentro de la Red Motiva, 2016, Mar del Plata.

Ruiz, O. L. (2009). El camino hacia las spin-off en Medellín, Colombia. Experiencias vividas desde la Universidad de Antioquia. Medellín. Recuperado de <http://doi.org/10.4067/S0718-33052006000200002>

Spin-off Advisors LLC. (2016). Number of U.S. Spin-Offs 1985-2015. Recuperado de <http://www.spinoffresearch.com/com/spinoffresearch/www/spin-off-mechanics/number-of-spin-offs.html>

Tamayo, L. G. (2011). Condiciones Institucionales para la Creación de una Spin-Off Académica: Caso, la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia, Medellín.

## **EMPODERAMIENTO EMPRENDEDOR DE JÓVENES UNIVERSITARIOS EN MÉXICO**

**Alfredo Pérez Paredes**

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

alfredoperez2001@hotmail.com

**José Aurelio Cruz de los Ángeles**

pepejac52@hotmail.com

**Dagoberto Torres Flórez**

Universidad de los Llanos

dtorres@unillanos.edu.co

**David Lara González**

davidlaraglez29@gmail.com

### **Resumen**

Se considera que el empoderamiento juega un papel importante en el desarrollo de ideas y en la formulación de proyectos, con lo que apoyar a los estudiantes de las Unidades Regionales de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) se reconoce como motor para la búsqueda de mejorar las condiciones de la comunidad y con ello explotar los recursos tanto en aptitudes como actitudes de la zona geográfica a la que se haga referencia, sobre todo porque los egresados de estas unidades desean emigrar a la ciudad y no quedarse en sus comunidades.

En el presente trabajo se contemplan un análisis comparativo entre los estudiantes de los Municipios de Puebla y Acatzingo, utilizando enfoques cuantitativos que permitan analizar los resultados.

Para ello en primera instancia se indagará el estudio del arte referente al tema que se planea investigar, en el cual se retoman temas como emprendimiento, espíritu emprendedor, y empoderamiento.

Como principal conclusión se encuentra que en ambas localidades se aprecia que los estudiantes cuentan con objetivos personales, aspiraciones a poner una empresa si hay

posibilidad, practicidad para solucionar problemáticas generadas, asimismo consideran asumir riesgos e importante el ser organizado.

**Palabras clave:** BUAP, Empoderamiento, Emprendimiento, Universitarios, México

### **Abstract**

It is considered that empowerment plays an important role in the development of ideas and in the formulation of projects, so that supporting the students of the Regional Units of the Benemerita Autonomous University of Puebla (BUAP) is recognized as the driving force for the search for improve the conditions of the community and thereby exploit the resources in both skills and attitudes of the geographical area to which reference is made, especially because the graduates of these units want to migrate to the city and not stay in their communities.

In the present work a comparative analysis is contemplated between the students of the Municipalities of Puebla and Acatzingo, using quantitative approaches that allow to analyze the results.

For this, in the first instance, the study of art regarding the subject that is planned to be investigated will be investigated, in which issues such as entrepreneurship, entrepreneurial spirit and empowerment are taken up again.

The main conclusion is that in both locations it is seen that students have personal goals, aspirations to start a business if there is a possibility, practicality to solve problems generated, they also consider taking risks and being organized.

**Key words:** BUAP, Empowerment, Entrepreneurship, University students, Mexico

## **1. INTRODUCCIÓN**

Se puede aludir a la intrínseca necesidad de emprender como motor de economía con aspiraciones mínimas de ser local, posteriormente con la buena práctica de las operaciones, quizá aspirar a mercados globales.

El emprender no sólo conlleva a beneficios privados o para un los socios de la empresa como tal, sino, que implica generación de empleo en la comunidad, oferta de productos y/o

servicios mediante la satisfacción de una necesidad. Es por ello que se considera que el emprendimiento es un inherente benefactor para la comunidad.

Asimismo se puede hacer énfasis en el emprendimiento como un motor dinámico proveedor de soluciones a diferentes problemáticas del día a día y que satisface las necesidades particulares de los diferentes segmentos a los cuales se enfoca según se desea.

Se alude a la importancia que tiene el emprendimiento en comunidades que requieren mayor rotación económica, por lo que al observar el otro panorama se visualiza que al no generar emprendimientos las aspiraciones de conseguir empleo se ven reducidas, con lo que la migración comprende un papel importante en el que se recae como necesidad para desarrollarse.

La presente investigación busca comparar el comportamiento y la percepción de estudiantes de los municipios de Puebla y de Acatzingo de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla para posteriormente analizar que si debido al empoderamiento los jóvenes decidan iniciar un proyecto de inversión propio, en el cual se genere un desarrollo para sí mismo, así como para la localidad en la que se desenvuelva.

Por lo anterior, con los resultados obtenidos, se busca proponer un modelo que permita determinar una estrategia al interior de la Universidad, para evitar que los estudiantes que egresan de las unidades regionales ubicadas al interior del estado de Puebla, decidan salir de sus comunidades y se trasladan a las ciudades para buscar trabajo, en lugar de generar un emprendimiento en su comunidad, que le permita poner en práctica los conocimientos obtenidos, y beneficiar a la vez a las personas que viven en su comunidad.

Por ello se busca identificar cuál es la percepción de los jóvenes universitarios en cuanto a la cultura financiera que tienen y de estas manera potencializar los diversos proyectos que resulten viables para desarrollarlos en su comunidad.

En el presente trabajo se presentará una comparación de acuerdo a los resultados obtenidos tras haber aplicado el instrumento a dos comunidades para luego observar las discrepancias y poder hacer un análisis.

## 2. MARCO TEÓRICO

Para comprender el tema con mayor facilidad se ha recabado información que resulta de gran beneficio para la investigación, con ello mismo se pretende comprender el contexto al que se alude al hablar de temas de emprendimiento estudiantil, con lo que para ello en primero momento se reconoce al empoderamiento como primera etapa para el desarrollo en una comunidad.

### **Empoderamiento**

Se puede aludir a que “la palabra empoderamiento viene del término inglés “Empowerment” que significa “conceder poder”, pero más que un término con una única conceptualización, podemos definirlo como un proceso a través del cual, se analizan y detectan las necesidades de un colectivo desfavorecido socioeconómicamente, con el objetivo de dotarlos con las herramientas necesarias para que puedan conseguir más autonomía y disminuya así, su vulnerabilidad”. (Cooperación Internacional, 2017)

Por otro lado (Muliterno, 2012) indica que “la palabra empoderamiento aún no ha sido aceptada oficialmente por la Real Academia de la Lengua. Sin embargo, buscamos el significado del término empoderar nos refriere a apoderar, que significa: “hacerse dueño de algo, ocuparlo, ponerlo bajo su poder. Hacerse poderoso o fuerte, prevenirse de poder o de fuerza”. Así el empoderamiento está relacionado con dar/otorgar poder”.

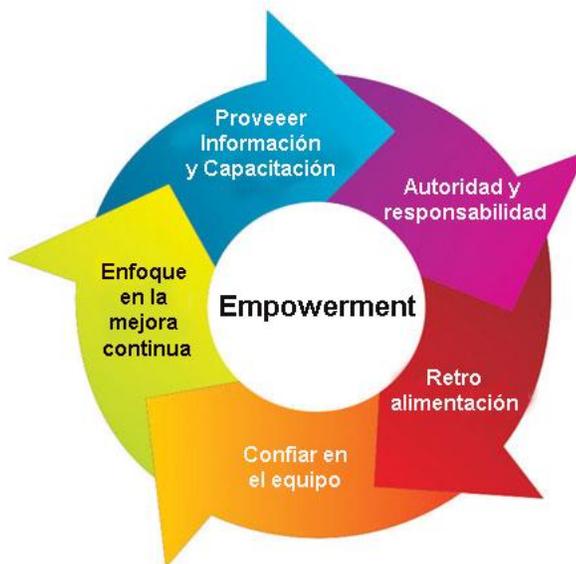
Con base a las referencias anteriores se puede aludir a que el empoderamiento es el acceso, adquisición, alcance de cierto poder que está inmerso en la persona misma y que permite retribuir de forma potencial las habilidades y destrezas del individuo para conseguir el objetivo deseado.

Cabe hacer mención que de acuerdo con (Muliterno, 2012) se señala que “el poder procede de la autenticidad de la persona, para ello tiene que haber un fuerte sentido del yo y de la individualidad. No se puede alcanzar un poder real copiando a otras personas”.

De igual modo se enuncia de acuerdo a (AIESEC, 2015) que “la importancia de empoderar a otras personas radica en hacer los procedimientos más rápidos y eficientes, evitando cuellos de botella. Esto no significa que todas las personas en el equipo harán lo que

quieran. Nadie conoce mejor su trabajo que quien lo ejecuta permanentemente. Por lo tanto, cada persona tiene autoridad sobre lo que hace”.

Para lo que emite los siguientes aspectos a tomar en cuenta:



Fuente: (AIESEC, 2015).

La serie de aspectos a seguir enunciando hacen referencia al mejoramiento en las actividades que se llevan día con día, las cuales pueden ser maximizadas con el empoderamiento.

En conjunto al empoderamiento se requiere incentivar la inquietud en ámbitos emprendedores, es entonces cuando interviene el espíritu emprendedor.

### **Espíritu Emprendedor**

Para generar ideas de negocios viables y autosustentables dentro de una región es necesario contar con el espíritu emprendedor, ya que es uno de los factores determinantes para identificar necesidades dentro de la comunidad y convertir éstas en oportunidades para generar soluciones a los demás.

Para conocer más sobre el espíritu emprendedor a continuación se describen las definiciones sobre este concepto:

Se entiende como espíritu emprendedor “El hecho de tomar una idea e inventar una organización para desarrollar dicha idea se llama espíritu del emprendedor. El emprendedor, se considera que el cambio en el ambiente le ofrece oportunidades, usa los factores de la producción para producir bienes y servicios nuevos. El espíritu emprendedor difiere de la administración porque se concentra en iniciar cambios. El espíritu emprendedor se puede dar cuando una persona o grupo de personas inician un negocio nuevo” (Stoner James, 1996).

Por otro lado (López, 2011) lo define como “El desarrollo de proyectos innovadores o de oportunidades para obtener beneficios; la capacidad de comprar a precios ciertos, para vender a precios desconocidos, o lo podemos considerar como la capacidad de desarrollar una idea nueva o modificar una existente para traducirla en una actividad social rentable y productiva”.

Mientras que (Riquelme, 2016) conceptualiza espíritu emprendedor de la siguiente manera “Es la capacidad que posee una persona para desarrollar sus ideas y llevarlas a la realidad, en busca de mejores condiciones”.

Una vez analizadas las definiciones anteriores se propone una propia; “Espíritu emprendedor es el desarrollo de oportunidades de proyectos innovadores que generan soluciones a diversas problemáticas encontradas dentro de una región; es decir, es el impulso de ideas novedosas para generar beneficios a los demás”.

El espíritu emprendedor es de gran importancia puesto que gracias a éste se pueden desarrollar nuevas oportunidades de mejora para los individuos así como para las personas; (Editorial, 2013) menciona que “la importancia del espíritu emprendedor radica fundamentalmente en la ambición de progresar, tener éxito y un constante crecimiento, que se puede reflejar tanto en las Ganancias o Ingresos como también en los campos o mercados que abarca la compañía, teniendo en cuenta un análisis del mercado y sobre todo el uso de los conocimientos y la formación profesional”.

Las personas que poseen espíritu emprendedor pueden desarrollar emprendimiento dentro de sus comunidades, generar grupos de trabajo e impulsar la economía de su región, es por ello la importancia del mismo; Puesto que entre más individuos desenvuelvan su espíritu emprendedor más emprendimiento existirá.

## **Emprendimiento**

Gracias al espíritu emprendedor los emprendedores desarrollan nuevas ideas de negocios a lo cual se le llama emprendimiento.

Se define emprendimiento de la siguiente manera, “El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de llegar a un determinado punto” (Pérez & Gardey, 2010).

(Vázquez, S.F.) Describe “Emprendimiento es un proyecto innovador, que se relaciona con la creación de una empresa o un producto. En el ámbito de la administración de empresas, el término emprendimiento alude a individuos que asumen riesgos para generar oportunidades de cambio, acorde con el origen francés del término emprendedor o entrepreneur, que significa pionero”.

Se puede entender que el emprendimiento es un proyecto identificado de acuerdo a las circunstancias mismas que requieren ser satisfechas y que permiten desarrollar ideas para hacer frente a las problemáticas de una comunidad en conjunto a los recursos con los que se cuenta y un plan de acción.

Para ello de acuerdo a (Villafranco, 2018) se requieren de 6 factores para potencializar un emprendimiento, los cuales se enuncian a continuación:

- Tener ecosistemas locales de innovación más fuertes, con la suficiente institucionalidad, inversión y con una buena regulación.
- Contar con instrumentos o vehículos que ayuden a agilizar a las compañías.
- Ayudar a los emprendedores a trabajar sobre los problemas más importantes que tiene la región. Cuando hay una zona que tiene tantos problemas hay más oportunidades para aprender a innovar.
- Tener una gran apuesta de los gobiernos locales y regionales para tener una regulación y programas que estimulen el emprendimiento y la innovación.
- Apoyar la creatividad en todo nivel, desde la escuela o en la casa. Derribar paradigmas mentales y aceptar la diversidad.
- Enseñar a la gente fuera de la caja y ser más independiente. Materializar las ideas que se piensan.

Con estos aspectos se pretende puntualizar un contexto que genera mejoras en los emprendimientos para las comunidades en las que se desenvuelven, llevando al siguiente concepto que se considera importante retomar para la presente investigación.

### **Desarrollo Local**

Las comunidades son de vital importancia para los emprendimientos puesto que ambos conceptos impactan de manera directa las actividades, generando una fuerte relación de comunidad-emprendimiento.

(HYPERGEO, 2014) Enuncia que “el desarrollo local es un proceso de diversificación y enriquecimiento de las actividades económicas y sociales en un «territorio» de escala local a partir de la movilización y la coordinación de sus «recursos» materiales e inmateriales. Esta noción señala a la vez una postura frente a la cuestión del «desarrollo», un método para el desarrollo de los territorios locales, así como un marco de análisis de sus incumbencias”.

Se define al desarrollo local según (Barreiro, 2000) como “el conjunto de acciones que, tomadas desde el territorio, incrementan la creación de valor, mejoran las rentas, aumentan las oportunidades de empleo y la calidad de vida de los habitantes de una localidad”.

Se entiende entonces que el desarrollo local es el conjunto de actividades que permiten generar riquezas a una comunidad en particular mediante la movilización y coordinación de los recursos con los que se cuenta para mejorar las condiciones de vida a las que se impacta a nivel local.

Por otro lado (Uribe, de Pablo, & Bonilla, 2013) indican que “cuando hablamos de desarrollo local, estamos englobando no solamente una cadena de factores económicos que influyen en la prosperidad de cierta zona, sino también una serie de características geofísicas, sociales, económicas que determinan un cierto “caldo de cultivo” que permite el florecimiento de actividades que redundan en el bienestar de una comarca”.

### **3. METODOLOGÍA**

Para la presente investigación se apoyará de revisión bibliográfica, que permitan obtener la información que brinde soporte al marco teórico, asimismo se realizará una

investigación de campo en dónde se aplicará un instrumento de medición que consta de 11 ítems, en el cual se podrá observar la información que resulta intrínseca para la investigación, dicho instrumento ha sido sometido a una evaluación mediante el programa SPSS y se ha obtenido una validación de 0.857.

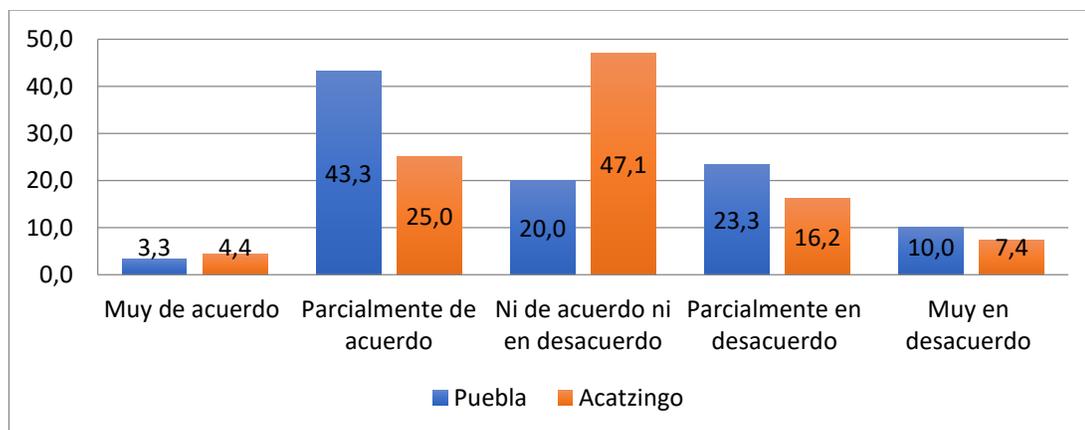
El instrumento mencionado fue aplicado a estudiantes de la Benemérita Universidad Autónoma en el municipio de Puebla en donde se tiene una población de 1,800 estudiantes y se obtuvo una muestra de 152 estudiantes, considerando un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 99%. Por otra parte se tiene una población de 114 estudiantes y se obtuvo una muestra de 68 encuestas. Cabe destacar que los estudiantes se encuentran inscritos en el Programa de Administración de Empresas.

#### 4. RESULTADOS

A continuación se muestra los resultados obtenidos una vez que se han aplicado los instrumentos, que permitirá realizar el análisis comparativo entre los estudiantes del municipio de Puebla y el municipio de Acatzingo.

**Gráfica 1**

**¿Considera que en su comunidad (Gobierno/habitantes), apoyan el emprendimiento?**



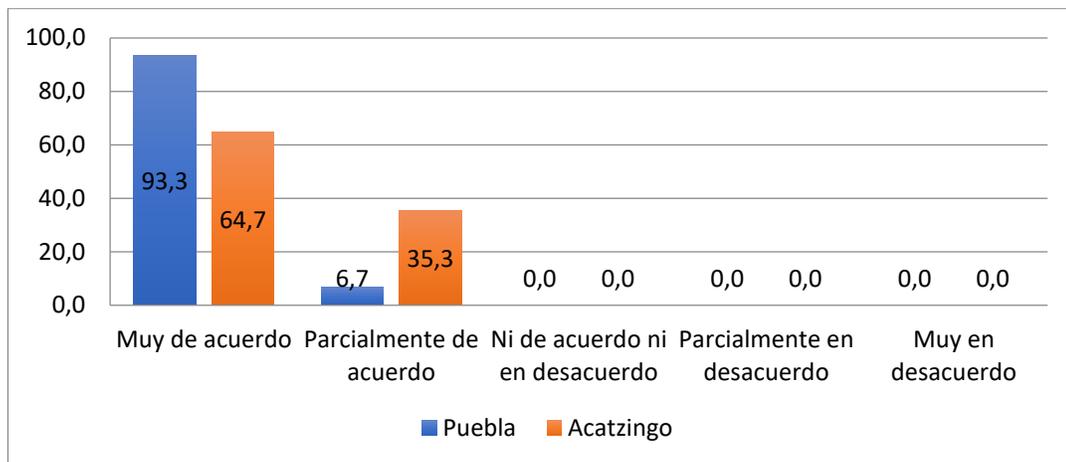
***Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos***

Se puede observar que existe una discrepancia en el ítem mostrado puesto que el 43.3% de los universitarios de la Ciudad de Puebla señalan estar parcialmente de acuerdo a que en

su comunidad apoyan el emprendimiento, en cambio a Acatzingo que muestra un 47.1% que manifiestan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, situación que refleja una posible apatía sobre el tema del emprendimiento.

## Gráfica 2

### ¿Cuenta con objetivos personales?

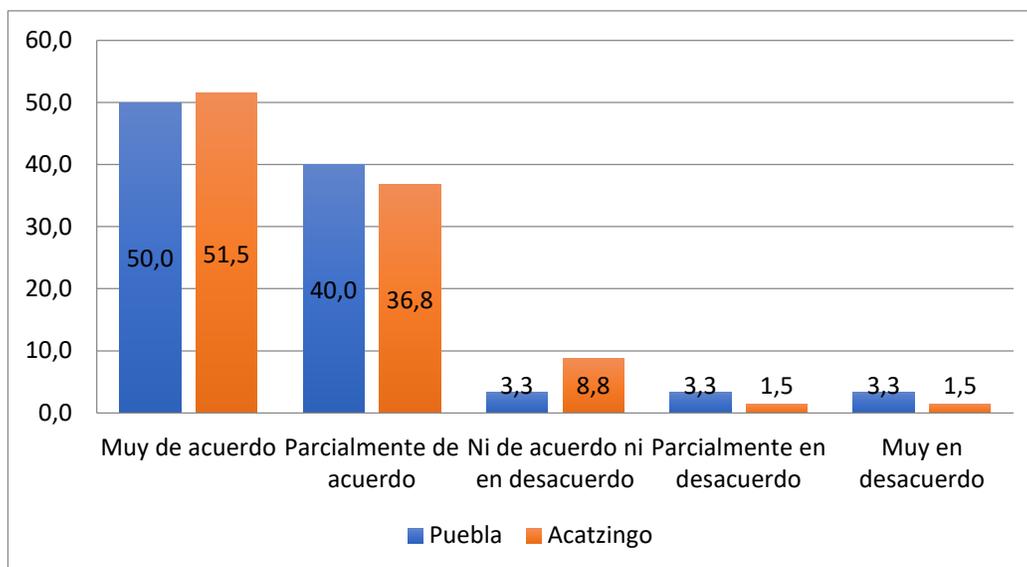


*Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos*

Se observa que los resultados en estudiantes de la Ciudad de Puebla manifiesta que tienen un porcentaje más alto con el 93.3%, mientras que los estudiantes de Acatzingo manifestaron estar muy de acuerdo con el 64.7% y el resto de las respuestas muestra que están de acuerdo, lo que refleja que esta población encuestada tiene claramente definidos sus objetivos, tal vez algunos con mayor claridad que otros pero se evidencia que los estudios puede contribuir a que las personas sepan con claridad a donde desean llegar.

## Gráfica 3

### Si le dicen que hay oportunidad de iniciar una empresa en este sitio ¿La Pondría?

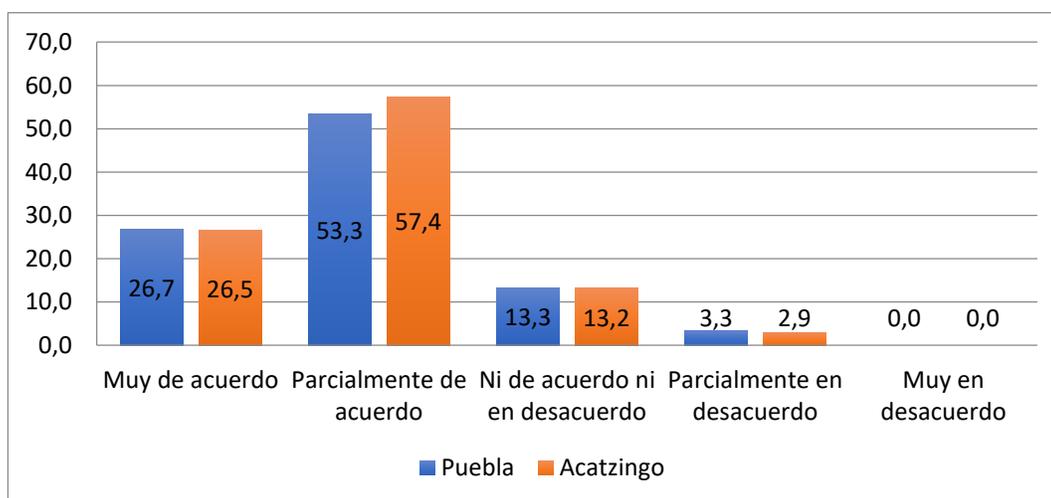


***Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos.***

Se observa afinidad en los resultados puesto que el 50% de los estudiantes BUAP de Puebla y el 51.5% de Acatzingo, señalan estar muy de acuerdo en poner una empresa en ese sitio si le dicen que hay oportunidad, lo que refleja la excelente posibilidad de que los egresados de ambos municipios puedan iniciar una empresa.

#### **Gráfica 4**

**¿Soluciona fácilmente los problemas a los que se enfrenta?**

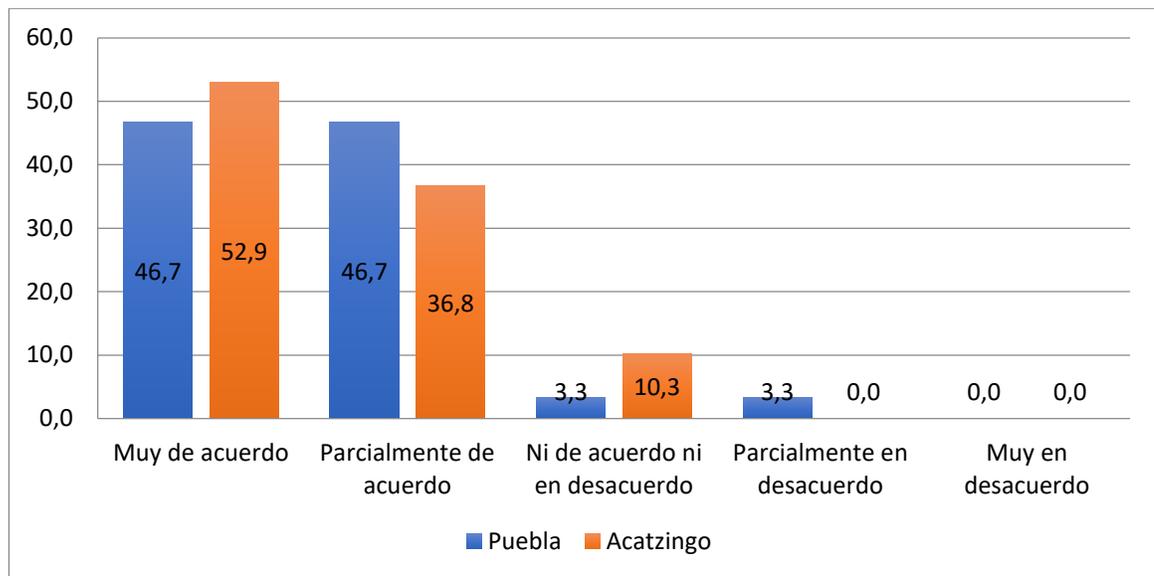


***Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos.***

Se observa que el 80% de los estudiantes de Puebla y el 83.9% de los estudiantes de Acatzingo, manifiestan estar muy de acuerdo y de acuerdo con la afirmación, lo que representa una excelente fortaleza para quien decide emprender.

### Gráfica 5

**¿Se permite asumir riesgos?**

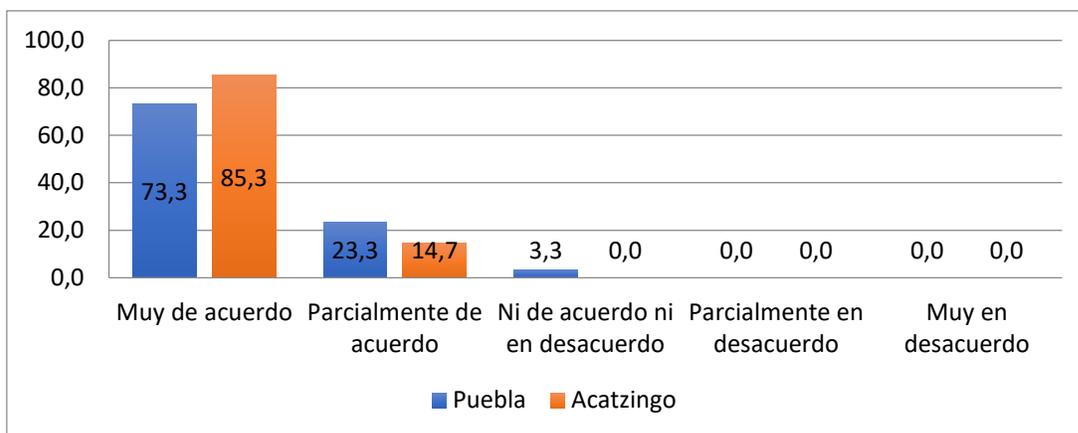


*Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos.*

El 93.4% de los estudiantes en Puebla manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo y el 89.7% de los estudiantes de Acatzingo manifiestan lo mismo, lo que no muestra mucha diferencia en los porcentajes obtenidos y que evidencia la propensión a permitirse el asumir riesgos, que sin duda, es una de las características que debe tener todo emprendedor.

### Gráfica 6

**¿Considera que es importante ser organizado?**

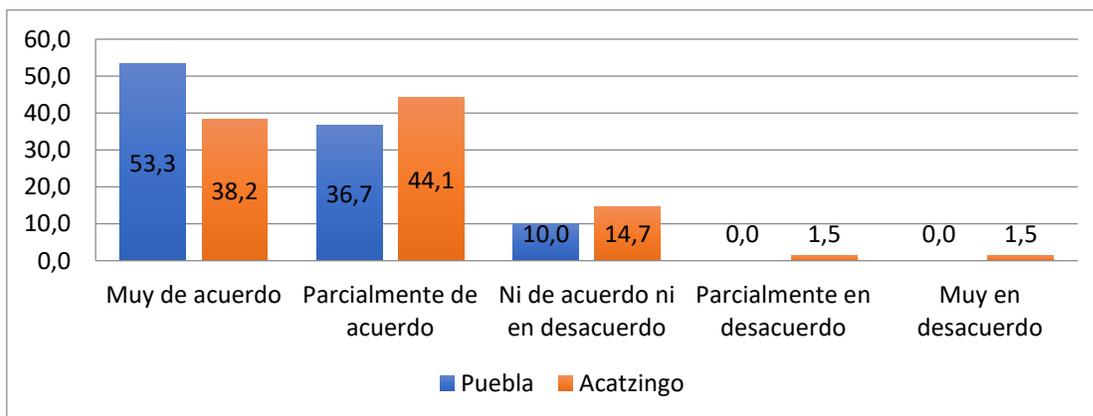


*Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos.*

El 85.3% de los estudiantes de Acatzingo y el 73.3% de los estudiantes de Puebla Ciudad, señalan estar muy de acuerdo en considerar importante el ser organizado, aunque los porcentajes restantes, también refleja que estos estudiantes, consideran demasiado relevantes el ser organizados, otra característica que deben tener los emprendedores para garantizar que su emprendimiento sea exitoso.

### Gráfica 7

#### ¿Considera que es importante trabajar en equipo?



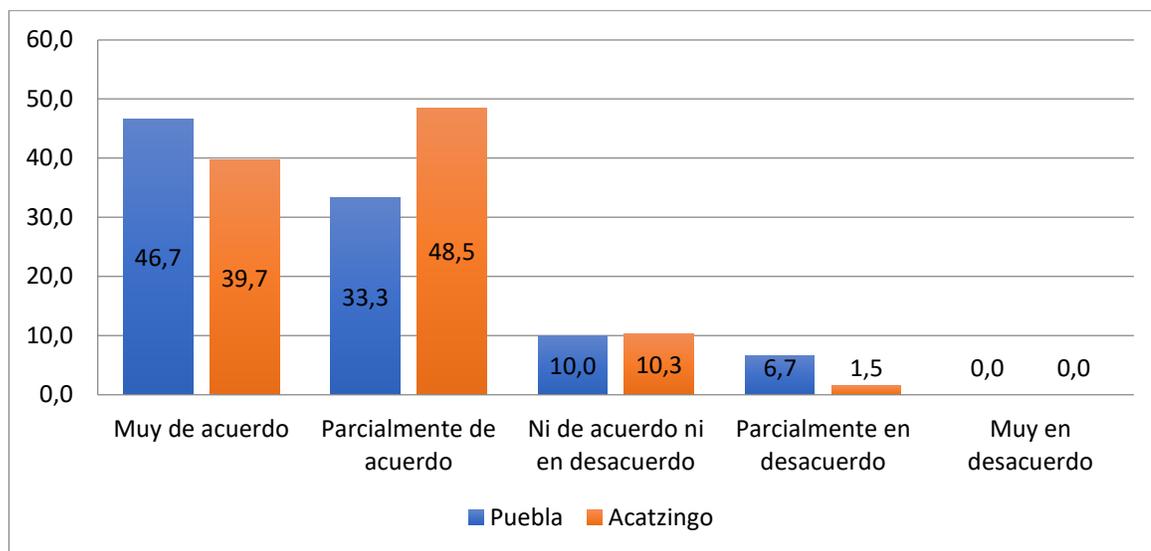
*Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos.*

Se observa que el 53.5% de los estudiantes de la Ciudad de Puebla dicen estar muy de acuerdo en considerar importante al trabajo en equipo, en comparación a la Unidad Regional de Acatzingo que enuncia estar parcialmente de acuerdo un 44.1%, esto refleja también que los alumnos están dispuestos a trabajar en equipo, lo que representa una característica

fundamental al emprender, debido a que el emprendedor debe transmitir un liderazgo eficaz para alcanzar los objetivos de la empresa.

### Gráfica 8

**¿Es optimista respecto a las situaciones que se presentan?**

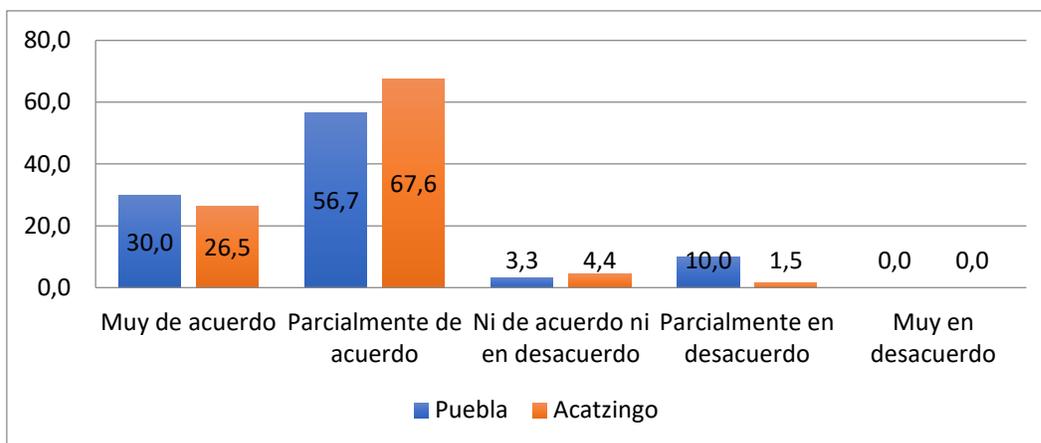


***Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos.***

El 80.0% de los estudiantes de Acatzingo señala estar muy de acuerdo y parcialmente de acuerdo en ser optimista de acuerdo a las situaciones que se presentan, el 88.2% de los estudiantes de Puebla, manifestaron estar muy de acuerdo y parcialmente de acuerdo, lo que refleja la gran actitud que pueden mostrar ante las situaciones que debe enfrentar en los entornos personales y profesionales.

### Gráfica 9

**¿Conoce los diversos estudios para la creación de empresas?**

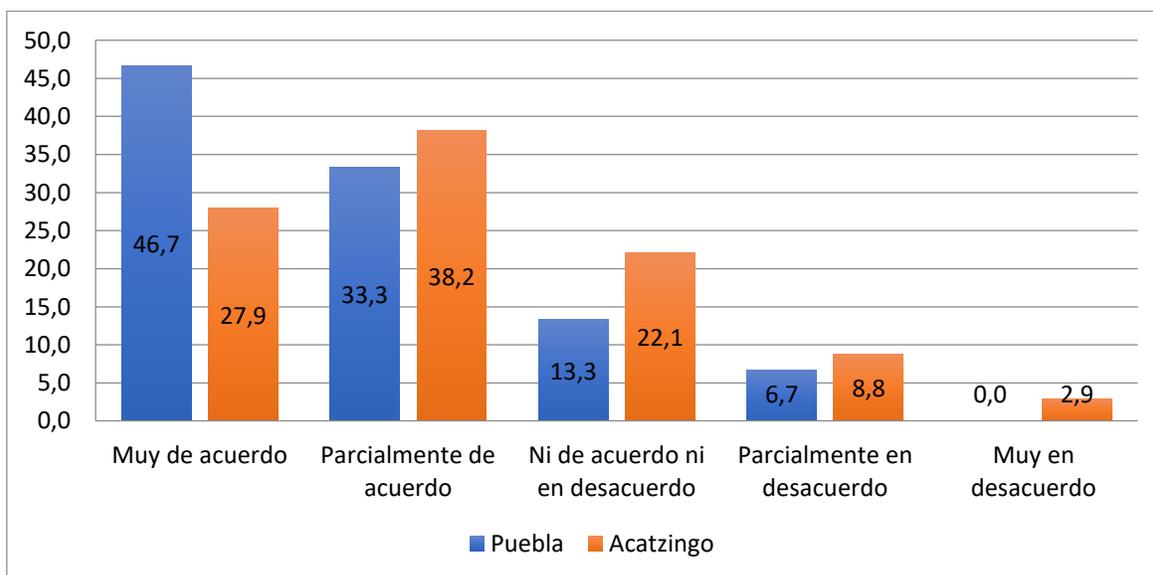


**Fuente:** *Elaboración propia con base a los resultados obtenidos*

Para esta pregunta se encontró que el 94.1% de los estudiantes de Acatzingo consideran que están muy y parcialmente de acuerdo y por otra parte se evidenció que el 86.7% de los estudiantes de Puebla respondieron estar muy y parcialmente de acuerdo, esta situación representa una fortaleza, debido a que manifiestan conocer los diferentes estudios que se deben realizar para crear una empresa.

### Gráfica 10

**¿Considera que la falta de financiamiento es una limitante para crear una empresa?**



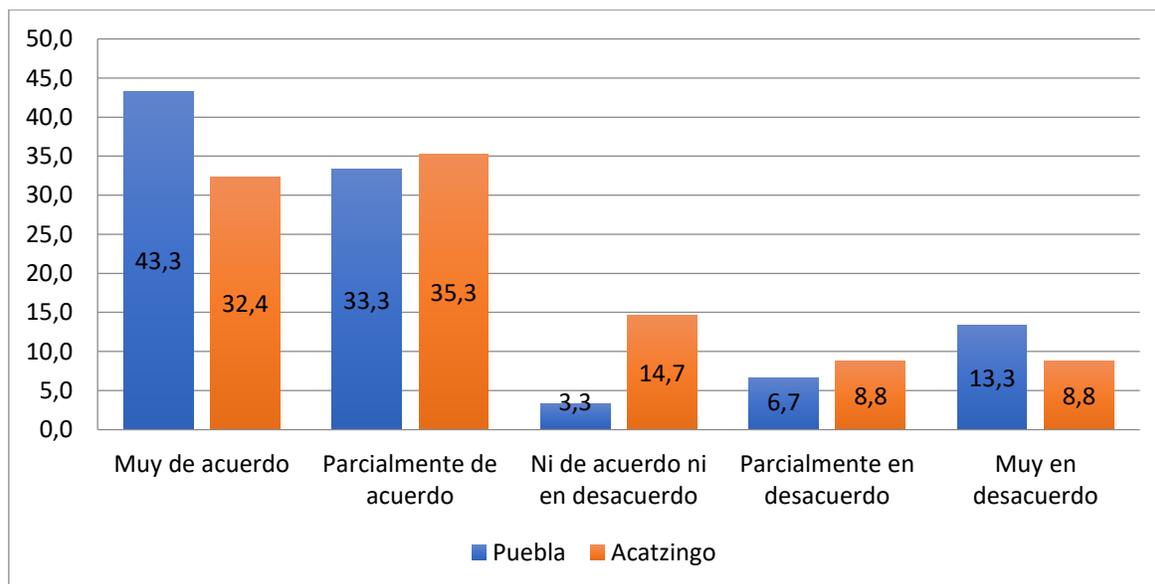
**Fuente:** *Elaboración propia con base a los resultados obtenidos.*

El 80.0% de los estudiantes de Puebla señalan estar muy y parcialmente de acuerdo en considerar que la falta de financiamiento es una limitante para la creación de una empresa, en cambio al 66.1% de los estudiantes de Acatzingo que señalan estar muy y parcialmente

de acuerdo, lo que refleja que los estudiantes de la Unidad Regional no consideran que la falta de financiamiento sea una limitante para crear una empresa.

### Gráfica 11

#### ¿Ha pensado en emigrar una vez concluidos sus estudios?



*Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos.*

El 76.6% de los estudiantes de Puebla señala estar muy y parcialmente de acuerdo en haber pensado emigrar una vez concluidos sus estudios, en cambio a los estudiantes de Acatzingo con el 67.7% que enuncian estar muy y parcialmente de acuerdo, contrario a lo que se pensaba tendrían una menor tendencia a emigrar de su comunidad.

## 5. CONCLUSIONES

A manera de discusión se plantea:

- Como se observa en el ítem donde se cuestiona si existe apoyo por el gobierno y los habitantes, se idéntica se considera que existen mayores condiciones de emprender en el municipio de Puebla que en el de Acatzingo, tal y como se planteo en el Marco Teórico cuando se hizo referencia a los 6 factores para potencializar un emprendimiento, en donde se habla del papel de los gobiernos.

- Por otra parte cuando se cuestionó el tema de tener claridad en los objetivos, se observa que los alumnos del municipio de Puebla, manifiestan mayor seguridad en este aspecto, lo que refleja que el entorno, el aspecto familiar y los antecedentes educativos influye en este aspecto en los jóvenes, que sin duda, se requiere para garantizar un plan de vida que permita el crecimiento personal y profesional.
- Cuando se cuestionó la posibilidad de crear una empresa si se presentase la oportunidad se observa un porcentaje del 90% de aprovecharla en Puebla y del 88.3% en Acatzingo, lo que evidencia que la mayoría de los estudiantes, si tienen el interés de emprender, no hay que olvidar que los emprendedores tienen dos tipos de motivaciones para iniciar una empresa, siendo la necesidad y la oportunidad y si actualmente se tiene el apoyo familiar, eso facilitaría el proceso emprendedor.
- También se observa muchas coincidencias en los resultados obtenidos del ítem 4 al 8, debido a que reflejan algunas de las características que deben tener los emprendedores, y en los resultados se observan que los estudiantes los reconocen como parte de su personalidad, los alumnos que no manifestaron tenerlos, seguramente se debe a que no tienen un espíritu emprendedor desarrollado.
- Cuando se cuestionó el tema del conocimiento de los estudios para iniciar una empresa, se observó que los porcentajes son altos y no es de extrañarse, toda vez que los encuestados son alumnos del programa de Administración de Empresas, por lo tanto, la información que reciben en las materias cursadas, ha permitido tener esta percepción.
- En cuanto al tema del financiamiento se evidencia que hay mayor limitación en cuanto a la creación de empresas en el municipio de Puebla que en los estudiantes de Acatzingo, identificando que para ellos no es problema el financiamiento y si tienen una idea de negocio seguramente la llevaran a cabo, a pesar de no contar con todos los recursos necesarios para iniciar una nueva empresa.
- Por último, se identificó que a comparación de lo que se planteaba en un primer momento los estudiantes de Puebla están más propensos a emigrar que los estudiantes de Acatzingo que por ser estudiantes de una zona rural, se pensaría que tienen mayor interés en trabajar en la ciudad, pero se observa que no es así.

Todo lo anterior refleja que hay alta propensión de parte de los estudiantes para la creación de nuevas empresas, aunque se percibe mayores posibilidades para el caso de los estudiantes de Puebla, las condiciones de se perciben muy favorables en ambos casos y no existen variaciones tan altas en las respuestas obtenidas, lo que se considera algo positivo al buscar la creación de nuevas empresas.

Se puede concluir que los estudiantes cuentan con diferentes capacidades que resultan intrínsecas para un emprendedor, así como actitudes que permiten desempeñarse y desarrollar operaciones que mejoren las prácticas llevadas hasta el momento, con lo que se puede inferir que la generación de negocios resulta benéfica y factible en comunidades en las que se desenvuelve.

Por otro lado, se observa que existe un alto interés en migrar para desenvolverse profesionalmente, lo cual permite hacer las inferencias de acuerdo a las tendencias posteriores a la vida académica.

En el presente trabajo, a modo de comparación se visualiza gran similitud en las respuestas que emitieron los estudiantes de la Unidad Regional y los estudiantes de la Ciudad de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Se identifica de acuerdo a las respuestas de los estudiantes de la Ciudad de Puebla se percibe apoyo por parte de la comunidad hacia los emprendimientos, mientras que en la Unidad Regional de Acatzingo consideran que la comunidad es imparcial puesto que no está de acuerdo ni en desacuerdo respectivamente al apoyo.

En ambas localidades se aprecia que los estudiantes cuentan con objetivos personales, aspiraciones a poner una empresa si hay posibilidad, practicidad para solucionar problemáticas generadas, asimismo consideran asumir riesgos e importante el ser organizado.

De igual modo se reconoce leve discrepancia en las respuestas de acuerdo a si se considera importante el trabajo en equipo, cuya respuesta de Puebla Ciudad es estar muy de acuerdo, en comparación a la Unidad Regional Acatzingo que enuncia estar parcialmente de acuerdo respecto a la importancia del trabajo en equipo. Respecto a los estudios que requiere una empresa para ser puesta en marcha los estudiantes señalan conocerlos parcialmente y encuentran como una limitante al financiamiento.

Se puntualiza que la sección primaria de las preguntas usadas para la aplicación de la encuesta se encamina al reconocimiento de diversas características con las que cuenta un emprendedor, con ellos se puede observar el nivel de emprendimiento con lo que se cuenta en primera instancia para posteriormente contemplarse la posibilidad de reforzar las áreas de oportunidad detectadas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

AIESEC. (17 de agosto de 2015). *La importancia de empoderar a tu equipo*. Obtenido de AIESEC: <https://aiesec.org.mx/empowerment/>

Barreiro, F. (2000). *Desarrollo desde el territorio: A propósito del desarrollo local*. Obtenido de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Barreiro.pdf>

Cooperación Internacional. (06 de septiembre de 2017). *¿Qué es el empoderamiento?* Obtenido de <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/empoderamiento/>

Editorial. (24 de 07 de 2013). *Importancia.org*. Obtenido de Espíritu Emprendedor: <https://www.importancia.org/espiritu-emprendedor.php>

HYPERGEO. (2014). *Desarrollo local*. Obtenido de Hypergeo: <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article547>

López, N. (09 de mayo de 2011). *Slideshare*. Obtenido de Espíritu emprendedor : <https://es.slideshare.net/45456134/qu-es-el-espritu-emprendedor>

Muliterno, E. (04 de diciembre de 2012). *¿Qué es el empoderamiento?* Obtenido de Elvira Muliterno: <http://www.elviramuliterno.com/que-es-el-empoderamiento/>

Pérez, P. J., & Gardey, A. (2010). *Definición.de*. Obtenido de Definición de emprendimiento: <https://definicion.de/emprendimiento/>

Riquelme, M. (2016). *Web y Empresas*. Obtenido de Definición de espíritu emprendedor : <https://www.webyempresas.com/espiritu-emprendedor/>

Stoner James, A. (1996). *Administración* . Pearson Education .

Uribe, J., de Pablo, J., & Bonilla, J. J. (2013). El desarrollo local y empresarial: La formación como factor básico para orientar al emprendedor. *Intangible capital* , 644-677.

Vázquez, L. (S.F.). Obtenido de <http://quesignificado.com/emprendimiento/>

Villafranco, G. (10 de enero de 2018). *6 factores para potenciar el emprendimiento en AL*. Obtenido de FORBES: <https://www.forbes.com.mx/6-factores-para-potenciar-emprendimiento-en-al/>

## **GENERAR CULTURA EMPRENDEDORA UNIVERSITARIA: LO QUE VA DEL SUJETO AL OBJETO**

**Juan Fernando Reinoso Lastra**

Universidad del Tolima

jfreinos@ut.edu.co

**Solanlly Sánchez Melo**

Universidad del Tolima

ssanchezm@ut.edu.co.

### **Resumen**

El semillero de investigación ARCE de la Universidad del Tolima, ha trabajado su proceso de formación investigativa, desarrollando una cátedra virtual de emprendimiento para programas de pregrado y posgrado de la Universidad, en seis (6) momentos de aprendizaje, que van desde el estímulo de la actitud emprendedora (2 momentos), centrada en el sujeto del emprendimiento que es el emprendedor, pasan por el análisis del entorno el cual contiene el concepto de oportunidad (2 momentos) y finalizan en el desarrollo de la idea y el proyecto emprendedor, que son el objeto del emprendimiento (2 momentos). Esta cátedra se puede orientar para generar cultura emprendedora, si se tiene en cuenta y se mantiene a lo largo del proceso el énfasis en el emprendedor como sujeto del emprendimiento.

**Palabras clave:** emprendimiento, ambientes de aprendizaje, formación emprendedora, oportunidad, cultura emprendedora.

### **Abstrac**

The ARCE research hotbed of the University of Tolima, has worked on its research training process, developing a virtual chair of entrepreneurship for undergraduate and postgraduate programs of the University, in six (6) learning moments, ranging from the stimulus of the entrepreneurial attitude (2 moments), goes through the analysis of the environment which contains the concept of opportunity (2 moments) and ends in the development of the idea and the entrepreneur project, which are the object of the enterprise (2 moments). This chair can

be oriented to generate an entrepreneurial culture, if the emphasis on the entrepreneur as a subject of entrepreneurship is taken into account and maintained throughout the process.

**Key words:** entrepreneurship, learning environments, entrepreneurial training, opportunity, entrepreneurial culture.

## 1. INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto de emprendimiento, la educación en formación emprendedora, es un factor fundamental para lograr desarrollar una cultura del emprendimiento dirigida al desarrollo del país. Las Universidades como integrantes del ecosistema emprendedor, en este caso, definidas en el artículo 6 de la citada ley, al establecer los miembros de las Redes regionales de emprendimiento, asume la función de formación y educación emprendedora a través de una cátedra de emprendimiento que puede ser virtual o presencial. Se propone un ambiente de aprendizaje que se pueda aplicar en diferentes poblaciones, como la Cátedra virtual de emprendimiento ECO, la cual ha sido desarrollada como parte del proyecto de investigación del semillero de investigación ARCE, adscrito al grupo de investigación en Emprendimiento y Cultura Organizacional de la Universidad del Tolima. En una primera parte se diseñaron seis (6) momentos de aprendizaje, en esta segunda parte, se comienzan a desarrollar contenidos y recursos a partir de un proceso de aprendizaje que se divide en 3 partes: el sujeto, la oportunidad y el objeto.

**Gráfica 1.** Proceso de aprendizaje del emprendimiento: Del sujeto al objeto.



Fuente: Los autores.

En el desarrollo de la ponencia, se establece un marco teórico que fundamenta el proyecto de investigación, en los temas de emprendimiento y de ambientes de aprendizaje, para pasar a presentar los momentos de aprendizaje según el énfasis, en sus elementos como la descripción, los objetivos de aprendizaje, las actividades de aprendizaje, la estrategia de evaluación, los productos resultantes y las intencionalidades pedagógicas. Se finaliza presentando las principales conclusiones relacionadas con el tema.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

Para Pereira y Osorio (2011), la educación tradicional en emprendimiento centra su esfuerzo en estos dos últimos aspectos, el sujeto y el objeto. Por un lado, da herramientas y habilidades a los estudiantes para identificar mercados, oportunidades y recursos; por otra, enseña la gestión de las nuevas empresas, pero no hay una formación adecuada sobre los aspectos próximos y distantes que influyen en los pensamientos, expectativas y creencias del individuo. Los procesos de aprendizaje se han centrado más en el objeto que en el sujeto.

Binks, Starkey y Mahon (2006, citados por Toca (2010)) consideran que la enseñanza del emprendimiento exige un compromiso multisectorial, en virtud a la demanda de las partes potenciales involucradas, sin importar que se trate de empresas, instituciones de desarrollo económico nacional o regional o universidades. Para Toca, educar en negocios es diferente a educar en emprendimiento, por lo que las consideraciones pedagógicas son diferentes. De acuerdo con la literatura (Henrique y Da Cunha, 2008, en Toca (2010)), los programas que pretendan la enseñanza del emprendimiento, deben incluir en sus asignaturas habilidades de comunicación (persuasión), de creación, de reconocimiento de oportunidades emprendedoras, de liderazgo, de negociación, de toma de decisiones, de solución de problemas, de vinculación con redes, de administración del tiempo, los cuales corresponden al sujeto (emprendedor); así mismo competencias gerenciales (planeación, comercialización, contabilidad, estrategia, marketing, gestión humana) y pensamiento crítico, que corresponden al objeto (emprendimiento).

Desde la personalidad del emprendedor (el sujeto), reconociendo la importancia del entorno para suministrar oportunidades y apoyar su ejercicio creativo para generar ideas que luego se pueden llevar a que haga realidad su proyecto a través de la puesta en marcha de un emprendimiento (el objeto). Si bien, la mayoría de ambientes de aprendizaje son presenciales,

estos se pueden diseñar e implementar de manera virtual, para llegar a poblaciones de difícil acceso por condiciones geográficas o de ocupación. Puede servir además, para orientar la realización de modelos o prácticas del aprendizaje o apoyo al emprendimiento.

La relación entre educación y emprendimiento evidencia nuevas posibilidades de investigación empírica que complementen los desarrollos teóricos, lo cual abre nuevos rumbos de investigación en el campo del emprendimiento y de los modelos de aprendizaje para el emprendimiento. El emprendimiento es un campo mayor que el empresarismo, pero la mayoría de procesos de aprendizaje se orientan al emprendimiento empresarial.

Solo mediante el desarrollo de competencias en el proceso de formación, el individuo puede hacer efectiva la decisión de llevar a cabo acciones emprendedoras. Es entonces necesario mejorar la educación formal, no acerca del emprendimiento sino para el emprendimiento. (Osorio y Pereira, 2011). Para estimar el potencial de la educación para el emprendimiento es preciso buscar una perspectiva diferente, que genere en los individuos las capacidades necesarias para tomar decisiones en acciones emprendedoras. Desde este punto de vista, los autores discuten las variables que incidirían de manera significativa en una alternativa sistémica y holística como la que proponen, proponiendo que “es necesaria una mirada distinta para no educar sobre emprendimiento sino para el emprendimiento, y para que la educación se refleje en un cambio de trayectoria de los individuos emprendedores, y no, como hoy, en individuos con habilidades y conocimientos de emprendimiento. En esta nueva mirada confluyen cuatro variables: el emprendedor, la acción emprendedora, el entorno y la formación”.

Julien (2005, citado por Osorio y Pereira (2011)) dice que el modelo pone de manifiesto la necesidad de que el entorno favorezca las actitudes y aptitudes favorables a la creación de valor y la innovación influyendo en los pensamientos y expectativas de los individuos, lo que es propio de una cultura emprendedora.

La formación del individuo emprendedor es un proceso subjetivo más amplio que el aprendizaje de una profesión o el aprendizaje de técnicas (Vargas, 2010, citado por Toca (2010)). Según Scheler (1947, citado por Osorio y Pereira (2011)), tiene que ver con la constitución del ser humano, es una categoría del ser y no del saber y el vivir. Es un proceso cuyo fin y cuyas consecuencias no son solo desconocidos, sino imprevisibles, y tiene que ver

con las formas cognitivas personales, la conducta, el entorno y su interrelación, que al final fortalece a la persona

Se presenta un modelo educativo, de aprendizaje del emprendimiento, que se puede aplicar en el desarrollo de ambientes presenciales o virtuales de aprendizaje, para distintos niveles de educación y poblaciones objetivo, cuya elaboración se sustenta en los modelos teóricos del proceso empresarial presentado por Varela (2001) y el concepto de ambientes virtuales de Salazar y Merchán (2004), enfatizando en el sujeto, la oportunidad y el objeto.

La importancia de la capacidad emprendedora en la persona (creatividad, actitud hacia el riesgo, liderazgo, compromiso, autoconfianza, orientación a metas, motivación al logro, autoestima) es más evidente en ambientes complejos, dinámicos, en los que las personas requieren idear alternativas para enfrentar situaciones en las que la incertidumbre y el riesgo están presentes (Dávila, 2004) y, respecto a las cuales no hay experiencias previas similares.

Para Schumpeter (citado por Dávila, 2004, 11), el empresario es la persona que enfrenta estas situaciones con la innovación, la cual se puede dar en varias formas, una de las cuales es la creación de una organización de cualquier industria, convirtiéndose así, en un líder durante el desarrollo económico, “el agente capaz de dar una “respuesta creadora”, esto es de poner en marcha innovaciones o nuevas- desconocidas, ajenas a la práctica existente-combinaciones de los factores de producción”, estas son la base del desarrollo económico de una sociedad.

Calderón y González (2008), expresan que “toda actividad y estrategia de enseñanza-aprendizaje debe materializarse en un proceso coherente y lógico que permita obtener los objetivos marcados, entendiendo el proceso de enseñanza-aprendizaje como el mecanismo destinado a crear las condiciones para que, a través de las experiencias educativas, los alumnos lleguen a aprender”. Y, en ese proceso que es del estudiante o participante, surge un nuevo papel del docente, que llaman de la planificación docente, del cual, Zabalza (citado por estos autores, 2005) dice “Planificar la enseñanza significa tomar en consideración las determinaciones legales (los descriptores), los contenidos básicos de nuestra disciplina (los *common places*, aquello que suelen incluir los manuales de la disciplina), el marco curricular en que se ubica la disciplina (en qué plan de estudio, en relación a qué perfil profesional, en qué curso, con qué duración), nuestra propia visión de la disciplina y su didáctica (nuestra

experiencia docente y nuestro estilo personal), las características de nuestros alumnos (su número, su preparación anterior, sus posibles intereses) y los recursos disponibles”.

Alan Gibb (Prodem, 2011, s.p.), toma una posición crítica frente al emprendimiento y las instituciones que se dedican a su fomento, expresando que: “lo más importante es crear una mentalidad emprendedora. Esta expresión es el eje de la mayor parte de los esfuerzos de la Unión Europea para promover la educación emprendedora. Es importante porque apunta al desarrollo emprendedor en un sentido más amplio que el de la creación de una empresa. Se enfatiza la importancia de una persona emprendedora y de una organización emprendedora en todos los contextos, personales, sociales, comunales, y también en términos laborales. El modelo tiene la potencia de enfocarse en quién necesita ser emprendedor y cómo se diseñan organizaciones de todo tipo para estimular la cultura emprendedora. Es importante en términos de políticas darse cuenta de que el que necesita ser emprendedor no es únicamente aquél que va a iniciar una empresa. Se puede decir que si las organizaciones que rodean al emprendedor no son emprendedoras en términos de visión y diseño, es difícil crear una cultura emprendedora en la sociedad. Es más importante tener autoridades locales emprendedoras, educadores emprendedores, bancos emprendedores, y profesionales y funcionarios también emprendedores, que focalizarse sólo en la creación de empresas en un contexto hostil al desarrollo emprendedor”.

### **3. METODOLOGÍA**

El semillero de investigación ARCE de la Universidad del Tolima, como parte de su proceso de formación investigativa se ha enfocado en diseñar e implementar un proceso de aprendizaje para el emprendimiento, centrándose en reconocer al emprendedor como sujeto y al emprendimiento como su objeto, derivado de una oportunidad ofrecida por el ecosistema emprendedor. Es así como desde el año 2016 está presentando avances de una cátedra virtual para el aprendizaje del emprendimiento.

Se trabajó sobre seis (6) momentos de aprendizaje, el modelo de aprendizaje presentado, se basa en el modelo de proceso empresarial del Centro de desarrollo del espíritu Empresarial de la Universidad ICESI (Colombia) que contempla las etapas: Motivacional (gusto), Situacional (oportunidad), Sicológica (decisión), Analítica (plan de negocio) y

Económica (consecución de recursos), el cual es presentado por Varela (2001) al igual que el modelo de Robert Ronstad (citado por él mismo), que define la perspectiva empresarial como “la capacidad para evaluar varias áreas básicas en diferentes dimensiones con el propósito de relacionar esas evaluaciones con los objetivos de su carrera empresarial sobre el corto y largo plazo”.

#### 4. RESULTADOS

Si bien, el modelo ha sido presentado en otros eventos de esta naturaleza, este nuevo análisis, quiere centrarse en los aspectos mencionados, como se presenta a continuación:

##### Momentos de aprendizaje centrados en el sujeto (emprendedor).

<b>S</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>
	DESARROLLO DE LA ACTITUD EMPRENDEDORA (Motivacional, Área del empresario).	Elaboración e identificación de un perfil de actitud emprendedora	Autoevaluación inicial, sostener fortalezas y reorientar debilidades
	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN. (Motivacional, Área del empresario).	Desarrollo de ejercicios de habilidad creativa e innovadora	Actitud y capacidad para resolver problemas no previstos, resultados de la incertidumbre

##### Actitud emprendedora

DESCRIPCIÓN. La actitud emprendedora es la condición inicial necesaria para desarrollar el proceso de emprendimiento, con ella se intenta conocer la potencialidad de la persona como emprendedor, más relacionado con su parte emocional que racional o técnica.

Por corresponder al ámbito personal de cada emprendedor, intervienen variables culturales, sociales y familiares que han formado el carácter y comportamiento de cada persona y las cuales se tratan de identificar para tener un perfil inicial del emprendedor, que nos suministre cuales son las variables que podemos intervenir, posibilitar una autoevaluación del emprendedor (sus fortalezas y debilidades como emprendedor) y tener un grado de confiabilidad en que el proceso de emprendimiento puede tener un resultado.

#### OBJETIVOS:

- Identificar un perfil de actitud emprendedora.
- Sostener durante el proceso de aprendizaje, la actitud emprendedora como factor de motivación para el aprendizaje.

#### ACTIVIDADES

Identifica un concepto de emprendimiento

Conoce los procesos de emprendedores

Realiza una autoevaluación de su perfil emprendedor

#### EVALUACIÓN.

Un cuestionario de entrada identifica un perfil de actitud emprendedora para ubicar inicialmente al estudiante en una primera fase de autoevaluación de sus propias capacidades, conocimientos y actitudes.

#### PRODUCTOS RESULTANTES.

Matriz de perfil emprendedor MAPE.

#### INTENCIONALIDADES PEDAGÓGICAS.

Que el estudiante se reconozca como emprendedor, sus fortalezas y debilidades.

Motivar en el estudiante una actitud emprendedora

Motivar al estudiante a desarrollar un emprendimiento a partir de una oportunidad

#### **Creatividad e innovación**

DESCRIPCIÓN. El desarrollo de la creatividad asociado a un pensamiento innovador surgen como aspectos personales clave dentro del proceso emprendedor, para empezar a analizar el contexto o entorno en búsqueda de oportunidades que se asocien a una serie de factores personales como el gusto, las preferencias, las actividades diarias, la profesión, el tiempo disponible, la experiencia, la experticia, entre otros.

Por eso en este módulo, no solo se identifica la presencia del desarrollo creativo y pensamiento innovador en la persona, sino que se le presentan ejercicios, situaciones y experiencias de otros emprendedores, que le ayuden a mejorar sus propias competencias.

#### OBJETIVOS:

- Ejercitar la creatividad y la innovación como factores de emprendimiento.
- Conocer el proceso de creatividad e innovación.
- Aplicar la creatividad y la innovación en la creación de empresas.

#### ACTIVIDADES

Pensamiento innovador: se desarrolla innovación sobre productos o servicios existentes.

Pensamiento creativo: se orienta a solución de problemas sin orientación lógica.

Habilidad para solucionar problemas

Iniciativa: análisis de emprendedores.

#### EVALUACIÓN

Se suministran ejercicios de creatividad e innovación, mediante los cuales se busca que el estudiante mire diferentes alternativas, administre los recursos existentes, analice y use la información.

#### PRODUCTOS RESULTANTES

Matriz de evaluación de creatividad e innovación

#### INTENCIONALIDADES PEDAGÓGICAS

Que el estudiante desarrolle un pensamiento creativo a partir de los aportes a problemas.

Que el estudiante comprenda el proceso de innovación a partir de la creatividad.

#### **Centrados en el entorno (oportunidad).**

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>CONOCE TU ENTORNO (Situacional, Área del ambiente, Área del negocio)</p>	<p>Desarrollo de habilidades estratégicas para identificar oportunidades del entorno</p>	<p>Pensamiento estratégico</p>

EL PROCESO EMPRENDEDOR (Resumen y orientación)	Manejo de variables internas y externas para crear empresa	Relaciones de aspectos personales y contextuales. Lo subjetivo y lo objetivo
--	--	--

### **Conoce tu entorno**

DESCRIPCIÓN. En el entorno (Ecosistema emprendedor) están las oportunidades para construir un emprendimiento, las cuales se desarrollan a través de las competencias emprendedoras relativas a la creatividad y la innovación.

El entorno está relacionado con el emprendimiento como actividad de desarrollo social y económico para un país. Al respecto, existen estudios, como los que se encuentran en el informe GEM, que se elaboran cada año para Colombia y están disponibles en [www.gemcolombia.org](http://www.gemcolombia.org). En ellos se puede evidenciar los aspectos internos y externos que rodean el emprendimiento.

Por otra parte, dado que el emprendimiento está relacionado con una actividad económica y/o social, tiene un entorno general y específico, que debe ser analizado para buscar oportunidades que permitan llevar a la realidad la idea emprendedora y el proyecto emprendedor, previendo un crecimiento sostenible y en lo posible de alto impacto, como se describe en [www.innpulsacolombia.com/es/](http://www.innpulsacolombia.com/es/), revisado en enero de 2015.

Se aborda todos los aspectos referentes al ecosistema emprendedor (Kantis, 2011), constituido por todas las instituciones que apoyan el emprendimiento en una interrelación constante, con una visión sistémica y sinérgica.

### **OBJETIVOS.**

- Tener una visión estratégica del entorno emprendedor.
- Conocer las oportunidades del entorno para desarrollar ideas emprendedoras.
- Conocer y relacionarse con el ecosistema emprendedor
- Tener información actualizada del entorno emprendedor.

### **ACTIVIDADES.**

- Visión sistémica: desarrollar mapas mentales con análisis externo e interno.
- Búsqueda de oportunidades: a partir de análisis interno y externo, identificar oportunidades de emprendimiento.

- Búsqueda y análisis de información: sobre oportunidades detectadas.
- Formulación de estrategias que permitan convertir oportunidades en ideas de emprendimiento.

#### EVALUACIÓN.

Mediante un análisis del entorno (Oportunidades), obtiene información sobre diferentes aspectos de su entorno y el ecosistema emprendedor. Se prepara para detectar oportunidades relacionadas con el emprendimiento.

#### PRODUCTOS RESULTANTES.

Matriz de Análisis del Entorno.

Matriz de Evaluación estratégica de oportunidades

#### INTENCIONALIDADES PEDAGÓGICAS.

Que el estudiante tenga una visión sistémica de su entorno que involucre a su ecosistema.

Que el estudiante detecte oportunidades que lo lleven a generar ideas de emprendimiento.

### **El proceso emprendedor**

DESCRIPCIÓN. Con el ánimo de seguir con el proceso emprendedor que conduzca a hacer realidad una oportunidad percibida en el entorno, se presenta un modelo teórico acerca del proceso empresarial que sirve como guía para comprender como se puede involucrar en el sistema productivo un emprendimiento, desde que se identifica la actitud emprendedora hasta que el proyecto emprendedor se lleva a cabo.

De igual forma el emprendimiento puede tomar varias formas en la realidad ya sea como empresa o como proyecto emprendedor de otro tipo, guardando similitudes en las diferentes etapas que conducen de la actitud emprendedora al emprendimiento real.

#### OBJETIVOS:

- Conocer el proceso que lleva de la actitud emprendedora a la creación de empresa o de un proyecto emprendedor.
- Identificar las variables personales y del entorno relativas a la identificación de ideas emprendedoras y al desarrollo de un proyecto emprendedor.

#### ACTIVIDADES:

- Identificar variables personales y contextuales de un proceso emprendedor.
- Relacionar casos de emprendedores con el caso personal.
- Orientar sistemáticamente la actitud emprendedora hacia el proyecto emprendedor.

#### EVALUACIÓN.

El conocimiento de diversos modelos teóricos sobre el proceso empresarial (Varela, 2001) y un análisis de caso le servirá para ir identificando y comprendiendo las diferentes etapas del proceso emprendedor. Estudio de casos (Emprendedores y Empresarios).

#### PRODUCTOS RESULTANTES

Matriz de autoevaluación del proceso emprendedor: el sujeto, la oportunidad, el objeto.

#### INTENCIONALIDADES PEDAGÓGICAS:

Que el estudiante identifique un proceso de emprendimiento en sus 3 partes principales.

Que el estudiante construya su modelo de proceso emprendedor.

#### Centrados en el objeto (emprendimiento).

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
LA IDEA EMPRENDEDORA (Sicológica y Analítica)	Desarrollo de actitudes emprendedoras, habilidades creativas y actitud colaborativa para formular una idea de empresa	Ser propositivo, creativo y comunicativo. Trabajo en equipo
EL PROYECTO EMPRENDEDOR (Analítica y económica)	Manejo holístico e integrador para diseñar y estructurar un proyecto de empresa	Autoevaluación y evaluación del proceso de emprendimiento. Manejo de relaciones interpersonales para convencer y lograr recursos

Fuente: Los autores.

#### La idea emprendedora

DESCRIPCIÓN. El modelo del proceso empresarial y emprendedor del ICESI (Varela 2001), plantea las etapas racionales denominadas Analítica y Económica (relacionadas a la idea y al proyecto emprendedor del modelo de aprendizaje De la oportunidad al emprendimiento para la consecución de recursos). Por ello, en este aparte, se trata la idea emprendedora, desde su generación y selección, cumpliendo con unas mínimas condiciones para seguir con el proceso de emprendimiento ya sea orientado a lo empresarial o a otra clase de emprendimiento, mediante el desarrollo del proyecto emprendedor, que se trata, en el siguiente guía momento de aprendizaje del emprendimiento.

#### OBJETIVOS:

- Identificar colectivamente ideas emprendedoras.
- Identificar ideas emprendedoras con experiencias, vocaciones, personales.
- Seleccionar una idea emprendedora para el proyecto.
- Analizar la viabilidad de la idea emprendedora.

#### ACTIVIDADES.

- Se presenta un listado de oportunidades para generar ideas de emprendimiento
- Mediante matriz de evaluación de ideas de emprendimiento, que contiene una valoración cuantitativa de variables personales y de contexto, se selecciona la idea emprendedora.
- Se amplía información sobre la idea seleccionada para seguir con el proyecto.

#### EVALUACIÓN.

Con información sobre su perfil de actitud emprendedora, el análisis del entorno y la comprensión del proceso emprendedor, requiere tomar la decisión en grupo de generar ideas emprendedoras y elegir una de ellas, para elaborar su propio proyecto emprendedor mediante un formato institucional. Aquí puede iniciar el acompañamiento de una entidad como valor agregado del proceso de aprendizaje, la cual financia y asesora al estudiante hasta la puesta en marcha y sostenimiento de su proyecto emprendedor. Guía metodológica para la idea y el proyecto de empresa (Reinoso y Triana, 2010).

#### .PRODUCTOS RESULTANTES.

Matriz de evaluación de la Idea de emprendimiento.

#### INTENCIONALIDADES PEDAGÓGICAS

Que el estudiante comprenda de donde surgen las ideas de emprendimiento.

Que el estudiante realice una selección estratégica de una idea de emprendimiento para su posterior proyecto emprendedor.

### **El proyecto emprendedor**

**DESCRIPCIÓN.** El proyecto emprendedor es una estructuración de la idea de emprendedora, con el fin de analizar su viabilidad y empezar la consecución de recursos. Existen muchos formatos de proyectos o modelos emprendedores, que pueden servir para elaborar un proyecto. No se trata de elaborar un documento extenso, sino uno, que pueda servir para delinear los aspectos técnicos y administrativos principales que hagan posible la viabilidad del emprendimiento.

El proyecto emprendedor, también constituye, la presentación de un emprendimiento para futuros aliados (socios, padrinos, proveedores, instituciones gubernamentales, financieras), por eso, su lenguaje debe ajustarse a quienes va dirigido, sencillo y lógico en su estructuración.

En cada aspecto, se analizan y explican, los diferentes elementos que lo componen, mostrando ejemplos para su comprensión, haciendo que el participante, mediante las respuestas a unas preguntas guía, avance en la elaboración de su idea de empresa. Tanto en los ejemplos, como en las ilustraciones, se toman como referencias diferentes sectores en los cuales se puede desarrollar la actividad emprendedora o empresarial, dada la diversidad de intereses que se puedan presentar en un grupo de participantes. Este puede ser usado metodológicamente en diferentes actividades emprendedoras: ambientales, agroindustriales, servicios, alimentos, deportivos, académicos, entre otras.

#### **OBJETIVOS:**

- Elaborar un proyecto de emprendimiento a partir de la idea de emprendimiento.
- Presentar un proyecto emprendedor para la consecución de recursos.
- Conseguir recursos para su implementación.

#### **ACTIVIDADES:**

- Conocer ejemplos de proyectos de emprendimiento.

- Conocer y aprender a desarrollar proyectos emprendedores. Ejemplo a partir del BMC (Business Model Canvas).

- Elaborar un proyecto emprendedor.

#### EVALUACIÓN.

De la idea emprendedora, se pasa a organizar y estructurar todas las actividades por aspectos administrativos y organizacionales para conformar el proyecto emprendedor en un formato institucional, que pueda ser validado para conseguir los recursos necesarios en su implementación como emprendimiento sostenible. Guía metodológica para la idea y el proyecto emprendedor.

#### PRODUCTOS RESULTANTES.

Modelo de proyecto emprendedor.

#### INTENCIONALIDADES PEDAGÓGICAS

Que el estudiante comprenda la importancia de un proyecto emprendedor.

Que el estudiante comprenda y domine el manejo de una metodología de presentación de proyectos emprendedores.

Que el estudiante conozca donde puede presentar su proyecto emprendedor.

### **5. CONCLUSIONES**

La cátedra virtual de emprendimiento, sigue una metodología de aprendizaje que empieza en el sujeto (emprendedor, etapa motivacional), sigue con el análisis de las oportunidades en el ecosistema emprendedor y finaliza en el objeto (proyecto emprendedor), a partir del modelo de proceso empresarial propuesto por el Centro de desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI (Colombia).

Se propone una visión sistémica del emprendimiento, que involucre al ecosistema emprendedor, como los padres de familia, el colegio, las instituciones financieras y otros actores, orientados hacia el fomento de cultura emprendedora, basada en el emprendedor como sujeto del emprendimiento.

La flexibilidad en su aplicación permite realizar modificaciones pedagógicas y metodológicas, que consultan condiciones de contexto de la población objetivo, tales como, nivel de educación, actividad de emprendimiento, disponibilidad de tiempo para el

aprendizaje, ritmos de aprendizaje, ubicación geográfica, relación con el ecosistema emprendedor, entre otros.

La aplicación educativa en ambientes virtuales de aprendizaje, es amplia y diversa, llena de nuevos lenguajes y significados, integral en su proceso, con un amplio campo de acción y con recursos comunicativos e interactivos que motivan y mantienen el interés sobre el proceso de aprendizaje, lo cual puede facilitar el desarrollo de competencias emprendedoras y empresariales en los participantes.

Además del objetivo de aprendizaje buscado, se desarrollan otras competencias indirectas o no explícitas, que se aportan a lo largo del proceso de aprendizaje autónomo como el trabajo en equipo, la ubicación contextual, la visión estratégica, la autonomía, la actitud hacia el logro, entre otras.

El ambiente virtual de aprendizaje del emprendimiento, está dirigido a diversas poblaciones a las cuales se quiera intervenir con diversos fines de formación. Sus objetivos y contenidos pueden variar en su forma e intencionalidad, lo cual supone una flexibilidad funcional para lograr diversos objetivos institucionales. Su propósito fundamental es generar o fomentar cultura emprendedora articulada al ecosistema emprendedor

## **6. BIBLIOGRAFIA**

Calderón C. y González A (2008). El papel del profesor universitario español en el EEEs: Retos pendientes. La Universidad y el Emprendimiento, 1, p. 21-44

Dávila C. (2004) ¿A quién le interesa la historia del empresariado? Revista Dinero. 214, 2004, p. 132-134.

Global Entrepreneurship Monitor. (2010). Informe Anual para Colombia 2009. Bogotá: Consorcio GEM Colombia.

Global Entrepreneurship Monitor. (2014). Informe Anual para Colombia 2013. Bogotá: Consorcio GEM Colombia..

Kantis H (2011). El ecosistema emprendedor en América Latina. Memorias I Encuentro del Ecosistema emprendedor en América Latina. Buenos Aires.

Merchán C. y Salazar C. (2004). Elementos favorables para el diseño de ambientes virtuales de aprendizaje. *Revista Cuestiones de la escuela de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes UNAB*, No.2, p. 45-59.

Osorio F y Pereira F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. *Revista Cuadernos de Administración*, Bogotá (Colombia), 24 (43): 13-33.

Reinoso J. y Triana E. (2010) *Guía metodológica para la idea y el proyecto de empresa*. Ibagué: Universidad del Tolima.

Toca, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Revista Estudios Gerenciales*. Cali, 26 (117).

Varela R. (2001). *Innovación empresarial* (2ed). Pearson: Bogotá.

**ANÁLISIS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA DE  
INVESTIGACIÓN EMPRENDIMIENTO DINÁMICO E INNOVADOR EN LA  
UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA – SAM**

**Ulises Segura Barón**

Universidad Piloto de Colombia

maestrousb@gmail.com

**Henry Alberto Matallana Novoa**

Universidad Piloto de Colombia

, g-vacademico@upcedu.onmicrosoft.com

**Luis Fernando Serna Hernández**

Universidad Piloto de Colombia

luis-serna@upc.edu.co

**Resumen**

Este estudio, da cuenta del resultado de la investigación “hacia la construcción de un modelo en el desarrollo de una cultura investigativa para el emprendimiento en la Universidad Piloto de Colombia, Seccional del Alto Magdalena”, en la que se obtiene a través de la relación con las condiciones misionales y visionales de la institución, del grupo de investigación y de la normatividad vigente a nivel nacional y local, la construcción de la línea de investigación *Emprendimiento Dinámico e Innovador*. De igual manera, se presentan los derroteros e instrumentos básicos para desarrollar y aplicar un modelo acorde a la línea de investigación y vincularlo en el marco del grupo de investigación y su línea central Desarrollo y Productividad en la ciudad región de Girardot y el Alto Magdalena.

En principio se revisan los contenidos y alcances de las directrices nacionales desde la ley 1014 de 2016 reconocida como la ley de Emprendimiento, posteriormente se abordan los principios y políticas orientadoras de la investigación en la Universidad Piloto de Colombia, luego desde la concepción de la Teoría cognitiva (Osorio & Pereira, 2011) y con base en el diagnóstico interno se desarrolla la fundamentación teórica, justificación y objetivos de la línea de Investigación, finalizando con la propuesta investigativa en el marco del grupo de

investigaciones junto con las pautas generales y el área de conocimiento y los núcleos problémicos para el desarrollo y aplicabilidad de la misma.

**Palabras claves:** Emprendimiento, Investigación, Dinámico, Empresa, Innovación.

### **Abstract**

This study gives an account of the results of the investigation "towards the construction of a model in the development of an investigative culture for the entrepreneurship in the pilot University of Colombia, section of the Alto Magdalena", in which it is obtained through the Relationship with the mission and visionary conditions of the institution, the research group and the regulations in force at national and local level, the construction of the research line innovative and dynamic enterprise. In the same way, the paths and basic instruments are presented to develop and apply a model according to the research line and to link it within the framework of the research group and its Central Line development and productivity in the city of Girardot and the Alto Magdalena.

In principle, the contents and scopes of the national guidelines are reviewed since the law 1014 of 2016 recognized as the law of entrepreneurship, then the principles and guiding policies of the research are addressed in the Pilot University of Colombia , then from the conception of the Cognitive theory (Osorio & Pereira, 2011) and based on the internal diagnosis develops the theoretical foundation, justification and objectives of the research line, concluding with the research proposal within the framework of the research group together with the general guidelines and the area of knowledge and the problémicos nuclei for the development and applicability of the same.

**Key words:** Entrepreneurship, Research, Dynamic, Business, Innovation.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

Ante la complejidad de abordar el tema para la construcción de una línea específica en el marco de la actividad emprendedora es necesario articular la línea con la realidad regional con base en la normativa nacional en este campo y la política institucional de

investigación en la Universidad. Así que el ejercicio inicia allí, se desarrolla en la fundamentación teórica y se concreta en el emprendimiento dinámico e innovador.

### **Entorno normativo y de política para el desarrollo de una cultura investigativa**

Se inicia con la Normativa nacional la Ley 1014 de 2006 y posteriormente se aborda la política y demás regulaciones de la Universidad Piloto en cuanto a investigación, como marco fundamental bajo el cual se ha desarrollado esta función en la seccional. Para terminar, presentando la fundamentación desde la teoría social Cognitiva y los pensamientos de emprendimiento innovadores.

#### **Ley 1014 de 2006**

En términos generales es importante retomar la ley 1014 de 2006, en la cual se plantea el marco general que surte como referencia conceptual de los principales actores y relaciones tales como cultura, emprendedor, emprendimiento, empresarialidad, planes de negocio y finalmente el proceso educativo como tal (ley 1014, 2006, pág. art 1).

Con la normatividad enunciada se crean condiciones para una política de estado orientada hacia la articulación del sistema educativo y el sistema productivo en el país, promoviendo el emprendimiento y la creación de empresas. Se incentiva el desarrollo de las micro y pequeñas empresas innovadoras y generadoras de valor, busca por medio de las diferentes redes un proceso efectivo de acompañamiento y sostenibilidad para las empresas que se creen, garantizando un entorno propicio y seguro, pero sobre todo innovador. Así que el proceso de conformidad a la ley 1014, debe garantizar “formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad y desarrollo del gusto por la innovación y estímulo a la investigación y aprendizaje permanente” (ley 1014, 2006, pág. art 3).

En este orden de ideas, se visualiza la importancia que representa el proceso educativo frente al emprendimiento, pues es a partir precisamente de la ciencia, la teoría y tecnología que se concretan las acciones y prácticas de la persona emprendedora y esta a su vez las plasma en *Modelos* y *Planes* de negocios definiendo de esta forma las acciones ocurridas en el proceso.

Por otra parte, el estado colombiano a través de esta ley (1014 de 2006) pretende estimular el espíritu emprendedor en la estructura educativa particularmente en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media.

Así las cosas, la formación para el emprendimiento que se plantea desde el estado colombiano se concreta en la formación integral como personas productivas, determinando la necesidad de que los procesos serán continuos y en permanente incremento de las competencias propias para su desempeño de tal forma que se garantice la autonomía en la generación de ingresos para el emprendedor desde los conceptos de cooperación, ahorro y asociatividad. Esta formación por lo tanto debe estar mediada en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales.

Por esto se invita a la estructura educativa a definir el emprendimiento como área específica de formación y promulga la “catedra empresarial” exigiendo adicionalmente armonizar los PEI con la ley 115, ley General de educación (ley 1014, 2006, pág. art 13).

### **Principios y políticas orientadoras de la investigación en la Universidad Piloto de Colombia.**

En este estado de exposición, resalta la importancia del artículo 16 de la citada norma (1014 de 2006) cuando se refiere a la Opción para trabajo de grado así: “Las universidades públicas y privadas y los centros de formación técnica y tecnológica oficialmente reconocidos, podrán establecer sin perjuicio de su régimen de autonomía, la alternativa del desarrollo de planes de negocios de conformidad con los principios establecidos en esta ley, en reemplazo de los trabajos de grado” (ley 1014, 2006, pág. Art 16). Con lo cual se presenta una invitación desde el estado a que se involucren en el desarrollo de la misma cultura del emprendimiento y de la responsabilidad que tienen las instituciones de educación superior con la formación de sus estudiantes, pero particularmente en las regiones y del país en general. Lo cual es claramente valido para la misión de La universidad Piloto de Colombia en cuanto ella abiertamente señala:

“...busca la formación de profesionales con conocimiento científico y crítico, con mentalidad abierta a todos los aspectos de la vida y del desarrollo nacional, considerados

dentro de una visión global y en particular, de los que caracterizan el contexto de la comunidad colombiana; mediante la investigación científica y la formación integral del hombre como instrumento de cambio, que garantice el bien común, la estabilidad de la sociedad, el bienestar del ciudadano y el manejo adecuado del medio ambiente” (Universidad Piloto de Colombia, 2009, pág. 4).

Por otra parte, la investigación en la Universidad Piloto tiene como bases legales la Ley 30 de 1992 que en su artículo 6º, hace referencia a los objetivos de la Educación Superior y de sus instituciones, y en su artículo 19 de ésta misma Ley, fija los criterios de reconocimiento de las Universidades como tales en el país. Entre estos criterios está el de desarrollar la investigación científica y tecnológica.

La institución plantea para la función sustantiva de investigación, la relación entre las unidades académicas, necesaria para el desarrollo de las actividades del proceso investigativo, esta se da a través de una estructura que reúne a los grupos de investigación, con la dirección de investigaciones a la cabeza. Igualmente, la participación de docentes, catedráticos y directivos de las facultades en los grupos de investigación.

La investigación funciona en forma sistémica, abierta al entorno local, nacional e internacional en sus sedes en Bogotá y Girardot, articulada en red con la gestión de la investigación y transferencia del conocimiento, los gestores por facultad y líneas, bajo la siguiente estructura:

Consejo Central de Investigaciones el cual está conformado por la Rectoría, la Dirección de Investigaciones, representante de decanos, representante de sindicatura y un representante de los programas de Postgrado y los invitados de acuerdo con la consideración de este consejo. Es el órgano consultivo y consejero en todo lo referente a políticas y decisiones sobre investigaciones de la universidad.

La dirección de investigaciones como máximo organismo gestor, administrador y avalador de la labor investigativa, en armonía con los estatutos y reglamentos de la corporación y también, con su interés primordial de aportar conocimientos sobre desarrollos y problemáticas urbanas y regionales.

Comité Técnico de Investigaciones. Está conformado por los gestores-investigadores, que lideran la investigación en las Facultades agrupadas por áreas y la dirección de investigaciones, su función es avalar las propuestas de investigación y promocionar la labor investigativa de la Universidad.

A la vez, el P.E.I. de la Universidad concibe tres perspectivas para desarrollar investigación básica y aplicada en diferentes campos de interés disciplinar:

- Investigación Formativa
- Investigación Contextual
- Investigación Disciplinar

La investigación es también una manera de organizar el trabajo académico para producir las estrategias tanto en la actividad académica como en su área de influencia.

Por otra parte, concibiendo el papel importante del docente en los procesos de investigación, su perfil definido por la Universidad Piloto proyecta capacidades para poner en práctica los valores del PEI en relación con el desarrollo de actividades de aprendizaje y la generación de autonomía en la orientación de investigaciones, la formulación y desarrollo de proyectos, el análisis de casos, la solución de problemas y la toma de decisiones en trabajos prácticos con la comunidad, en grupos interdisciplinarios y en los demás trabajos individuales de responsabilidad del educando.

Finalmente, la concepción de sistema abierto de la organización de la Universidad (descrita en el PEI), contempla la investigación como parte del Subsistema de la Acción de la Misión, y en relación con la docencia y la proyección social. De este modo se reconocen los espacios de relación formados por las intersecciones entre docencia e investigación, e investigación y proyección social, frente a lo cual, los currículos de los diferentes programas deben adoptar formas concretas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **Fundamentación Teórica de la línea de Investigación**

La línea de investigación se define a partir del desarrollo social y económico de los países el cual ha sufrido grandes transformaciones desde la revolución industrial y su paso a

un proceso de transición en lo que hoy se conoce como la sociedad del conocimiento, en donde la gran mayoría de los países basan su economía en la ciencia, la tecnología, la innovación y la educación. Colombia no es ajena a estos cambios y desde la Universidad se pretende generar una cultura relacionada con la innovación de manera que se pueda proporcionar al entorno social de una serie de herramientas, mecanismos y técnicas que les permitan enfrentarse a los nuevos desafíos que el mundo globalizado impone. En virtud de lo anterior, la línea de investigación Emprendimiento Dinámico e Innovador, busca hacer de la generación, transmisión y uso del conocimiento y la tecnología un vector fundamental de crecimiento económico y progreso social (Política general de investigaciones universidad piloto de Colombia, 2011).

### **Componentes desde la reflexión teórica**

En términos generales el emprendimiento como tema de investigación científica y la producción de conocimiento ha presentado un avance importante, sin embargo, es necesario continuar en esta dinámica desde la Universidad colombiana; al revisar el tema, y de conformidad a lo expuesto por COLCIENCIAS, en los últimos 10 años sobre todo como respuesta a las exigencias de entes reguladores y a la divulgación del tema, se ha producido un incremento considerable en la cultura emprendedora.

La cultura emprendedora se ha promovido a través del gobierno nacional y regional, las entidades privadas de apoyo a la generación de empresas, el sector educativo colombiano, todo en aras de lograr sensibilizar, formar y consolidar esta nueva concepción de futuro para la generación de empresas que acompañen al desarrollo económico y social del país.

En este orden de ideas, es pertinente avanzar en el fortalecimiento de la investigación en emprendimiento para mejorar todos los niveles cuantitativos y cualitativos para sustentar desde allí los procesos de políticas y programas que direccionen las acciones emprendedoras para que en la misma dirección se realice desde la academia, la empresa y el estado. Se podría vaticinar que la investigación también le permite al emprendedor convertir una simple idea en una empresa o en una iniciativa exitosa.

Se inicia el proceso de revisión de la literatura en torno a la reflexión educativa para el emprendimiento desde lo expuesto por Fabián Fernando Osorio Tinoco y Fernando Pereira

Laverde en su artículo: *Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva*, en la búsqueda por las capacidades necesarias para tomar decisiones emprendedoras (Osorio & Pereira, 2011).

El aporte fundamental de este estudio es la pregunta acerca de: ¿cuál es el potencial de la educación para el emprendimiento?, encontrándose que desde la teoría social cognitiva se puede determinar un marco de referencia a fin de delimitar, configurar y construir acertadamente las variables que especifican el dominio del emprendimiento.

Así que se trata básicamente de lograr las capacidades o competencia básicas para hacer que las personas tomen decisiones emprendedoras.

Los autores básicamente concluyen:

“Para educar para el emprendimiento no es suficiente entender los principios y prácticas de los negocios, y conseguir habilidades, atributos y actitudes más allá de lo comercial. La educación, como elemento complementario del aprendizaje, debe ayudar a que al individuo observe su conducta, a través de mecanismos sociales y cognitivos, para el emprendimiento” (Osorio & Pereira, 2011, pág. 29).

Por otra parte, en torno a la relación de la investigación, el emprendimiento y la Universidad, se trae a colación la publicación denominada: *Universidad y Emprendimiento* de Luis Antonio Orozco Castro y Diego Andrés Chavarro Bohórquez quienes sostienen la posibilidad de potenciar tanto la investigación como la educación en la medida que los conocimientos se llevan a la práctica y a través de ésta se genera valor social.

De esta forma la Universidad media para articular el conocimiento científico, la docencia y la labor social pues en esta acción se concreta los nuevos conocimientos. De ahí la discusión del como la Universidad logra activar su participación en el desarrollo económico y social.

Finalmente, es claro y contundente lo expresado por los autores: “Si hay un punto en el que podemos apreciar claramente la utilidad y visibilidad de las actividades de investigación, ése es el impacto en la generación de nuevas empresas que posibiliten la creación de valor económico y valor social” (Chavarro&Orozco, 2008, pág. 67).

Así pues, el emprendimiento originado en la universidad debe ser entendido mucho más allá de una cultura empresarial o cursos de emprendimiento, para ser en concreto la fuente de planes de negocios y nuevas empresas sostenibles.

### **Lo social cognitivo:**

En este estado es necesario ubicar la discusión en el marco de una mirada educativa que logre vincular estas variables y sus relaciones a fin de que el estudiante tome decisiones emprendedoras y logre desenvolverse en el entorno descrito, además de salvar las barreras y avanzar de forma innovadora en sus acciones emprendedoras con el entorno.

Una opción válida se encuentra en la teoría cognitiva, validez desde consideraciones en lo ambiental (barreras y apoyos), sus intenciones como variable de conducta, de tal forma que los estudiantes tengan otra posibilidad de análisis y definan acerca de su carrera la formación y las practicas del individuo emprendedor, a este propósito se retoma el planteamiento de Bandura 1986 quien plantea en un modelo tríadico las influencias del individuo, su comportamiento y el ambiente. Tomando los atributos personales (afectivos, cognitivos, físicos y biológicos), luego los factores ambientales y finalmente la conducta como aspecto observable (Bandura, 1986).

Así las cosas, resulta pertinente entonces referir como lo hace el profesor Pereira 2011 a la auto eficiencia (juicios o creencias), que igualmente en términos de Bandura (1991) determinan actividades y entornos para la persistencia, pensamientos y reacciones personales a todo lo que se le va a presentar en las posibilidades de acciones emprendedoras con los riesgos concernientes a cada actividad.

No podemos dejar de lado lo dicho por Bandura con respecto a la capacidad humana dinámica y con la apuesta permanente a la eficacia. Finalmente es preciso concretar las expectativas de resultados con base en sus creencias personales y la auto eficiencia como respuesta a ¿puedo hacer esto o aquello? Por lo que al igual que por lo expuesto por Bandura (1986) los mecanismos Socio cognitivos refieren a la auto eficiencia y a la eficacia en el ejercicio de la planeación y particularmente en el plan de negocios de las empresas o unidades productivas.

Así las cosas y finalmente, siguiendo a la cita de José Carlos Sánchez: "... los individuos con más posibilidades de observar directamente a emprendedores serán más propensos a convertirse en emprendedores ellos mismos, puesto que experimentarán una mayor interiorización de los conocimientos y destrezas necesarios para crear una empresa y tendrán una percepción más positiva sobre la deseabilidad de convertirse en empresarios (Bygrave & Minniti, 2000; Minnity & Bygrave, 1999)" (Sanchez, 2009, pág. 111).

### **Variables:**

De acuerdo a la concepción del emprendedor propuesto, y la alusión de algunos factores de éxito que lógicamente están ubicados en las acciones del espíritu empresarial que se reconoce en sus intenciones, pensamientos y expectativas, así mismo, reconoce como las potencialidades y limitaciones de su entorno particular, que están por encima de las limitaciones inherentes a pensar en solo tener una actitud positiva al emprendimiento, o a crear nuevas empresas, o a considerar las pequeñas empresas como el objetivo particular exige por lo tanto determinar los componentes a desarrollar en el proceso educativo, en este orden de ideas siguiendo la ruta de Pereira (Osorio & Pereira, 2011) y otros, se proponen las siguientes variables de discusión:

- A. El emprendedor realiza acciones emprendedoras
- B. La acción emprendedora recibe el accionar del emprendedor
- C. El entorno aspectos cercanos y lejanos que afectan en las condiciones psicológicas, culturales y económicas
- D. La formación concreta las relaciones entre el emprendedor y el entorno en el accionar de este como emprendedor.

### **Justificación y ámbito de la línea de investigación**

Al analizar el desarrollo del emprendimiento asumiendo la visión desde la investigación y la generación de conocimiento en los últimos años, se puede afirmar que su proceso aún está en construcción, al revisar la información de los grupos de investigación certificados por COLCIENCIAS su crecimiento ha sido importante, lo anterior sobre todo a partir de las motivaciones y exigencias de los entes reguladores de la educación y la cultura emprendedora propuesta desde el gobierno nacional.

Esta cultura es promovida desde el gobierno nacional y regional, las entidades privadas de apoyo a la creación de empresas, el sector académico y los gremios a través de procesos de sensibilización y formación para la generación de empresas con la finalidad de fortalecer y ampliar la base económica del país y por esta vía fortalecer la creación de fuentes de trabajo con lo cual se concreta el desarrollo no sólo económico sino también social en el país.

Así las cosas resulta evidente la importancia de fortalecer la investigación en emprendimiento mejorando los niveles cuantitativos y cualitativos de manera que esto permita definir un derrotero y/o argumentación real y significativa para soportar todo tipo de políticas y proyectos necesarios para garantizar el fortalecimiento y apoyo al tema del emprendimiento, y así poder replicar en la academia vía funciones sustantivas desde la empresa, el estado y la sociedad como la triada fundamental del desarrollo.

De la misma forma revisando el sector productivo y comercial es claro la necesidad de la inserción del emprendimiento en el análisis del mercado, luego a partir de allí, ir desarrollando un análisis de los sectores y del mercado al cual se insertará, proceso de investigación que deberá continuar realizando todo empresario para estar atento a los cambios del mismo y a las tendencias tecnológicas e innovadoras que requiera para continuar siendo competitivo a través de una identificación clara de sus clientes, usuarios y beneficiarios al igual que su comportamiento, problemas y necesidades.

### **Objetivo de la línea**

Propiciar el desarrollo de procesos de emprendimiento cuyos horizontes y o metas sean de acuerdo a la visión de la Universidad como metas pertinentes, replicables y sostenibles de alto impacto en cuanto a sus productos, servicios y en general a los modelos de negocios. Es decir, un emprendimiento con metas agresivas, de retos y de alto impacto como lo describe el profesor Rafael Vesga y otros. (Vesga, Rodriguez Delgado, Schnarch Gonzalez, & Garcia Vargas, 2015)

### **Objetivos específicos**

- Propiciar e incentivar el desarrollo de investigación generadora de conocimiento en el área de Emprendimiento, innovación y creatividad.
- Propiciar e incentivar el desarrollo de investigación generadora de conocimiento en el área de gestión del conocimiento para el emprendimiento dinámico e innovador.
- Propiciar e incentivar el desarrollo de investigación para la ideación, incubación, aceleración y formalización de empresas.
- Propiciar e incentivar el desarrollo de investigación generadora de conocimiento empresas spin-off y/o Start Up.

### **3. METODOLOGÍA**

Es así, como dentro del marco de la consolidación del estado del arte en desarrollo y productividad en la ciudad región de Girardot, teniendo como base el documento “Definición, Diseño y Construcción de las Líneas de Investigación de la Seccional Alto Magdalena”, se procedió a la selección de una línea transversal a los programas académicos y respondiendo a las necesidades nacionales y del entorno tal como lo define la ley 1014 de 2006: línea de Emprendimiento Dinámico e Innovador Piloto.

Los autores abordan el tema bajo una pregunta orientadora y general: ¿Cuál es el rol institucional de la universidad frente al emprendimiento y la innovación para el beneficio de la sociedad?, a partir de este interrogante se da apertura al debate que hoy en día sigue abierto pero que igualmente en el artículo se plantean algunos aspectos orientadores: en primer lugar, si bien es cierto que la ley 1014 propende por el fomento a la cultura emprendedora, particularmente esta se centra en los colegios de primaria y educación media a través de la cátedra transversal de emprendimiento, situando muy bien el origen del proceso desde la educación en los niños y jóvenes, sin embargo, es necesario establecer un vínculo muy claro entre el sistema educativo y sistema productivo Colombiano, por lo que en especial la universidad, la cual más allá de educar, investigar y generar conocimientos que evidentemente se requiere que sean apropiados por todo el sistema productivo y que genere entonces oportunidades de Innovación y emprendimiento.

Se plantean igualmente tres niveles, el nivel macro desde las políticas nacionales, el nivel intermedio que hace referencia a las redes que surgen en las relaciones y dinámicas socioeconómicas y el nivel micro que donde la investigación científica se relaciona con la acción emprendedora propiamente dicha. Las relaciones de estos niveles y su desarrollo es lo que se puede considerar como el impacto socio económico de la ciencia y la tecnología en el marco del emprendimiento.

Luego se plantea la noción de empresario emprendedor desde la Universidad Así: “el emprendimiento de la universidad adquiere sentido, en virtud de que el emprendimiento es la creación de nuevas organizaciones que aprovechan las oportunidades de la invención científica y técnica, organizan su trabajo para reducir los riesgos en la coordinación de recursos escasos y salen de la universidad en forma de spin-off o spin-out para afrontar la incertidumbre en los mercados y ejecutar acciones productivas, que para nosotros, ofrecen posibilidades para crear valor social” (Chavarro&Orozco, 2008, pág. 70).

#### **4. RESULTADOS**

Finalmente, como resultado de proceso investigativo se da cuenta de la propuesta de línea de investigación denominada “Emprendimiento Dinámico e Innovador” en el marco de la línea institucional desarrollo y productividad en la ciudad Región e Girardot y el Alto Magdalena, situada en los siguientes procesos y pautas, desarrollo, aérea de conocimiento y núcleos problémicos.

##### **Propuesta investigativa de la línea para la seccional**

Se plantea entonces, que el Emprendimiento Dinámico e Innovador, son procesos que evidentemente generan empleo, potencializan la consecución de riqueza, pero sobre todo rompen la barrera respecto a las posibilidades de incrementos en la productividad vía productos, servicios y modelos de negocios innovadores, esquemas de indagación y descubrimientos con métodos en diversos sectores y radios de acción. Desde un emprendimiento como se ha señalado desde una visión investigativa partiendo sobre todo de la pertinencia en la región y el país, que sea replicable y llevado desde la docencia a las aulas y espacios académicos a la práctica empresarial y sostenibles en el tiempo y el espacio,

guardando como está planteado en la misión institucional el respeto por la sostenibilidad ambiental.

Por esta vía, las ideas serán empresas en potencia, reordenando la concepción de modelos de negocios orientadas a las satisfacciones de necesidades y gustos de los clientes, pero sobre todo serán la base para el crecimiento económico y social de la región y el país.

Vesga Rafael caracteriza a este tipo de emprendimiento como: “la vocación de rápido crecimiento, la diferenciación a través de la innovación y la ambición y la capacidad de emprender para asumir riesgos” (Vesga, Rodríguez Delgado, Schnarch Gonzalez, & García Vargas, 2015, pág. 10), con lo cual se hace específico la necesidad que la Universidad asuma igualmente el reto de propiciar los espacios necesarios académicos, pedagógicos e investigativos para que se aproveche las condiciones particulares de cada estudiantes y sus docentes en creatividad, y dinámica para atender este escenario con las competencias propias de un profesional Piloto para la región y el país.

En este orden de ideas, se deber explorar y potenciar las aspiraciones de sus estudiantes desde sus inicios en el amplio escenario del emprendimiento.

Desde procesos con rigor investigativo se debe innovar en procesos, productos, tecnologías y sobre todo en modelos de negocios para la competitividad, por lo tanto, la fuente dinámica de los procesos ha de ser la innovación permanente y continua.

Desde este planteamiento entonces se deberá romper con esquemas de rigidez de los mercados y fundamentar las acciones de enfrentar riesgos con posibilidades amplias de éxito de tal forma que el emprendedor Piloto debe formarse desde posiciones estratégicas viables para enfrentar a retos y desafíos del entorno.

Por lo tanto, el emprendedor piloto ha de convertirse en un líder capaz de identificar necesidades y articular recursos y posibilidades de solución en un marco científico de acción desde la academia y la investigación para un empresa productiva, innovadora y transformadora de la economía y la sociedad.

Finalmente, todo el proceso se resume en la figura 1, esta describe el proceso de desarrollo del emprendimiento dinámico el cual en su generalidad pasa por los tres estados

básicos: Ideas de negocios, planes de negocios y la puesta en marcha. Cada uno de estos estados con sus particularidades: en la idea de negocios se ubica el emprendedor semilla, con base en el entorno local, regional y con estudiantes, en busca de oportunidades emprendedoras; en los planes de negocios básicamente se ubica la incubación con formación empresarial y científica, toda la fundamentación administrativa y planes de negocios, la cual continua con el proceso de aceleración ya en escenarios empresariales e institucionales (Unidad de emprendimiento, Sena, Cámara de comercio etc.) y finalmente la puesta en marcha que se concreta en la formalización y despegue de la empresa, valga decir la acción empresarial siendo como productos propicios las opciones de grado y las Spin off.

**Figura 1.** Desarrollo del emprendimiento dinámico e innovador.



**Fuente:** Elaboración propia, 2018.

### **Pautas para el desarrollo de la línea Emprendimiento Dinámico e Innovador**

Considerando el ámbito de actuación y orientación general el DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD EN LA CIUDAD REGIÓN, que, para la Universidad Piloto de Colombia en la Seccional del Alto Magdalena, se define como el marco de referencia para analizar los problemas concretos de acción específica, en razón a la gran necesidad que tienen las diferentes regiones del país, de buscar y encontrar esquemas de desarrollo local centrados en la productividad.

La investigación (Política general de investigaciones universidad piloto de Colombia, 2011) es esencial al trabajo universitario y en ella se debe articular la docencia, la proyección social y el bienestar de la comunidad universitaria, esta función sustantiva de la educación superior para la Universidad Piloto de Colombia, en lo que atañe al ejercicio de formación, se ha vuelto transversal a las mallas curriculares, iniciando con procesos para “aprender a pensar mientras se hace y hacer como una forma de pensar” en los primeros semestres, para luego aprender a “trabajar en equipos intra, inter, trans y multidisciplinarios para decidir” en los semestres intermedios, concluyendo con el fortalecimiento de capacidades “para intervenir responsable y creativamente en entornos y contextos” en los semestres finales, donde las herramientas de gestión de la investigación están a la orden del día para la generación y producción de conocimientos pertinentes y replicables

Así las cosas, se enuncian las siguientes precisiones generales:

- La Economía del conocimiento de acuerdo a Julien en un mundo globalizado y gran cantidad de información se identifica y define por la ambigüedad y la incertidumbre, por lo que se requieren actores claramente emprendedores. (Julien, 2005).
- En informe de la Comisión Europea (Comisión Europea, 2009) sugirió que la educación empresarial debía promover la creatividad, la innovación y el trabajo por cuenta propia,
- Que el espíritu emprendedor y la educación no es solo habilidades y destrezas para crear y gestionar nuevas empresas, sino que debe actuarse en la motivación para arriesgar y luchar por lo desconocido.
- Actitud positiva y con pasión hacia el emprendimiento.
- La educación formal no es sobre el emprendimiento sino para el emprendimiento.
- Se estableció de conformidad al Reporte Global Especial (GEM) que la educación para emprendimiento en la educación primaria y básica es incipiente por lo que en la educación superior es necesario fortalecerla desde los micro currículos
- Se plantea la necesidad de dar claridad a los conceptos pues desde las disciplinas se logra fortalecer el mismo a partir de diferentes miradas y allí es donde debe existir la suficiente comprensión de estos.

- Se requiere igualmente considerar la incertidumbre como una condición de riesgo que el emprendedor debe modificar de conformidad a las competencias y condiciones de conocimiento generadas en el proceso educativo.
- Se debe realizar énfasis en el espíritu empresarial y la percepción de la viabilidad de iniciar un negocio. (incertidumbre)
- Se visualizan los programas de emprendimiento bajo tres aspectos: los que informan y fomentan como una carrera de emprendimiento, programas de creación de nuevas empresas, que conducen al autoempleo, autosuficiencia y lo que orientan a la supervivencia y crecimiento de las empresas
- La acción emprendedora debe cambiar el entorno y transformarse a sí misma. (Osorio & Pereira, 2011, pág. 24)
- Se definen cuatro variables: el emprendedor, la acción emprendedora, el entorno y la formación.

### **Área de Conocimiento de la línea de Investigación**

La línea de investigación, se considera transversal a todas las disciplinas desde las diferentes facultades: Ciencias administrativas y contables, ingenierías (Sistemas, civil y financiera) y centra su propuesta académica en los problemas del desarrollo social y económico con las diversas miradas disciplinares desde el reconocimiento histórico, el presente para el futuro.

El Programa Nacional de Ciencias Sociales y Humanas (COLCIENCIAS) propende por un mejor conocimiento de la sociedad colombiana, para ello, parte del reconocimiento de la importancia de promover el modo de hacer ciencia, esto es, de promover la formulación de proyectos y agendas de investigación en conversación con los problemas nacionales, los usuarios del conocimiento, la concertación de esfuerzos y recursos. En una palabra, la necesidad de un conocimiento pertinente.

Se habla de conocimiento pertinente por su relación con los problemas básicos de la nación, las regiones y las organizaciones, en procura del bienestar de la gente. Pertinente por situarse en conversación con los avances de la ciencia, la tecnología y las innovaciones que circulan en el mundo, pero a la vez pertinente porque parten del reconocimiento de la diversidad de saberes existentes en el territorio nacional, así como de las capacidades

construidas. Se trata de construir sobre la base de las capacidades y los aprendizajes sociales alcanzados.

### **Núcleos Problémicos para el desarrollo de la investigación**

La sistematización del problema con base en la orientación de la Línea de Investigación para la Seccional Alto Magdalena, nos invita a reflexionar sobre si ¿Es posible desarrollar nuevos conceptos teóricos que a partir del análisis de los nuevos escenarios mundiales, permitan examinar los tipos de configuración territorial que se adecuen con éxito a las tareas de la competitividad y del desarrollo económico de los países subdesarrollados?, o determinar ¿Cuáles son las capacidades y potencialidades socio económicas que reúne la ciudad región de Girardot y el Alto Magdalena para crear ventajas competitivas en el contexto internacional bajo el paradigma de la asociatividad, el desarrollo de cadenas productivas y la integración de los más recientes adelantos en el análisis de la innovación?.

De tal forma que terminan siendo la concreción de acciones en el marco de las variables:

- i. El emprendedor realiza acciones emprendedoras
- ii. La acción emprendedora recibe el accionar del emprendedor
- iii. El entorno aspectos cercanos y lejanos que afectan en las condiciones psicológicas, culturales y económicas
- iv. La formación concreta las relaciones entre el emprendedor y el entorno en el accionar de este como emprendedor.

### **Línea Institucional de Investigación: Desarrollo y productividad en la ciudad Región de Girardot y el Alto Magdalena.**

La definición y la operación de la línea de investigación Desarrollo y productividad en la ciudad región de Girardot y el alto magdalena en el grupo de investigación de la seccional, enfatiza la articulación de la empresa con la universidad a fin de que se produzcan innovaciones y respuestas sustanciales en los procesos de producción científicos para la solución de problemas económicos, políticos y sociales del entorno y en consonancia las perspectivas de la investigación científica de la universidad, direccionando la investigación

a la comprensión mantenimiento y transformación de la realidad económica y social en el entorno local, regional y mundial desde una praxis intra, inter, tans y multidisciplinar

Y es precisamente, que para que esto sea una realidad se propone gestión empresarial dinámica moderna que afronte retos y que se desarrolle desde las capacidades y competencias emprendedoras retos para Generar investigaciones enmarcadas en los procesos de desarrollo y productividad a nivel regional, para fortalecer y lograr la visualización de la Región del Alto Magdalena.

Así las cosas, se concreta el Emprendimiento Dinámico e Innovador, como procesos que evidentemente generan empleo, potencializan la consecución de riqueza, pero sobre todo rompen la barrera respecto a las posibilidades de desarrollo en todos los procesos de investigación.

Esta línea es desarrollada por áreas estratégicas transversales y ejecutadas por los grupos de investigación Piloto, interdisciplinarios e interinstitucionales; que centran su saber hacer y capacidad de aprendizaje en generar espacios de investigación pertinente, replicables y sostenible.

Grupo de Investigación “Desarrollo y productividad en la ciudad Región de Girardot y el Alto Magdalena” El grupo de investigación “desarrollo y productividad en la ciudad región de Girardot y el Alto Magdalena” encamina los procesos investigativos como fundamento del desarrollo socioeconómico regional, profundizando las relaciones de la universidad con su entorno para impactar positivamente en la sociedad a través de la ciencia y la tecnología.

## **5. CONCLUSIONES**

Con base en las consideraciones teóricas conceptuales, la visión desde la investigación en emprendimiento, la revisión de las condiciones institucionales y el análisis del desarrollo normativo en el país para el emprendimiento se diseñó la propuesta de Modelo Piloto de emprendimiento dinámico e innovador para su implementación en la Universidad Piloto de Colombia en su seccional del Alto Magdalena.

Este modelo de emprendimiento se articulará en la institución, de tal forma que el emprendimiento debe ser una estrategia a desarrollar desde cada programa, debe operar como una unidad para a través de ella realizar acciones coordinadas, sin embargo, es una tarea que debe desarrollarse en cada programa académico para la institucionalidad.

El desarrollo del emprendimiento asumiendo la visión desde la investigación y la generación de conocimiento en los últimos años, se puede afirmar que su proceso aún está en construcción y con la propuesta educativa se participa en ello, bajo la premisa que siempre es posible de resignificar y que su construcción es permanente.

Esta cultura para el emprendimiento debe ser la base para la creación, competitividad y sostenibilidad de las empresas, con el apoyo del sector académico, los gremios y el estado a fin con la meta general la cual es posible en el marco el desarrollo económico y social del país.

Así las cosas resulta evidente la importancia de fortalecer la investigación en emprendimiento mejorando los niveles cuantitativos y cualitativos de manera que permita definir un derrotero y/o argumentación real y significativa para soportar todo tipo de políticas y proyectos necesarios para garantizar el fortalecimiento y apoyo al tema del emprendimiento, y así logra la transferencia del conocimiento desde la academia vía funciones sustantivas para la empresa y el estado como la triada fundamental del desarrollo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive*. Prentice-Hall.

Comisión Europea. (2009). *El Espíritu empresarial en la educación y formación de profesionales*. Informe final del grupo de expertos. Recuperado el 15 de 11 de 2017, de [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/index_en.htm)

Julien, P. (2005). *Emprendimiento regional y economía del conocimiento*. (J. J. Fernando Pereira, Trad.) Cali, Valle del Cauca, Colombia: Sello javeriano. Recuperado el 15 de 11 de 2017.

Ley 1014, art 3 (26 de 1 de 2006). Recuperado el 3 de 11 de 2017.

Osorio, F., & Pereira, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: Una mirada desde la teoría social cognitiva. *Cuadernos de administración*, 13-33.

Sanchez, J. C. (2009). Aprendizaje social e intenciones emprendedoras: Un estudio comparativo entre Mexico, España y Portugal. *Revista latinoamericana de psicología*, 109-119. Recuperado el 15 de 11 de 2017.

Universidad Piloto de Colombia. (2009). *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Vesga, R., Rodriguez Delgado, M., Schnarch Gonzalez, D., & Garcia Vargas, O. (2015). *El emprendimiento dinámico y su medición*. Bogotá: Editorial Kimpres SAS. Obtenido de <https://www.innulsacolombia.com/sites/all/themes/sitetheme/assets/Libro1EmprendedorenCrecimiento.pdf>

## **PILARES PARA DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO INNOVADOR PILOTO**

**Ulises Segura Barón**

Universidad Piloto de Colombia

maestrousb@gmail.com

**Henry Alberto Matallana Novoa**

Universidad Piloto de Colombia

g-vacademico@upcedu.onmicrosoft.com

**Luis Fernando Serna Hernández**

Universidad Piloto de Colombia

luis-serna@upc.edu.co

### **Resumen**

Como resultado del proyecto de investigación, “Hacia la construcción de un modelo en el desarrollo de una cultura investigativa para el emprendimiento en la Universidad Piloto de Colombia, Seccional del Alto Magdalena”, se construyó la propuesta de Pilares del modelo de emprendimiento Dinámico Innovador Piloto Sam, desde una visión holística y específica para la Universidad Piloto de Colombia.

En primer lugar, se propone el concepto de modelo de emprendimiento dinámico Piloto Sam como entorno para el desarrollo de los pilares del proceso de emprendimiento. Posteriormente se analizan cada uno de los pilares citados, la ideación, la incubación, la aceleración, y la formalización. Luego se visualiza la convergencia de acuerdo con los conceptos de modelos y planes de negocios como ruta para la puesta marcha de los proyectos institucionales.

**Palabras claves:** Emprendimiento, ideación, incubación, aceleración y formalización

### **Abstract**

As a result of the research project, "towards the construction of a model in the development of an investigative culture for the entrepreneurship at the Pilot University of Colombia, section of the Alto Magdalena", the proposed pillars of the model of A dynamic, innovative pilot, Sam, from a holistic and specific vision for the pilot University of Colombia.

First, we propose the concept of pilot Sam's dynamic entrepreneurship model as an environment for the development of the pillars of the entrepreneurship process. Subsequently, each of the aforementioned pillars is analyzed, the ideation, the incubation, the acceleration, and the formalization. Convergence is then displayed according to the concepts of models and business plans as a route for the implementation of institutional projects.

**KeyWords:** Entrepreneurship, ideation, incubation, acceleration and formalisation.

## 1. INTRODUCCIÓN

La ruta para el emprendimiento impone una serie de condiciones mínimas desde habilidades, competencias y talento. Se debe tener claro ¿qué soy? y ¿qué quiero? para poder pasar a ubicar sus pasiones y sobre todo ¿qué es lo que quiero ser? Las competencias, las pasiones definidas claramente orientan el camino, pero no es nada fácil, se requiere revisar en primer lugar: las Ideas, pues allí inicio el proceso, detectar las dificultades y en especial las oportunidades.

Se debe entonces identificar el surgimiento de iniciativas que favorezcan esta búsqueda, así pues, la escritora Manya Chylinski (Chylinski, 2013) define en historia de iniciativas empresariales, como “la búsqueda de oportunidades con los recursos disponibles, de tal forma que identifica la dificultad para que ésta se convierta en oportunidad.

Por otro lado, y continuando con la escritora Chylinski a manera de síntesis de la construcción del concepto emprendedor en general, se precisa que el economista francés Richard Cantillon en 1755 fue pionero en la introducción del sentido comercial al emprendimiento, esto sumado con el aporte de Adam Smith como un acumulador de capital y fuente de progreso, posteriormente el aporte del alemán Hans Von Magoldt incluyó el concepto de riesgo, más adelante A. Schumpeter introdujo los conceptos de Innovación,

visión y creatividad y posteriormente ya a comienzos del siglo XX se asume la propiedad de juicio comercial con resultados inciertos, pero este es innovador y creativo. Hoy día no hay una definición universalmente aceptada, pero existe dice la autora un hilo conductor y es básicamente la creación de valor: desde lo económico y/o lo social.

Es este entonces la ruta que se desarrolla desde la misma idea, pasando por procesos de incubación, aceleración y formalización que se da soporte o pilar para sostener el modelo propuesto de Emprendimiento Dinámico innovador piloto SAM.

Pero surge una pregunta ¿Por qué alguien decide iniciar un proceso de emprendimiento?, en primer lugar, decir una causa u otra, variaría respecto a quien responda, bien sea desde lo personal como negocio o como estilo de vida, pero siempre mirando al futuro y buscando oportunidades.

Así que se requiere que estas oportunidades estén sobre bases sólidas, concretas y reales que cada momento o avance del proceso lleve consigo una lógica conceptual y práctica del quehacer para crear, innovar y/o emprender: se propone desde el proyecto de investigación un modelo de emprendimiento Piloto Sam que inicia desde la Ideas y se solidifica en la formalización para nuevamente seguir la dinámica de crear, aprender y emprender.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **El modelo de emprendimiento dinámico emprendedor.**

El emprendimiento Dinámico Innovador, se entiende como un proceso de emprendimiento cuyos horizontes y o metas sean de acuerdo con la visión de la Universidad con metas pertinentes, replicables y sostenibles de alto impacto en cuanto a sus productos, servicios y en general a los modelos de negocios. Es decir, un emprendimiento con metas agresivas, de retos y de alto impacto como lo describe el profesor Rafael Vesga y otros (2015).

Se plantea entonces, que el Emprendimiento Dinámico Innovador, son procesos que evidentemente generan empleo, potencialización la consecución de riqueza, pero sobre todo rompen la barrera respecto a las posibilidades de incrementos en la productividad vía

productos, servicios y modelos de negocios innovadores, esquemas de indagación y descubrimientos con métodos en diversos sectores y radios de acción. Desde un emprendimiento como se ha señalado desde una visión investigativa partiendo sobre todo de la pertinencia en la región y el país, que sea replicable y llevado desde la docencia a las aulas y espacios académicos a la práctica empresarial y sostenibles en el tiempo y el espacio, guardando como está planteado en la misión institucional el respeto por la sostenibilidad ambiental.

Por esta vía, las ideas serán empresas en potencia, reordenando la concepción de modelos de negocios orientadas a las satisfacciones de necesidades y gustos de los clientes, pero sobre todo serán la base para el crecimiento económico y social de la región y el país.

Vesga Rafael (2015) caracteriza a este tipo de emprendimiento como: “la vocación de rápido crecimiento, la diferenciación a través de la innovación y la ambición y la capacidad de emprender para asumir riesgos”, con lo cual se hace específico la necesidad que la Universidad asuma igualmente el reto de propiciar los espacios necesarios académicos, pedagógicos e investigativos para que se aproveche las condiciones particulares de cada estudiante y sus docentes en creatividad, y dinámica para atender este escenario con las competencias propias de un profesional Piloto para la región y el país.

En este orden de ideas, se deber explorar y potenciar las aspiraciones de sus estudiantes desde sus inicios en el amplio escenario del emprendimiento. Ahora bien, se debe innovar en procesos, productos, tecnologías y sobre todo en modelos de negocios para la competitividad, por lo tanto, la fuente dinámica de los procesos ha de ser la innovación permanente y continua.

A partir de este planteamiento entonces, se deberá romper con esquemas de rigidez de los mercados y fundamentar las acciones de enfrentar riesgos con posibilidades amplias de éxito, pues el emprendedor Piloto debe formarse desde posiciones estratégicas viables a retos y desafíos del entorno.

El Emprendedor Piloto ha de convertirse en un líder capaz de identificar necesidades y articular recursos y posibilidades de solución en un marco científico de acción desde la

academia y la investigación para un empresa productiva, innovadora y transformadora de la economía y la sociedad.

### **Realidad problémica en la conceptualización: Pilares del Emprendimiento Dinámico Piloto SAM**

Antes de comenzar este recorrido por el entramado mundo del emprendimiento es importante tener en cuenta tres consideraciones importantes y claves para el efecto: en primer lugar el concepto y cómo lograr a partir de ello generar la cultura para el emprendimiento, puesto que es necesario considerar todos los actores que participan en el proceso y en general en la sociedad.; es esta la motivación a considerar todo el proceso educativo alrededor de las acciones emprendedoras valga decir metodologías, experiencias y practicas generadoras de competencias para la construcción de lo que llamamos el ecosistema para el emprendimiento.

Ahora bien, un segundo aspecto igualmente importante es el emprendimiento visto desde perspectivas diversas y con expectativas igualmente distintas, ya que podría verse como un desarrollo social, situación ante lo cual, en el caso de nuestro país, vemos iniciativas concretas enmarcadas en la ley 10 de 2016, incubadoras y en general entendida como un bien social requiere el aporte institucional para su desarrollo y consolidación. Aquí se conjugan estas acciones emprendedoras como proyectos de vida o empresariales, pero todo en el marco del desarrollo económico y social.

De forma similar es necesario tener en cuenta la capacidad en todos los escenarios de resiliencia ante cualquier situación adversa no solo desde el negocio como tal, sino desde lo social, lo público y lo privado reforzada con pasión por los logros y los procesos de crear aprender y superar las dificultades, insistir, idear, incubar, acelerar, formalizar y volver a crear no temer al error se debe temer a la incapacidad de persistir. Este proceso se ilustra en la siguiente figura.

**Figura 1.** Los Pilares del Emprendimiento Dinámico Piloto SAM



**Fuente:** Elaboración propia, 2018.

## Ideación

Se inicia la presentación retomando lo expuesto por Nina de Bertodano cuando cita a Mel Rodes 1961 (De Bertodano, 2017) “*Una idea es un pensamiento que se ha comunicado a otras personas (...) Cuando una idea se transforma en algo tangible se llama un producto.*” (Mel Rodes, 1961). Efectivamente las ideas representan el conocimiento de algo, el entender algún fenómeno o hecho y llevarlo como una representación mental de algo que es solución a alguna dificultad, se interpreta como oportunidad que genera valor para alguien y esa debe ser profundizada explorada y analizada para concretarla en algo tangible.

Así que la ideación termina siendo un ejercicio que requiere ser explorado y realizado con planeación y cotidiana, es el resultado de procesos de exploración y conocimiento en la búsqueda de oportunidades.

En general se puede afirmar que existen algunas técnicas para la generación de ideas entre estas esta la lluvia de ideas o brainstorm, el scamper el cual explora en ideas previas, mapas mentales o mindmap, cadena de asociaciones, titulares de futuro y algunas otras que apuntes efectivamente a adquirir destrezas en la generación de ideas, siendo lo más importante incorporarlas como proyecto personal o empresarial en la solución de problemas

y o búsqueda de oportunidades. Abrir la mente, como lo manifestaba picazo: “La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando”.

El emprendedor Piloto está proyectado como un actor lleno de inquietudes, muchas ideas, una gran capacidad de imaginación reconociendo que no todas estas se llegan a concretar la mayoría de estas ni siquiera se socializan, no obstante esta es una condición básica particularmente reconociendo a la sentencia de A. Stein “la imaginación es más importante que el conocimiento”, y es que estas surgen de forma espontánea, sin siquiera ser valoradas entre buenas o malas es solo la capacidad de generar ideas para cada situación que se presente para cada actuación de vida o de negocios son ideas eso son, (maravillosas ideas, locas o románticas, innovadoras o desarrolladoras, pero siempre ideas), son estas las que nutren los procesos emprendedores son de estas las que forjan procesos de crecimiento.

La idea no es solo la iluminación de una lámpara, no, es todo el entramado que ella contiene, los recodos, en otras palabras, es un mapa de viaje que propicia el orden en la concreción precisamente de ella, así que es preciso que establezcamos una ruta para hacerle seguimiento a las ideas, por ser precisamente de allí donde se origina el crear, aprender, el innovar y por ende el crecimiento validado y concretado en el círculo del viaje emprendedor.

Existen diversas metodologías, usadas como por ejemplo Business Model Generation- escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, (Alexander & Pigneur, 2011) las cuales apuntan a desarrollar mecanismos o etapas de análisis en los modelos de negocios, por lo pronto la intención reside en enfatizar la importancia de las ideas las cuales en el desarrollo de los distintos escenarios modelos de negocios, proyectos de vida o similar se deben ir diseñando, validando, ajustando y seguramente implementando.

Por lo pronto se requiere entonces precisar algunos aspectos que orientan la ruta propuesta y tiene que ver con el denominado Design Thinking (diseño de pensamiento) retomando lo citado por Jorge López (Lopez, 2011) respecto a la participación de Carmen Bustos<sup>12</sup>, ella lo presenta como un diseño basado en la Empatía la creatividad y racionalidad,

---

<sup>12</sup> Socia Fundadora de Soulsight, consultora de Diseño e Innovación pionera en España en Design Thinking y Diseño de Servicios.

pero haciendo énfasis en que este es particularmente una potente metodología de trabajo que debe ser utilizado para abordar retos de innovación.

Salir de la zona de confort para innovar, pero ¿cómo se interpreta la innovación frente a la zona de confort?, la señora López lo interpreta desde la práctica, más que de la teoría.

Ahora bien, ella propone tres fases:

**a. Inspiración.** Es el inicio del proceso es finalmente la comprensión del problema y una segunda instancia sería la observación del producto. Manifiesta que no se pueden resolver todos los problemas desde la teoría hay que palpar los hechos. Pero la clave radica en que un problema bien planteado es básicamente el encuentro con su solución.

**b. Ideación.** Es necesario tener ideas que apunte a la generación de alternativas para la solución de retos. Es el centro de gravedad del proceso siendo clave también acá el acudir a clientes a usuarios a proveedores en general a expertos. Cooperar, colaborar trabajo en equipo.

**c. Implementación.** Diseñar el prototipo y aprovechar el feedback para avanzar en los ajustes y mejoras. Todo esto conduce ahora si ha la construcción de productos o servicios frene a retos que apenas comienzan.

### **Incubación**

Un momento clave en el emprendimiento efectivamente es el crecimiento de las empresas, sin embargo, se debe pensar desde el inicio en ubicar las herramientas que permitan un nacimiento fuerte y sostenible, es esta la búsqueda que se inicia en este momento.

Como se manifestó, es importante tener presente que las empresas si bien parten de ideas novedosas, innovadoras y seguramente muy estimulantes y sofisticadas, no es solo puede partir de esta mirada, se debe tener claro los horizontes, lo entornos, aspectos como el mercado y las condiciones financieras, además de la estructura legal en la cual se va a desenvolver la nueva empresa así que no solo es una excelente idea sino que además se debe tener ya una aproximación clara acerca de un plan de negocios específico, y todas estas

condiciones se concretan en las denominadas INCUBADORAS de negocios convirtiéndose estas en una herramienta clave.

Los procesos de incubación de negocios se describen en la figura No 1, siendo necesario advertir que en todo el proceso de realiza apoyo, asesoría y tutoría, en este orden de ideas es necesario precisar que este proceso contiene cuatro etapas:

Inducción: idea de negocio, primera evaluación

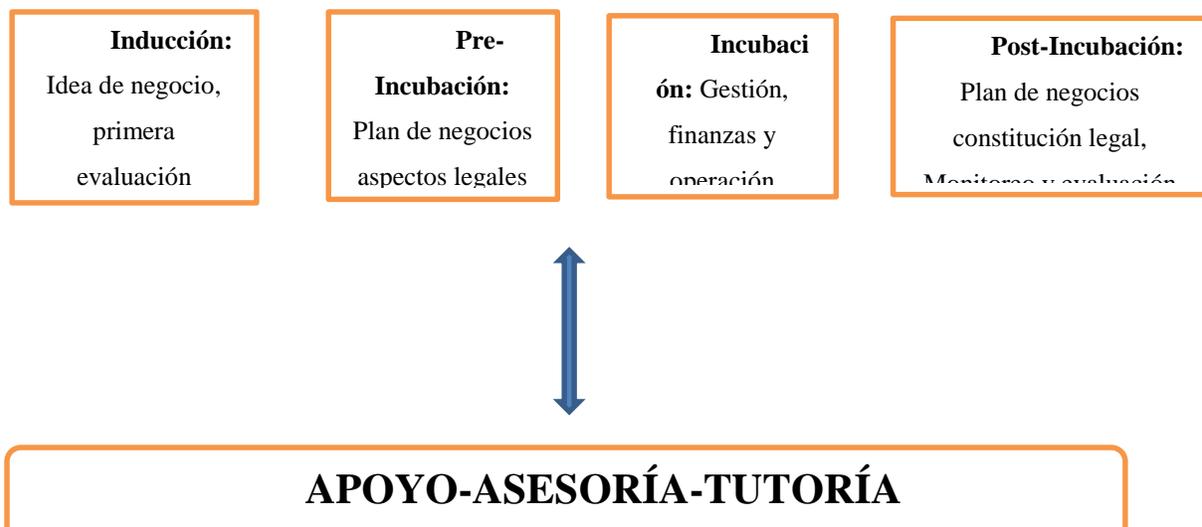
Pre-incubación: orientación para el desarrollo de la empresa

Incubación: revisión y seguimiento al desarrollo de la empresa

Post incubación: para después de estar en funcionamiento el seguimiento continuo del mismo.

Lo que conduce a: nacimiento y clarificación de la ideas, objetivos y caracterización de esta, delineación del plan de negocios, adecuaciones y ajustes, inicio de operaciones y evaluación permanente del negocio.

**Figura 2.** Procesos en la incubación de negocios:



**Fuente:** Elaboración propia; 2018.

### **Aceleración**

El concepto de aceleración empresarial en general se puede afirmar que hace referencia a la velocidad con la que se desarrollan los procesos y las funciones de las organizaciones, y la forma como estos mismos se concretan siempre con el horizonte de los objetivos empresariales y las estrategias definidas para el negocio, teniendo un marco temporal definido.

Si bien es cierto que los emprendedores verdaderos, en el universo de la complejidad competitiva son osados y arriesgan el todo por el todo, también lo es el hecho que hasta donde sea posible se debe minimizar estos riesgos, así que en la última década han dado lugar la aparición de unos emprendedores sociales que sin perder la connotación de empresas sin ánimo de lucro se dan a la tarea de impulsar la cooperación entre las empresas de tal forma que la aventura resulte menos riesgosa.

En este orden de ideas, los emprendedores se encuentran ante una nueva tendencia de apoyo a las PYMES, que son estas sociedades o ONGS que tienen como objetivo el brindar apoyo empresarial a las empresas ya existentes o nacientes, es este el papel que debe jugar la Universidad, no solo en la formación de sus estudiantes como emprendedores, sino de sustento para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas existentes y nacientes, para el caso en la región del Alto Magdalena.

En el marco de los procesos de aceleración, por lo general intervienen entidades externas a la organización, ya sean públicas o privadas, y cuya misión es realizar el acompañamiento y la orientación en el desarrollo y ejecución de las actividades y funciones establecidas a través de la transferencia de conocimientos, prácticas y procesos, con la finalidad de conseguir el cumplimiento de las metas operativas y empresariales trazados desde sus planes organizacionales.

Este apoyo debe en principio orientarse principalmente hacia las asesorías especializadas, recursos financieros, articulación y vinculación con otros empresarios y o empresas, ampliar los rangos de consultoría entre otros.

La aceleración empresarial puede enfocarse en una o varias áreas de la organización, puede estar orientada al área financiera, comercial, de calidad, de mercadeo o de talento

humano, pero siempre buscando generar estrategias que fortalezcan las capacidades y los conocimientos de los equipos de trabajo.

Las aceleradoras son organizaciones que potencian el desarrollo de las empresas mediante acciones de innovación, consultoría y gestión para consolidar a estas en los diferentes mercados locales, nacionales e internacionales mediante el logro de altos niveles de productividad.

Así que mientras las incubadoras se desenvuelven en el marco de las ideas para lograr empresas de alto impacto, las aceleradoras basadas en la innovación primordialmente con modelos muy competitivos despliegan sus acciones en potenciar el crecimiento permanente de las empresas en mercados de alto impacto.

A partir de lo expuesto de Visionaria Jalisco W1 se plantean las siguientes máximas (Visionaria, 2009):

- Crear y sostener una propuesta de valor novedosa.
- Explotar un segmento de mercado de alto crecimiento.
- Crear una máquina de ingresos con clientes referenciables.
- Aprovechar alianzas con socios estratégicos para entrada a nuevos mercados
- Convertirse en maestros del retorno exponencial.
- Asegurar un equipo de liderazgo de alto rendimiento.
- Consejo: de expertos esenciales para el negocio.

Proceso:

A partir de lo expuesto por Carlos Tello Lagarde (2014) se definió el siguiente proceso: Auto Diagnóstico básico, Diagnóstico general, Diagnóstico a profundidad, Plan de crecimiento, Seguimiento mediante control. Cierre de programa.

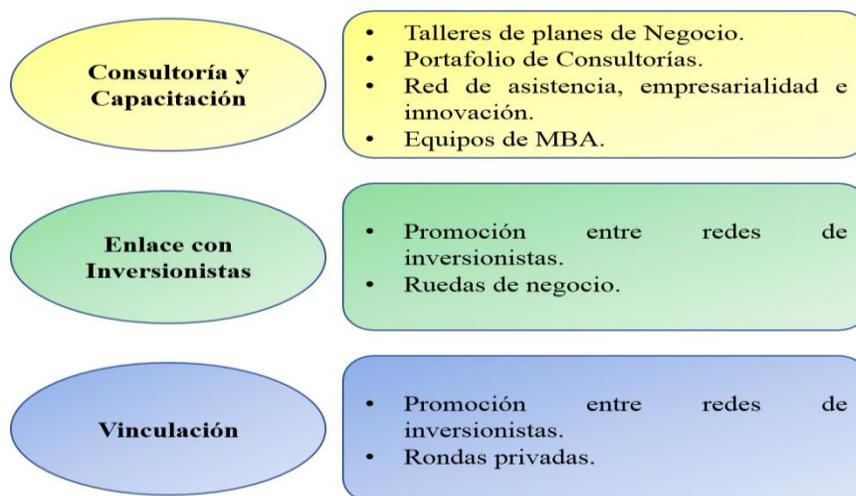
Cinco actividades básicas:

- Análisis y fortalecimiento de la propuesta de valor innovadora.
- Revisión/desarrollo de la estrategia y plan de ventas y marketing.
- Evaluación y desarrollo de un potencial plan de expansión internacional.

- Desarrollo del modelo financiero, valoración del proyecto y desarrollo de la estrategia de financiación.
- Elaboración del Business Plan y el “Elevator Pitch”.

En este orden de ideas, el momento de aceleración, opera como se muestra en la figura 3 desde: las consultorías, el enlace con inversionistas y la vinculación en la práctica entre redes y rondas privadas.

**Figura 3.** Aceleración



**Fuente:** Elaboración propia; 2018.

### **Formalización**

Otra función del Centro de Emprendimiento es participar activa y decisivamente en los procesos de formalización empresarial.

#### **- Formalización Empresarial**

El ejercicio de plantear con la mayor objetividad el concepto, la importancia y el porqué de la formalización de las empresas, implicó una revisión teórica general en las principales entes que de alguna manera se encuentran comprometidas con el tema, tal es el caso de: Ministerio de cultura Industria y comercio, INNpalsa Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá, Region empresaria Colombia aprende, Sena y muy particularmente la ley 1429 de 2010 la denominada la Ley de Formalización y generación de empleo; de allí surgen entonces las precisiones realizadas a la luz del desarrollo planteado por el mismo

estado en la política Nacional de emprendimiento ley 1014 de 2006 (ley 1014, 2006) del fomento a la cultura del emprendimiento, encontrándose una relación importante y significativa en cuanto al desarrollo de las política de crecimiento y desarrollo social a partir de la innovación para el emprendimiento bajo un estímulo permanente en la necesidad de la formalización empresarial.

Así las cosas, se requiere precisar aspectos conceptuales claves, que se entiende entonces por formalización, ya que en primera instancia es necesario aclarar que si bien está ligado al término de legalizar es mucho más que eso, veamos:

Una primera mirada a la ley 1429 del 29 de diciembre de 2010, la cual es producto del análisis acerca del estado de los procesos de creación de empresas y su número de legalizaciones, encontrándose que existe una gran resistencia para su creación oficial, su legalización y por ende su formalización, esto por varias razones entre otras el miedo posibles sobrecostos originados en cargas tributarias desde laboral y sobre todo financiero.

Por lo que la tarea inicial es precisamente el de la formación de los empresarios en su tema, de discernir entre beneficios y responsabilidades sociales. Ahora bien, entre otros aspectos esta Ley es favorable para la formalización se encargó de otorgar beneficios que logran disminuir los costos y obliga a las entidades respectivas a dar un apoyo efectivo e integral en el desarrollo de las pequeñas empresas. Esto debido a la alta tasa de empresas que se cierran en los primeros años después de constituidas.

Así las cosas, es importante resaltar el papel que debe jugar la Universidad y las principales entidades como la misma Cámara de Comercio, Fenalco y otras, en apoyo, en capacitación, pero sobre todo en formación para el emprendimiento, asistencia y asesoría para propiciar un gran potencial para el desarrollo del país a partir de los pequeños empresarios.

- Entre los principales aspectos de la Ley se tienen:
- Beneficios para las nuevas pequeñas empresas.
- Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta.
- Progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina.
- Progresividad en la matrícula mercantil y su renovación.

- Depuración del registro mercantil.
- Progresividad en el Impuesto de Industria y Comercio
- Incentivo para la generación de empleo de grupos vulnerables
- Descuento en el Impuesto sobre la renta y complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina.
- Simplificación de trámites laborales
- Simplificación de Trámites Comerciales.
- Liquidación privada de sociedades sin pasivos
- Algunas limitantes:
  - Sanciones por el suministro de Información falsa.
  - Contratación a través de Cooperativas de Trabajo Asociado
  - Aplicación de retención en la fuente para independientes.

**- ¿Que es formalizarse? Y ¿Cuáles son sus beneficios?:**

En este orden de cosas caben entonces preguntarse ¿qué se entiende por formalizarse? y ¿cuáles son sus beneficios?:

Una empresa es formalizada cuando dispone de las condiciones y herramientas mínimas que requiere para su constitución, operación y funcionamiento y estar en la vía de la legalidad, la ética, la seriedad, la responsabilidad social empresarial y la conservación y sostenibilidad del medio ambiente.

Y es precisamente a través de la formalización o constitución legal, que la empresa puede acceder a diferentes servicios, recursos y oportunidades que promueven su competitividad, sostenibilidad y rentabilidad, lo cual le permite participar en nuevos mercados y relacionarse con otras empresas que forman parte de los diferentes eslabones de la cadena productiva.

Entre algunas manifestaciones al respecto la cámara de comercio vaticina: “Usted puede ser un gran empresario, pero si no cambia lo cambian” haciendo alusión al riesgo, a las previsiones, a la inteligencia y a la Innovación como claves para el éxito.

Ya que una empresa formal entre sus principales beneficios: cuenta con mayor facilidad de acceso a créditos financieros, de menor costo, para incrementar los recursos e insumos, Amplía posibilidades de comercializar sus productos en mercados más cotizados, exigentes y rentables. Puede celebrar contratos públicos y privados, Crea hábitos que facilitan tener protegido su nombre y capital, Reduce los costos ante la ocurrencia de accidentes laborales, enfermedad o incapacidad de los trabajadores. Empleo de calidad. Mayor probabilidad de generar alianzas estratégicas, Tiene la ciudadanía empresarial, con los derechos y deberes correspondientes. Una empresa formal es considerada como un proveedor confiable, que inspira Credibilidad, Reconocimiento, Tranquilidad, Seguridad, Estabilidad

### 3. METODOLOGÍA

Para el análisis del emprendimiento como proceso educativo, se examinó el documento de la Unesco encierra un tesoro (Delors, 1994) a partir de los principios básicos de la educación, se estructura la propuesta de los pilares del emprendimiento dinámico Piloto Sam, es así, que se considera que la educación para el emprendimiento debe estructurarse en torno a cuatro procesos fundamentales, que desarrollan el emprendimiento, los cuales son comunes para los diversos actores: **Los pilares del emprendimiento:** Emprender desde el origen del conocimiento emprendedor: la idea, Emprender desde el concretar la idea, la Incubación (instrumentos de la comprensión); Emprender haciendo empresa o proyecto aceleración: (haciendo) impacta sobre el entorno; Emprender formalizando (en sociedad, alianzas participación cooperación); por último, se es emprendedor como un proceso fundamental que resume todas las relaciones e interrelaciones.

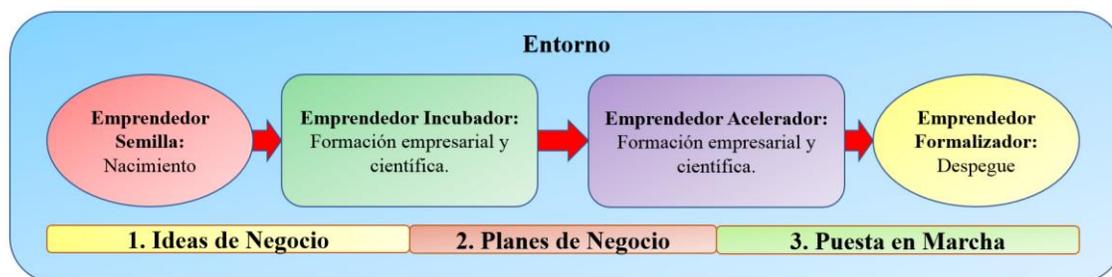
De donde se cristaliza la idea de considerar los cuatro momentos como Pilares del proceso emprendedor desde la Universidad como centro de gravedad en la función sustantiva de proyección social.

### 4. RESULTADOS

Una empresa constituida legalmente, con el cumplimiento de los trámites establecidos por el gobierno colombiano o en curso de estos. Una empresa será puesta en marcha, cuando el Plan de Negocios es viable.

Finalmente, todo el proceso se resume en la figura 3, esta describe el proceso de desarrollo del emprendimiento Dinámico el cual en su generalidad pasa por los tres estados básicos: Ideas de negocios, planes de negocios y la puesta en marcha. Cada uno de estos estados con sus particularidades: en la idea de negocios se ubica el emprendedor semilla, con base en el entorno local, regional y con estudiantes, en busca de oportunidades emprendedoras; en los planes de negocios básicamente se ubica la incubación con formación empresarial y científica, toda la fundamentación administrativa y planes de negocios, la cual continua con el proceso de aceleración ya en escenarios empresariales e institucionales (Centro de emprendimiento, Sena, Cámara de comercio etc.) y finalmente la puesta en marcha que se concreta en la formalización y despegue de la empresa, valga decir la acción empresarial siendo como productos propicios las opciones de grado y las Spin off.

**Figura 4.** Desarrollo del emprendimiento dinámico Innovador.



**Fuente:** Elaboración propia; 2018.

### Modelo de Negocios

El concepto de Modelo de negocio hoy por hoy es ampliamente difundido, sin embargo, se requiere precisar sus condiciones y principales características sobre todo a la hora de confrontar su complemento tal es el caso del Plan de negocio, en Spin Off Colombia se cita a Magretta (2002) quien afirma definiendo al modelo de negocios: “son en el fondo, historias que explican cómo funcionan las empresas” (Colciencias, Corporación ruta N Medellín, Corporación Tecnova UEE, 2016). Así, que se debe entender como la estructura

que identifica y plantea el cómo las unidades productivas crean, organizan y concretan valor, tal como lo plantean (Verstraete & Jouison-laffitte, 2011). Finalmente, su uso en términos de creación de empresas para comprender cada paso, cada actividad y sus relaciones en orden a un proyecto específico.

A partir del documento “Hacia una ruta Spin-off se construye en la siguiente tabla, para describir las principales herramientas utilizadas para el diseño de los planes de negocios:

**Tabla 1:** Herramientas de modelos de negocios.

<b>Business Model Canvas:</b>	<b>Lean Startup:</b>	<b>Lean Canvas:</b>
Herramienta basada en nueve bloques de construcción (segmentación de clientes, propuesta de valor, canales de comunicación, distribución y de venta, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costos) que utilizan un lienzo (plantilla preformateada) que permite visualizar el modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2009)	Este método está fundado en cinco principios: los emprendedores están en todas partes, el espíritu emprendedor es management, aprendizaje validado, Crear-Medir-Aprender y contabilidad de la innovación (Ries, 2011). Es un método basado en la experimentación que ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca a la máxima velocidad (Ries, 2011)	Es un método que combina los dos anteriores, similar al Business Model Canvas pero con algunos cambios, sobre todo en cuanto a enfoque (Megias, 2012). En lugar de alianzas claves se encuentra el problema, los recursos se cambian por métricas claves y las relaciones con los clientes pasan a ser ventaja especialidad-diferencial.

**Fuente:** Colciencias, Corporación ruta N Medellín, Corporación Tecnova UEE, 2016.

### **Planes de Negocios**

La ley 1014 de 2006 lo define así: “El plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos”. (ley 1014, 2006).

El profesor Muñiz lo describe así: “El plan de negocios consiste en diseñar una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa (proyecto, producto o servicio). Él identifica, describe y analiza la idea de negocio, y a su vez verifica la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera del emprendimiento” (Muñiz, 2010).

Puesto que la discusión acerca del modelo de negocio y plan de negocio sigue en el orden del día se trae a colación el análisis realizado por Spin Off Colombia desde lo planteado por Berry (Berry, 2016). “El modelo de negocios no se confunde con el plan de negocios ya que ambos se complementan. De hecho, el plan de negocios muestra detalladamente cómo se daría el modelo de negocios. El plan de negocios es un paso regular en la planificación, mientras el modelo de negocios puede ser visto como un destino. El plan explicita cómo se va a llegar allí” (Colciencias, Corporación ruta N Medellín, Corporación Tecnova UEE, 2016).

## **5. CONCLUSIONES**

En primer lugar, se logró definir la estructura que soporta el proceso de emprendimiento dinámico innovador en la Universidad Piloto de Colombia seccional del alto magdalena desde cuatro instancias básicas: Ideación, incubación, aceleración y formalización.

Estos cuatro pilares desde la ideación como origen básico del conocimiento emprendedor, donde se da espacio para la imaginación como elemento constructor, la Incubación (instrumentos de la comprensión), pues esas ideas novedosas, innovadoras y seguramente muy estimulantes y sofisticadas, se concretan y amplían sus horizontes y entornos, de conformidad a aspectos como el mercado y las condiciones financieras, teniendo en cuenta que no solo es una excelente idea sino que se inicia la construcción de un plan de negocios específico; aceleración: (haciendo) impacta sobre el entono, a partir de potencializar el desarrollo de las empresas mediante acciones de innovación, consultoría y gestión para su

consolidación; Empezar formalizando (en sociedad, alianzas participación cooperación), la empresa debe entonces disponer de las condiciones y herramientas mínimas que requiere para su constitución, operación y funcionamiento y estar en la vía de la legalidad, la ética, la seriedad, la responsabilidad social empresarial y la conservación y sostenibilidad del medio ambiente.

Se evidencia que estas instancias se convierten en la base del desarrollo del modelo Dinámico Empezador Piloto Sam. Estos cuatro pilares se estructuran en el marco institucional del modelo de emprendimiento de la seccional.

Bajo la dinámica de estos pilares el Empezador Piloto ha de convertirse en un líder capaz de identificar necesidades y articular recursos y posibilidades de solución en un marco científico de acción desde la academia y la investigación para una empresa productiva, innovadora y transformadora de la economía y la sociedad.

Se confirma que el modelo inicia desde la ideación dando tránsito por las categorías de Empezador de acuerdo con cada pilar y concluye en la puesta en marcha consolidación de la empresa o proyecto. Así las cosas, los cuatro pilares definidos, confluyen en la puesta en marcha de los proyectos de la institución desde la complementariedad de los modelos y planes de negocios.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Alexander , A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Tim clark. Recuperado el 22 de 6 de 2018, de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Berry, T. (2016). *Business Model vs. Business Plan vs. Business Planning*. Recuperado el 4 de 10 de 2017, de <http://articles.bplans.com>: <http://articles.bplans.com/business-model-vs-business-plan-vs-business-planning/>

Chylinski, M. (2013). *Ideación de emprendimientos*. Baltimore: Laureate International Universities Publishing, Inc. Recuperado el 20 de 6 de 2018, de

[https://administration21.files.wordpress.com/2013/03/ideacion\\_de\\_emprendimientos\\_libro\\_de\\_lecturas\\_del\\_curso\\_es-la.pdf](https://administration21.files.wordpress.com/2013/03/ideacion_de_emprendimientos_libro_de_lecturas_del_curso_es-la.pdf)

Colciencias, Corporación ruta N Medellín, Cooperación Tecnova UEE. (2016). <http://www.spinoffcolombia.org>. (V. editores, Ed.) Recuperado el 9 de 6 de 2017, de <http://www.spinoffcolombia.org/la-spin-off/tipos-de-spin-off-desde-la-literatura-especializada/>

De Bertodano, N. (12 de 7 de 2017). *Beeva*. Obtenido de <https://www.beeva.com/beeva-view/disenyo-y-ux/ideacion-metodos-para-generar-nuevas-ideas/>

Delors, J. (1994). *La educación encierra un tesoro*. Mexico, Mexico. Recuperado el 22 de 6 de 2018, de <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/PPP-DC-Delors-Los-cuatro-pilares.pdf>

Lopez, J. (2011). *CDE Centro de excelencia*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/fdi/2011/03/15/design-thinking-metodologia-para-la-innovacion/>

Megias, J. (30 de 10 de 2012). <http://javiermegias.com>. Recuperado el 4 de 10 de 2017, de <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

Morales, C., & Weenk, M. E. (10 de 4 de 2014). Obtenido de <http://blogs.eada.edu>: <http://blogs.eada.edu/2014/04/10/plan-de-negocio-muerto-business-plan/>

Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio. Como implementarlo, implantarlo y evaluarlo*. Barcelona, España: Profit Editorial.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

Tello Lagarde, C. (20 de 5 de 2014). *slider share*. Recuperado el 16 de 11 de 2017, de [https://es.slideshare.net/COMTELCOMTEL/presentacionaceleradorasempresas2012-33735625?next\\_slideshow=2](https://es.slideshare.net/COMTELCOMTEL/presentacionaceleradorasempresas2012-33735625?next_slideshow=2)

Verstraete, T., & Jouison-laffitte, E. (2011). *A Business Model for Entrepreneurship*. Cheltenham , Reino Unido.

Vesga, R., Rodriguez Delgado, M., Schnarch Gonzalez, D., & Garcia Vargas, O. (2015). *El emprendimiento dinámico y su medición*. Bogotá: Editorial Kimpres SAS. Obtenido de <https://www.innulsacolombia.com/sites/all/themes/sitetheme/assets/Libro1Emprendedores enCrecimiento.pdf>

Visionaria, j. (24 de 9 de 2009). *SlideShare*. Obtenido de [https://es.slideshare.net/rafaolivar/presentacin-para-apoyarte-queremos-conocerte-visionaria-jalisco-w1?next\\_slideshow=1](https://es.slideshare.net/rafaolivar/presentacin-para-apoyarte-queremos-conocerte-visionaria-jalisco-w1?next_slideshow=1)

## **IMPACTO DEL FINANCIAMIENTO SOBRE LOS EMPRENDIMIENTOS DEL SECTOR HOTELERO EN IBAGUÉ - COLOMBIA**

**José Alejandro Vera Calderón**

Universidad del Tolima

javerac@ut.edu.co

**Mario Samuel Rodríguez Barrero**

Universidad Cooperativa de Colombia

mario.rodriguez@campusucc.edu.co

**Juan Fernando Reinoso Lastra**

Universidad del Tolima

jfreinos@ut.edu.co.

### **Resumen**

La presente investigación identificó en el sector de hotelería y hospedaje el aporte que realiza a la economía colombiana y el número de entidades a nivel nacional. También el impacto que genera la financiación otorgada por las entidades financieras a las micro y pequeñas empresas del ecosistema emprendedor del sector hotelero de la ciudad de Ibagué.

De igual manera, se confrontó el nivel de satisfacción creado en los empresarios emprendedores por el subsistema financiero y las demás fuentes que otorgan créditos, como también las áreas beneficiadas por dicha financiación.

**Palabras claves:** Impacto, Financiación, Emprendimiento, Subsistema financiero, Ecosistema emprendedor

### **Abstract**

This research identifies in the hospitality and lodgment sector the contribution it makes to the Colombian economy and the number of entities nationwide. Also the impact generated by the financing granted by the financial entities to the micro and small companies of the entrepreneurial ecosystem of the hotel sector of the city of Ibagué.

Similarly, the level of satisfaction created in the enterprising by the financial subsystem and the other sources that grant credits, as well as the areas benefited by said financing, will be compared.

**Key words:** Impact, financing, entrepreneurship, financial subsystem, Entrepreneurial ecosystem

## 1. INTRODUCCIÓN

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2018), las nuevas microempresas y aquellas que se encuentran en su etapa temprana, presentan dificultades para la obtención de financiamiento que les permita desarrollar estrategias y ejecutar sus proyectos que les permita mantenerse en el mercado y ser más competitivos; un ejemplo de esta situación es que en Colombia las mipymes<sup>13</sup> tienen que acudir a financiamientos diferentes a los créditos empresariales debido a que en la mayoría de casos, los micro y pequeños empresarios, no cumplen con las políticas bancarias para acceder a éstos y se ven obligados a buscar otras alternativas como el leasing<sup>14</sup>, el factoring<sup>15</sup>, e incluso préstamos informales, para obtener liquidez, pero estas modalidades pueden afectar su productividad y competitividad frente a las grandes empresas que tienen acceso a créditos con tasas de interés más bajas y plazos más amplios.

Reconociendo esta situación, Kraemer, Botsari, Gvetadze, Lang y Torfs (2017), afirman que el sistema financiero se encuentra en un estado de atraso teniendo en cuenta que está enfocado, únicamente, a otorgar crédito a las empresas que pueden demostrar, de acuerdo a las políticas bancarias, un alto grado de liquidez y una trayectoria suficiente en el mercado, lo cual no permite que las micro y pequeñas empresas, puedan acceder a créditos bancarios regulares para respaldar sus deudas, pues no cuentan con el apalancamiento financiero suficiente.

En el estudio realizado por el Banco Mundial (World Bank, 2014) sobre inclusión financiera de las mipymes, hay una amplia diferencia entre exclusión involuntaria en el acceso al crédito y la exclusión voluntaria de los empresarios de este segmento de empresas

---

<sup>13</sup> Acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa para Colombia.

<sup>14</sup> El leasing consiste en que una entidad financiera adquiere un bien a su nombre, para arrendarlo a un usuario con posibilidad de compra.

<sup>15</sup> Contrato por el que una persona o empresa cede los créditos derivados de su actividad comercial a otra, que se encarga de gestionar su cobro.

por considerar que no requieren crédito; en el estudio se hace énfasis en la demanda, destacando la relación entre el acceso al crédito y el desarrollo productivo de las empresas como un factor crucial del crecimiento de las mismas.

Con relación a la profundización financiera, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe Cepal (2016), presenta el ranking de participación del desarrollo del sistema financiero colombiano, teniendo en cuenta variables como la disponibilidad de servicios financieros, la asequibilidad de los servicios, la facilidad para obtener financiación a través de mercado de valores local, la facilidad de acceso a préstamos bancarios para empresas, la disponibilidad de capital de riesgo, la solidez de las entidades bancarias nacionales y el índice de protección legal de prestamistas y prestatarios, según se presenta a continuación.

Tabla 1. Ranking de participación del desarrollo del sistema financiero colombiano

Indicadores	Ranking (índice del 1 al 148)
Disponibilidad de servicios financieros	51
Asequibilidad de los servicios financieros	114
Facilidad para obtener financiación a través de mercado de valores local	73
Facilidad de acceso a préstamos bancarios para empresas (sin necesidad de aportar garantías)	77
Disponibilidad de capital de riesgo	70
Solidez de las entidades bancarias nacionales	25
Índice de protección legal de prestamistas y prestatarios (0=baja,10=alta)	7

Fuente: Cepal (2016) con base en información del Foro Económico Mundial

De acuerdo a esta información, Colombia ocupa la posición 114 entre los 148 países estudiados en la asequibilidad de los servicios financieros y la posición 77 en el aspecto facilidad de acceso a préstamos bancarios para empresas (sin necesidad de aportar garantías); esta medición muestra que el país se encuentra rezagado respecto a aspectos que faciliten el acceso a crédito para los emprendedores y microempresarios, afirmando lo expuesto anteriormente por Kraemer, Botsari, Gvetadze, Lang y Torfs (2017), quienes afirman que este tipo de sistemas financieros muestran un estado de atraso.

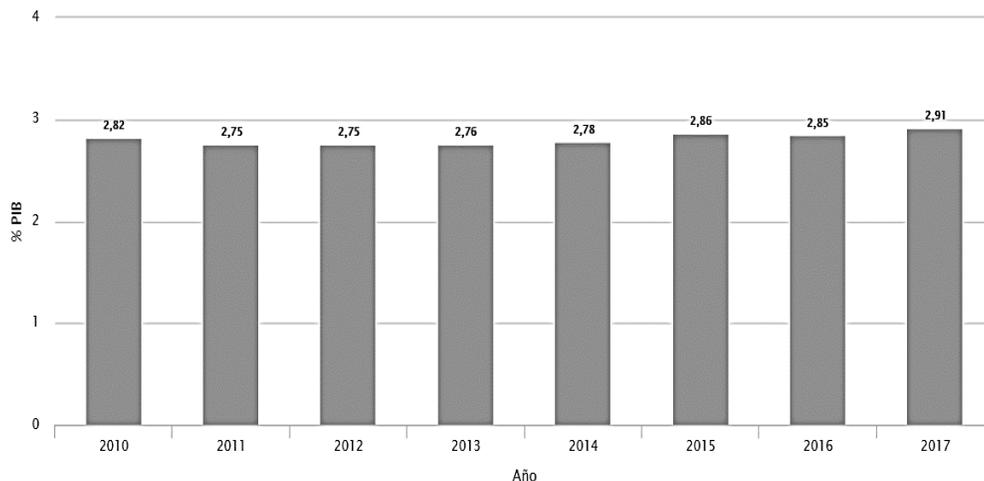
En Colombia, el mercado financiero de las mipymes está integrado por entidades formales vigiladas por la Superintendencia Financiera, entre los cuales se encuentran los bancos comerciales, las compañías de financiamiento y las cooperativas financieras. Con relación al tema de la inclusión financiera la Cepal (2016) lista, entre otras, las siguientes

fuentes que miden el nivel de disponibilidad financiera: el Reporte anual de inclusión financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia y la Banca de las oportunidades, el Reporte trimestral de inclusión financiera, el Estudio de demanda para analizar la inclusión financiera en Colombia y la Encuesta semestral de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras -ANIF- sobre financiamiento de las mipymes. En este apartado la Cepal (2016) concluye, que la exclusión involuntaria de empresas que no solicitan crédito presumiblemente está relacionada con la falta de educación financiera de sus administradores y propietarios, además el bajo uso de los productos alternativos como leasing y factoring refuerzan esta hipótesis; los principales problemas identificados para no acceder al crédito por parte de los microempresarios son las tasas de interés y la complejidad de la documentación requerida.

Considerando que en el trabajo de investigación se analizan las micro y pequeñas empresas dedicadas a las actividades de alojamiento y hospedaje las cuales hacen del sector turismo, es importante resaltar que en éstas se presentan fluctuaciones estacionales en la demanda, de acuerdo a las temporadas vacacionales del sector, a este respecto, Webster e Ivanov (2014), afirman que cuando se les permite a las empresas desarrollar la actividad turística de forma adecuada, éstas generan incremento en la demanda, beneficiando al sector turismo e impactando positivamente a otros sectores de la economía, generando un mayor dinamismo e incremento de ingresos, divisas y la posibilidad de nuevos puestos laborales.

Con relación a la participación del sector hotelero en la economía, en la Figura 1 se puede observar su impacto en el PIB durante los últimos años; el cual ascendió al 2.91% para el 2017 y para el año 2018 se proyecta un incremento en la participación mayor del sector hotelero en la economía, basada en la reactivación económica proyectada por el gobierno.

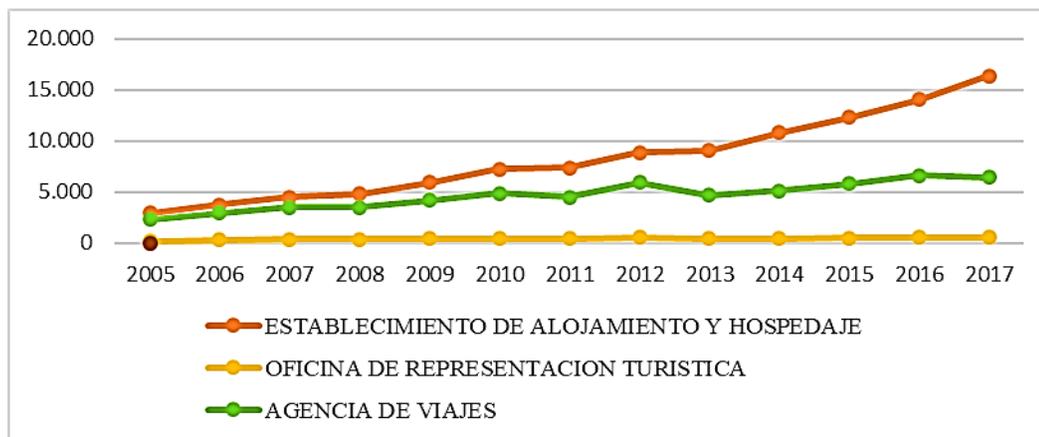
Figura 1. Participación del sector hotelería - hospedajes



**Fuente:** DANE - Ministerio de Comercio, industria y turismo (2017)

Actualmente, el país cuenta con oferta de empresas de alojamiento y hospedaje adecuada, según la Dirección de Análisis Sectorial del Ministerio de Comercio, industria y turismo - MINCIT- y el Registro Nacional de Turismo RNT, Colombia presentaba a 2015, 2.940 establecimientos mientras que en el 2017 ya contaba con 16.427, esto permite entender como se ha incrementado el número de establecimiento dedicados a esta actividad en más del 200%, según se observa en la Figura 2., generando desarrollo para el país, ganando espacios en la economía y la atención del Gobierno Nacional para la implementación de políticas públicas encaminadas a su fortalecimiento.

Figura 2. Número de establecimientos de alojamiento y hospedaje en Colombia



Fuente: Los autores con información de Dirección de Análisis Sectorial – Mincit y RNT (2017)

En este escenario, se evidencia la importancia de implementar cambios que impulsen el desarrollo del país potencializando la creación de nuevas microempresas, de allí la importancia de tener en cuenta recomendaciones planteadas por los expertos y de implementar sus resultados por medio de estrategias. En este sentido, el GEM (2014), recomienda al Gobierno colombiano, unificar los criterios, procedimientos, requisitos y lineamientos para crear formalmente una empresa en Colombia, teniendo en cuenta las diferencias que hay para la conformación de una empresa de una región a otra, además de las formalidades y requisitos, desestimulando la legalidad y, por ende, la creación formal de nuevas empresas.

En congruencia con los planteamientos que se han desarrollado, es fundamental analizar la situación actual de las microempresas, las cuales se ven obligadas a ingeniar nuevas formas de financiación dentro de su sistema emprendedor para sobrevivir y crecer en su entorno. A este respecto, Salinas y Osorio (2012:149) afirman que “el fomento del espíritu empresarial es una tarea de todos, pero una responsabilidad de las instituciones”. Siendo este un llamado a las instituciones del Estado para estructurar y reglamentar la documentación para la creación de nuevas empresas, definir las normas para la obtención de recursos y las alternativas de nuevas oportunidades de financiación que les permitan recaudar dinero para el desarrollo de sus proyectos empresariales. A partir de esta consideración, este proyecto de investigación busca conocer el impacto de la financiación en el sector de hospedaje y hotelería de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Ibagué.

## **2. MARCO TEORICO**

### **Aportes teóricos relativos al emprendimiento**

Diferentes autores han hecho aportes a la concepción del emprendimiento, entre los que se encuentran Schumpeter y Cantillon, entre otros. Cantillon (1755) le dio al emprendimiento un enfoque económico, clasificando los agentes económicos en tres grupos: propietarios, prestamistas y emprendedores, considerando a este último, como quien compra los medios de producción y toma decisiones económicas en condiciones de incertidumbre. Por su parte, Schumpeter (1911) afirma que las invenciones e innovaciones son la base del crecimiento económico, considerando a los emprendedores como la clave para generar cambios en la economía, a través de la transformación e innovación.

Desde un enfoque sociológico del emprendimiento, el informe GEM 2013 (2014, 66), ha conceptualizado desde sus inicios que “existe una relación entre las condiciones estructurales del entorno (Entrepreneurial Framework Conditions -EFC-), el comportamiento de los emprendedores, la dinámica empresarial y el crecimiento económico. El nivel favorable de estas condiciones (EFC) influencia la existencia de oportunidades empresariales, la capacidad y las preferencias empresariales, la orientación de los empresarios y las empresas y por ende la dinámica empresarial”.

Schumpeter (1934), genero la importancia del emprendimiento para la innovación y crecimiento del desarrollo económico y dio a conocer la palabra en el ámbito del mundo empresarial, Schumpeter (1935), expresa que el oficio de los emprendedores es transformar los modelos mecánicos de producción en unos procesos novedosos que generen riqueza y cambio, pero advierte Schumpeter (2010), que la mecanización refiriéndose al progreso industrial y a la generación de procesos de sistematización implementados por los empresarios para aumentar la producción y obstruyendo la posibilidad a la innovación coloca en riesgo el emprendimiento

Esto permite entender que el emprendedor juega un papel muy importante en este siglo y cada día se le visualiza como un dinamizador para la generación de nuevos proyectos que logren un movimiento empresarial dirigido a la búsqueda de un desarrollo económico del país o el departamento. En este sentido, Druker (1985) menciona que los cambios realizados por circunstancias del entorno externo o interno de las organizaciones permiten al emprendedor realizar las innovaciones y aprovechamiento de las herramientas propiciadas por el cambio, Matiz (2009), destaca el importante dinamismo que el emprendimiento logra en el conocimiento y aportes de en la investigación, pero es de resaltar que en Colombia aún está en proceso de desarrollo, para Kilby (1971), el emprendimiento obtiene su mayor potencial a partir del establecimiento de amistades o redes coordinadas para alcanzar los intereses fijados y Casson (2007) apoya este concepto, afirmando que el crecimiento es logrado a través del fortalecimiento de las redes interorganizacionales; Fillion (1998) por su parte, afirma el desarrollo del emprendimiento se logra a partir de las características del entorno donde el emprendedor se halla formado.

### **El papel de la financiación en el emprendimiento**

Además del emprendimiento, en el marco teórico se aborda el fenómeno de la financiación desde el ecosistema de emprendimiento, por lo cual se considera el financiamiento como un subsistema o parte sistema emprendedor. La microfinanciación es un término utilizado por el subsistema financiero para referirse a la financiación dirigida a microempresas, a este respecto, Berger y Udell (1998), afirman que en sus primeros meses de aparición, las empresas se caracterizan por no disponer de historia crediticia, por lo cual acuden a fuentes de crédito diferentes a la banca comercial, bien sea con recursos personales, familiares, amigos, inversionistas u oportunistas que al conocer de la necesidad, cobran altas tasas de interés llegando al tope de usura.

Vesga, Rodriguez, Schnarch, Rincón y García (2017) estudian la financiación como uno de los factores principales para lograr el crecimiento de los emprendimientos, los autores en este caso analizaron la oferta y el comportamiento de los actores en el ecosistema emprendedor, enfocados en el subsistema financiero, considerando que la financiación involucra dos partes: la oferta y la demanda, cuando los emprendedores logran sus objetivos, permiten que el sistema fluya de forma efectiva en estos procesos, dinamizando la economía en beneficio de la región. Los autores también afirman la oferta de financiación para el emprendimiento en Colombia ha sido limitada, además, que la financiación por parte de los emprendedores, ha sido considerada un aspecto operativo y no estratégico, factor desfavorable para sus emprendimientos pues se deben definir estrategias de financiación dependiendo de la etapa de desarrollo del emprendimiento, para lo cual el emprendedor debe tener claro la etapas en que se encuentra y las estrategias de financiamiento que debe ejecutar para lograr sus objetivos, teniendo en cuenta que la empresa se puede también desde la óptica financiera, desde la cual se puede afirmar que está dotada de un capital, que invierte para actuar en el mercado y satisfacer una demanda a través de un conjunto de transacciones financieras, en la búsqueda de ganancias y de un crecimiento sostenido y equilibrado (Ruiz 2004).

El contexto actual Colombia tiene un referente positivo para los emprendedores que sedean implementar su proyecto y convertirlo en una microempresa gracias al desarrollo y evolución de microcrédito; para Ortiz 2017, el microcrédito ofrece las ventajas para la creación de empresas familiares, se requiere una menor cuantía de ingresos, una menor tasa de interés aplicada a estos procesos y lo cuotas de los desembolsos están fijados a la

capacidad de pago, estas posibilidades que se generan con este sistema permite la creación de valor constante de un país y un motor para el desarrollo económico.

### **Impacto de las microfinanzas en el emprendimiento y la generación de empleo**

En un estudio sobre la evaluación del impacto de las microfinanzas sobre los ingresos y la generación de empleo en Colombia, Méndez, Hernández y Carreño (2011), evalúan la capacidad de las herramientas microfinancieras y analizan como a través de éstas, se pueden mejorar los ingresos de las mipymes en Colombia; en el estudio se efectúa una estimación de los impactos de las diferentes formas de financiación, incluyendo el crédito otorgado por la participación en programas de apoyo empresarial como Fomipyme, utilizando técnicas de estimación de los impactos con estimadores no paramétricos, estimadores de variables instrumentales, estimadores del efecto local promedio del tratamiento, aceptando en todas las mediciones que el microcrédito no tiene impacto positivo sobre las ganancias y la generación de empleo de las Micro, Medianas y Pequeñas Empresas, como hipótesis nula.

En el estudio, Méndez, Hernández y Carreño (2011) concluyen que la principal dificultad para evaluar el impacto de las finanzas en el emprendimiento de las mipymes, “consiste en que un mismo individuo no puede recibir y no recibir tratamiento al mismo tiempo” (p.96.), los autores proponen, para superar este problema, utilizar técnicas de evaluación del impacto hacen uso de dos grupos. Un grupo afectado por el tratamiento (grupo de tratados) y un grupo de no tratados (grupo de control). Cuando el estatus de tratamiento y la variable resultado, son afectados sólo por características observables disponibles para el investigador, es posible estimar los efectos del tratamiento, utilizando la técnica de emparejamiento que, como otras, emplea el supuesto de selección sobre los observables, para evitar el problema de sesgo de selección. En el estudio citado, se observa que el estimador del efecto del crédito formal, del crédito de cualquier origen, y del crédito derivado de la participación en Fomipyme, que se obtuvo mediante variables instrumentales, no mostró un impacto significativo sobre las finanzas. La conclusión final del artículo publicado por Méndez, Hernández y Carreño (2011), es que

*“no se encontró ninguna evidencia estadística de que exista un efecto positivo del crédito formal (microcrédito), del crédito de cualquier origen, y del crédito derivado de la participación en programas de apoyo*

*empresarial como Fomipyme, sobre las ganancias y la generación de empleo de las Mipyme”.*

Según los autores, estos resultados sobre los efectos del microcrédito muestran que, lo que mejora el desempeño de las mipymes no es solo recibir el microcrédito, sino que depende del uso que se les dé a los recursos (Henríquez, 2009). Por otra parte, Cotler y Rodríguez (2009), sostienen que el microcrédito tal vez sólo sea un instrumento que le permita a las mipyme subsistir y contribuir a la acumulación de activos en los hogares, para la generación de bienestar de los hogares.

Finalmente, Morduch (2009) citado por Méndez, Hernández y Carreño (2011), sostiene que la mayoría de la gente que vive en la pobreza es debido a que no tienen ingresos fijos, pues éstos fluctúan mucho de un día al otro, por lo cual buscan el modo de gestionar mejor sus recursos, para sortear los vaivenes y poder satisfacer sus necesidades básicas. Este autor conceptúa que los emprendedores deben tener acceso no sólo al crédito sino también al ahorro, a seguros y a la posibilidad de recursos que les permitan estabilizar sus vidas en el aspecto financiero, pues, aunque el ahorro no saque a una persona de la pobreza, reduce sus niveles de estrés y evita catástrofes financieras.

En lo referente al ámbito social y de sostenibilidad, se puede apreciar los resultados del estudio -Impacto de las microfinanzas en Colombia, eficiencia y sostenibilidad-, elaborado por Prieto y Vásquez (2007), quienes estudian el análisis del desempeño y sostenibilidad del sistema de las microfinanzas en Colombia y destacan el papel social que ejecuta este modelo de inclusión financiera a emprendedores que están por fuera del sistema financiero tradicional.

Las conclusiones del estudio realizado a cargo de Prieto y Vásquez (2007), permite comprender que las microfinanzas son un mecanismo que sirve para combatir la pobreza y una forma directa de inserción social de las personas menos favorecidas al sistema financiero, por medio del financiamiento a negocios que permiten generar fortalezas financieras en el largo plazo. En Colombia se está trabajando a través de los microcréditos colocados por bancos tradicionales y las instituciones de microfinanzas aunque falta un largo trayecto para lograr el impacto social y económico ansiado.

Para Prieto y Vásquez (2007), las instituciones de microfinanzas atiende los emprendedores identificados con este segmento y vincula aquellas que están por fuera de este y son emprendedores con escaseces de financiación entre uno y cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes, generando un impacto social en la pirámide económica. Por otro lado, las altas tasas de interés que fijan las instituciones de microfinanzas, les otorga la flexibilidad para cubrir los costos de un modelo bancario, ejercido para este medio y minimizar los peligros de la sostenibilidad y progresar en este medio organizacional.

El estudio de Prieto y Vásquez (2007), afirma que no puede perderse la realidad social, ya que la aprobación y desembolso de un microcrédito no es simplemente un crédito más, porque este generara un efecto multiplicador para una persona o familia, a través de condiciones económicas favorables y a su vez una herramienta contra la pobreza. Este último para los autores es el impacto más importante que las microfinanzas podrían aportar al avance de Colombia.

De otra parte, la investigación realizada por Campo y Ortiz (2017), titulada -El microcrédito en Colombia, una perspectiva de innovación social, teniendo como marco de referencia el posconflicto-, permite comprender los obstáculos que aparecen para los emprendedores de escasas condiciones para acceder a los bancos tradicionales y sus líneas y deben acudir al microcrédito. Para los autores el microcrédito es una herramienta financiera determinada en Colombia, para apoyar a parte de la población que busque salir de la pobreza, a través del emprendimiento de un negocio propio. Por lo tanto, esta investigación está dirigida a establecer las bases para la implementación una nueva opción en el portafolio del microcrédito dirigido a las víctimas del posconflicto, como una innovación social. Los realizaron la fundamentación teórica en el estudio el modelo del Grammen Bank según Yunus (2010), y las concepciones y particularidades según (Lacalle, Rico y Duran 2002; Fernández, 2003; y Marulanda, 2007) del microcrédito, como también en las leyes establecidas para este servicio en el país.

Como parte de las conclusiones de la investigación realizada por Campo y Ortiz (2017), se estableció que la innovación social habitual, está siendo relevada por la innovación social participativa, donde los procesos comienzan hacer asociativos entre el Estado, las comunidades y las entidades del sistema financiero colombiano. Los autores, conceptúan que la implementación de soluciones a entornos sociales debe ser innovada pasando de uno

compasivo a uno razonable, incorporando dentro de los emprendimientos casos reales del mercado donde se localizan las microempresas

Otro aporte de los autores Campos y Ortiz 20017, es que el modelo de microcrédito de Mohamed Yunus es una importante experiencia real exitosa, donde se financiaron proyectos y se instauró en no solamente en Asia sino Latinoamericana, sin embargo, se le critica las elevadas tasas fijadas para los créditos colocados para cada emprendedor. Por lo tanto, todo lo anterior permite comprender que la financiación oportuna para los emprendedores y sus negocios genera un estado mínimo de bienestar a las familias que son beneficiadas y escasas de recursos, que por tal motivo no tienen las garantías para obtener créditos por el sistema financiero tradicional, esto permite alejar más personas de la línea de pobreza y encaminar a un país por un correcto desarrollo económico.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **Tipo de investigación**

En el diseño de la investigación se define tanto el alcance de la investigación o profundidad, así como su enfoque cuantitativo. Con relación al alcance, se considera que la presente investigación es descriptiva por cuanto se busca describir el fenómeno de estudio incluyendo el análisis del comportamiento de las variables dependientes e independientes que intervienen durante el proceso investigativo (Bermúdez, L. y Rodríguez, L. 2016), (Burgos, J., y Bonisoli, L. 2016). A este respecto, Hernández-Sampieri (2014) afirma que los estudios descriptivos especifican las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u otros fenómenos de análisis, donde se recoge información sobre las variables, aclarando que objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas, sino describir su comportamiento.

#### **Población y muestra**

Con relación a los elementos que hacen parte del estudio se consideró un tipo de población, conformada por las micro y pequeños empresarios del sector hotelero de la ciudad de Ibagué.

El segundo tipo de población está conformada por las micro y pequeñas empresas que hacen parte del sector hotelero o de hospedaje en la ciudad de Ibagué, las cuales suman un total de 120 según la base de datos de suministrada por la Cámara de Comercio de Ibagué

(2017), según la cual el 92% son microempresas y el 8% restante son empresas pequeñas. En Colombia la clasificación empresarial está determinada por Ley 905 de 2004 - Congreso de Colombia.

En la investigación realizada se aplicó el instrumento a 80 de 120 micro y pequeñas empresas del sector seleccionado, la motivación era realizar un censo de toda la población, pero por diferentes circunstancias solo se logró resultados del 67% del total, número suficientemente representativo para apoyar los resultados de la investigación (Otzen y Manterola 2017).

### **Técnicas y métodos**

Para recolectar la información necesaria relacionada con el objetivo de la investigación se elaboró un instrumento estructurado, que permitiera caracterizar a la población y analizar las variables que definen el fenómeno de estudio. En la encuesta, se sustrajo la información relacionada con el impacto en las micro y pequeñas empresas generado por los recursos obtenidos a través de las fuentes financiación.

Para garantizar la efectividad del instrumento de recolección de información se cumplieron los requisitos de validez y confiabilidad. La validez definida por Hernández, Fernández y Baptista como "el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 243). De esta manera se sometió el instrumento a un proceso de valoración mediante el método de validez de contenido que, según los mismos autores, es el "grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide" (p. 243.). Para precisar si el contenido del instrumento mide lo deseado, se aplicó la técnica de juicio de expertos, que consistió en presentar los instrumentos a conocedores del área, acompañados de una guía de validación que contenga como criterios básicos la coherencia, pertinencia, consistencia, precisión, redacción y estilo. Cada especialista analizó las proposiciones para precisar si realmente se medía lo requerido y dieron su concepto.

Una vez obtenida la validez del instrumento y aplicado el juicio de expertos se procedió a determinar la confiabilidad del mismo que, según Hernández, Fernández y Baptista, expresa "el grado de exactitud, consistencia y precisión que posee cualquier instrumento de medición" (p. 243). Para determinar la exactitud y medir las respuestas dadas por los docentes, se aplicó una prueba piloto integrada por diez (10) empresarios seleccionados aleatoriamente, para comprobar la confiabilidad del ítem aplicados. Los resultados obtenidos

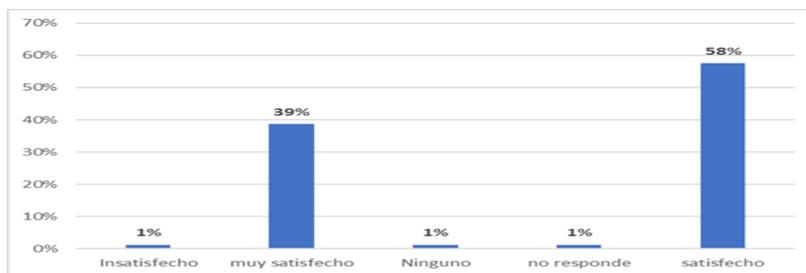
fueron analizados en forma computarizada a través del cálculo de Coeficiente Alfa de Cronbach<sup>16</sup>, obteniendo un resultado de 0,7485 el cual es aceptado para este tipo de investigaciones.

## 4. RESULTADOS

### Nivel de satisfacción de la fuente de financiación

Uno de los aspectos observado durante la investigación, es en nivel de satisfacción de los empresarios, respecto a la fuente de financiación utilizada, a este respecto, el 58% de los encuestados manifestaron estar satisfechos y el 39% muy satisfechos; solo el 1% manifestaron estar insatisfechos.

Figura 3. Nivel de satisfacción de la fuente de financiación



Fuente: Los autores

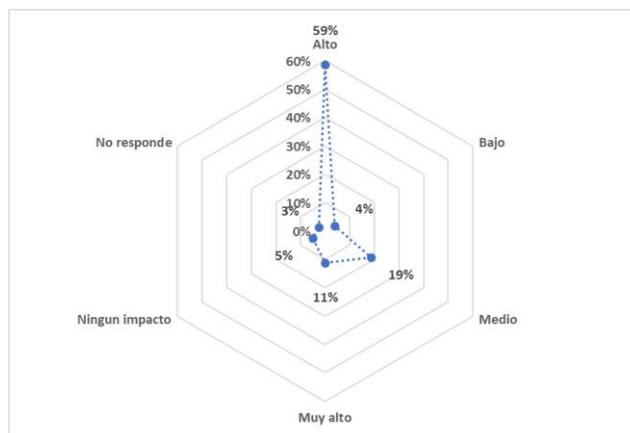
En relación a este primer aspecto se puede evidenciar que los empresarios, que pueden acceder a las fuentes de financiación están satisfechos con la fuente utilizada, esto sin embargo se puede contrastar con otro aspecto también estudiado, el nivel de formación financiera, pues es posible que si se desconocen las ventajas y desventajas del crédito que se obtiene y de otras fuentes de financiación, el grado de satisfacción se pueda deber al desconocimiento que se tiene frente a otras posibilidades de financiamiento.

### Nivel de impacto del microcrédito en empresarios

Con relación al nivel de impacto se pudo observar que el 59% de los empresarios que hicieron parte de la muestra, consideran que el impacto de las posibilidades financiación para sus empresas, es alto para la ejecución de las estrategias la empresa.

<sup>16</sup> El Alfa de Cronbach es un es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de una escala definida.es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida.

Figura 4. Nivel de impacto del microcrédito

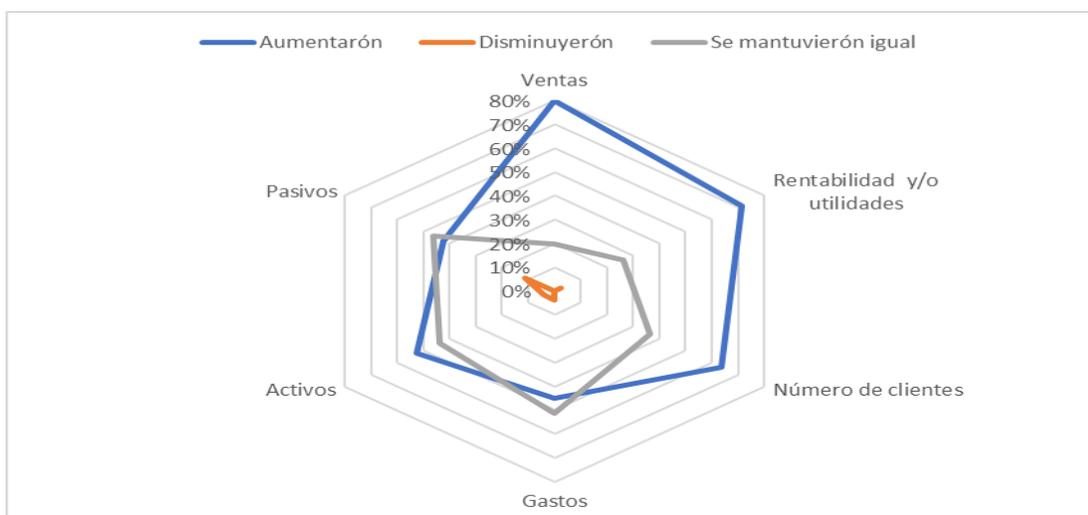


Fuente: Los autores

### Efecto del impacto del microcrédito en empresarios

Con relación al efecto que causa el microcrédito en las mipyme se puede observar que en el 80% se incrementaron las ventas, e igualmente se incrementó la rentabilidad y/o utilidades en el 70% mostrando el impacto que se genera a través de la obtención de microcrédito por parte de los empresarios de las mipyme.

Figura 5. Efecto del microcrédito para empresarios

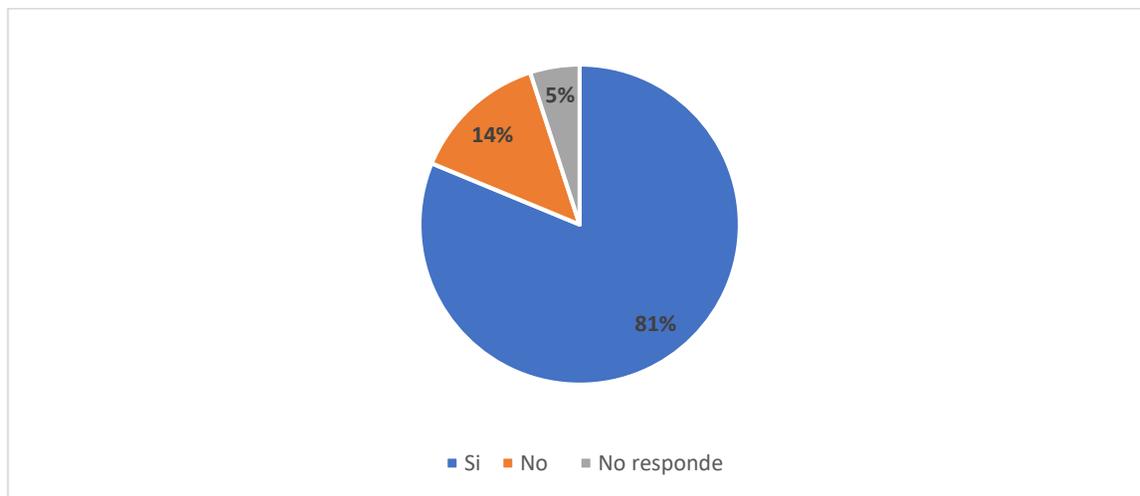


Fuente: Los autores

En muy pocas ocasiones se observó un efecto adverso, aunque este se puede dar por el mal manejo de los recursos, las altas tasas de interés y/o la falta de planeación financiera. Como se mencionó anteriormente, las observaciones muestran un incremento en el número de clientes y activos.

### **Impacto esperado por parte de los empresarios al solicitar el crédito**

Figura 6. Impacto esperado al solicitar financiación



Fuente: Los autores

Se concluye que el impacto que se planeó por parte de los empresarios al iniciar el proceso de la financiación según las fuentes seleccionadas generó el resultado deseado, por lo tanto, se deben brindar herramientas a los emprendedores para lograr un dinamismo y generación de empleo que permitan el desarrollo económico de la ciudad de Ibagué.

## **5. CONCLUSIONES**

El grado del impacto que genera el crédito en la micro y pequeña empresa es alto con un 70%, permitiendo el progreso económico y su efecto ocasionando incrementa las ventas con un 64%, rentabilidad y/o utilidades con un 57% y aumento de clientes en 51%, dicho resultados favorables lo esperaban y proyectaban los empresarios con un 81%.

El análisis del ecosistema emprendedor, desde el subsistema financiero, tiene como objeto contribuir académicamente a generar conocimiento acerca de la situación real del emprendimiento en este aspecto, situándolo en este caso, en las entidades financieras para

complementar, orientando el análisis desde una visión sistémica, lo cual permite ver al emprendimiento no como acciones individuales sino como acciones colectivas con propósito.

Las entidades del subsistema financiero, cuentan con múltiples recursos y servicios para apoyar el emprendimiento, sin embargo, no se evidencia una visión sistémica que articule el subsistema financiero con el resto de entidades que conforman el ecosistema emprendedor.

El subsistema financiero no genera financiación y soporte técnico para el desarrollo de emprendimientos nuevos, de tal manera, que un emprendedor debe poner en marcha su emprendimiento con recursos propios y después de mínimo 6 meses buscar financiación en el subsistema financiero. Igual situación sucede con los emprendimientos que muestran alto potencial de crecimiento, pues, aunque son detectados no existen programas de financiación destinados a acelerar su crecimiento.

Las tasas de interés fijadas para los microempresarios en cada uno de las líneas de crédito establecidas por las entidades financieras son altas, lo cual, es comprensible por el nivel de riesgo que se asume. Ante esto, debe generarse una mayor confianza entre el subsistema financiero y los emprendedores, para la consecución de tasas de interés favorables, a través de políticas integrales, por parte del ecosistema emprendedor.

## **6. BIBLIOGRAFIA**

Berger, A. N y Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle.

Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2016). Investigación en la gestión empresarial. Ecoe Ediciones.

Burgos, J., & Bonisoli, L. (2016). La investigación contable un aporte predictivo para las finanzas empresariales: Competencias y razonabilidad para su tratamiento. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 7.

Campo Espinosa, C., & Ortiz Serrano, A. (2017). Microcrédito en Colombia, una perspectiva de innovación social, teniendo como marco de referencia el posconflicto (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).

Cantillón, R. [1755]. *Essai sur la nature du commerce en general* (H. Higgs, Ed. and transT. London: Macmillan, 1931).

Casson, M. & Della Giusta, M. (2007). Entrepreneurship and social capital: Analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective. *International Small Business Journal*, 25(3), 220-244.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe Cepal (2016). *Serie Financiamiento para el desarrollo y la inclusión financiera de la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Publicación de las Naciones Unidas ISSN 1564-4197. Santiago

Dane-Cálculos Oee - Mincit (2017-Q4)

Druker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. (Elsevier.). USA.

Fernández, F. (2003): ¿De qué manera interactúan las IMFs y el Estado para conseguir cambios en el Marco Regulatorio? Experiencia en Ecuador. Proyecto.

Ferraro, C. A., Goldstein, E., Zuleta, L. A., & Garrido, C. (2011). *Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina*.

Global Entrepreneurship Research Association –GEM- (2014). *Dinámica empresarial colombiana. Informe anual para Colombia 2013*. Bogotá, Colombia, Consorcio GEM Colombia.

Kilby, P. (1971). *Hunting the heffalump*. En Peter Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and Economic Development* (pp. 1-40). New York: The Free Press.

Kraemer-Eis, H., Botsari, A., Gvetadze, S., Lang, F., & Torfs, W. (2017). *European Small Business Finance Outlook: December 2017* (No. 2017/46). EIF Working Pape.

Lacalle, M., Rico, S., y Durán, J. (2007). Estudio piloto de evaluación de impacto del programa de microcréditos de cruz roja española en Ruanda. *Revista de Economía Mundial*. {En línea}. {2 de marzo de 2016} disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/866/86601905.pdf>

Marulanda, B. (2007). *Microfinanzas y pobreza*. Colombia: Departamento Nacional de Planeación.

Matiz, F. J. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (66), 169-182.

Méndez, J. A.; Hernández, H. A. & Carreño, N. S. (2011). Evaluación del impacto de las microfinanzas sobre los ingresos y la generación de empleo en Colombia. *Cuadernos de Administración*. Vol. 27, N° 46. (81-101).

Monitor, Global Entrepreneurship. GEM 2013 global report. Global Report, 2014.

Organization for economic co-operation and development Oecd (2018). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2018: An Oecd Scoreboard*, Oecd Publishing, Paris, [http://dx.doi.org/10.1787/fin\\_sme\\_ent-2018-en](http://dx.doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2018-en).

Ortiz, J. Q. (2017). Microcrédito: una mirada a la situación colombiana. *Isocuanta*, 5(2).

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.

Prieto Cárdenas, D. P., & Vásquez Corredor, D. P. (2017). Impacto de las microfinanzas en Colombia: eficiencia y sostenibilidad.

Ruiz, C (2004). *Dimensión Territorial del Desarrollo Económico de México*, México, UNAM, Facultad de Economía. 302 pp.

Salinas Ramos, F., & Osorio Bayter, L. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (149).

Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación* (pp. 1–589). México DF

Schumpeter, J. (1935). *Análisis del cambio económico*.

Schumpeter, J. A. (1911). *Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico* (2ª reimpresión.).

Schumpeter, J. A. (2010). *Capitalism, socialism and democracy*. Routledge.

Schumpeter, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Tomado de: [http://citur.linktic.com/estadisticas/df\\_pib/porcentual/45?t=1](http://citur.linktic.com/estadisticas/df_pib/porcentual/45?t=1) © Mincit – Citur.

Vesga R, Rodriguez M, Schnarch D, Rincón O y García O (2017). *Emprendedores en crecimiento: el reto de la financiación*. Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Centro de Estrategia y Competitividad, CEC. Convenio de Cooperación Innpulsa Colombia – Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecamaras

Webster, C., & Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40, 137-140.

World Bank. *Global Financial Development Report 2014: Financial Inclusion for firms (chapter 3)*". (2014).

Yunus, M. (2010). *El Banquero de los Pobres Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*. España: Paidós.

**FACTORES DEL CONSUMIDOR DE ACEITES DE COCINA PARA  
DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS DE INTERMEDIARIOS EN EL  
SECTOR LA ALBORADA, GUAYAQUIL – ECUADOR 2018**

**Marcia Nathaly Villavicencio Morejón**

Universidad de Guayaquil  
marcia.villavicenciom@ug.edu.ec

**Carlos Alejandro Zurita Castro**

Universidad de Guayaquil  
carlos.zuritac@ug.edu.ec

**Raúl Cobos Correa**

raeducob91@hotmail.com

**Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo determinar los factores del consumo de las diversas marcas de aceites de cocina en Ecuador, con el fin de que los emprendedores que deseen incursionar en el mercado de la distribución al detalle o mayoreo de estos productos, sepan cuáles son las marcas a seleccionar, acorde al gusto del consumidor.

Para determinar los factores de consumo de aceites de cocina, se sustenta la parte metodológica y técnicas científicas (observación y encuestas), aplicadas a la muestra de la población de moradores del sector de la Alborada de la Ciudad de Guayaquil, país Ecuador. Para ordenar los factores según la importancia percibida por el consumidor, se utilizó una escala de Likert en la encuesta y posteriormente se calculó el promedio ponderado de la calificación conseguida. Se hace énfasis en que esta investigación es de carácter exploratoria, descriptiva y explicativa.

Los resultados indican que el factor más importante en la compra de aceites comestibles en la población guayaquileña es el precio, seguido calidad, color y presentación, en ese orden. Estos resultados sirven para que los emprendedores que incursionen en la inversión y adquisición de aceite de cocina para la colocación en su canal de distribución, consideren los factores de preferencia del producto por parte de los consumidores, garantizando la compra y el ingreso monetario para que el emprendimiento sea sostenible.

**Palabras claves:** Emprendimiento, aceite de cocina, detallista, mayorista, factores del consumo.

### **Abstract**

The following paper aims to determine consumption factors amongst different brands of cooking oil in Ecuador. The objective is that the entrepreneurs who wish to enter into the market of retail or wholesale distribution of this products, know which brands to select, according to the preference of consumers.

To determine the factors of consumption of cooking oil, a set of methodological and scientific techniques were used on a sample of the population of buyers in the neighborhood of La Alborada in the city of Guayaquil, Ecuador. To order the factors, according to the perceived importance by consumers, a Likert scale was used on the field survey. Afterwards, a weighted average was calculated with the given rating. It is stressed that this is an exploratory, descriptive and explanatory research.

The results highlight that the most important consumption factor of cooking oil in Guayaquil is price, followed by quality, color and presentation, in that order. These results are useful for entrepreneurs that decide to invest and acquire cooking oil to place it on their distribution channel; as they can consider the preferences of consumers. This can guarantee the purchase by potential buyers, and securing a monetary income so that their entrepreneurship is sustainable.

**Keywords:** Entrepreneurship, cooking oil, retailer, wholesale, consumption factors.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, debido al incremento en los niveles de competitividad en los mercados, el análisis y comprensión de los factores que influyen en el comportamiento de compra de los consumidores, constituye un aspecto fundamental para las empresas, negocios o emprendimientos, considerando que dicha información podría convertirse en una importante ventaja competitiva, puesto que les permite desarrollar productos, estrategias ajustados a los requerimientos y expectativas del consumidor que podrían ser determinantes

en la decisión de compra y el análisis de invertir en el desarrollo de intermediarios, para las personas que deseen emprender.

Sin embargo, el comportamiento de compra de los consumidores puede verse influenciado por un sinnúmero de factores, que pueden asociarse a cuatro aspectos principales: el aspecto cultural, el aspecto social, el aspecto personal y el aspecto psicológico.

Al igual que en años anteriores, los negocios ecuatorianos se orientan a los consumidores; especialmente aquellos de la TEA los cuales el 75.7% enfocaron sus actividades en este segmento mientras que el 55.7% de los negocios establecidos siguieron esta misma orientación. Entre los emprendedores por oportunidad, el 22.5% lo hizo para mejorar ingresos actuales, el 35.2% para obtener mayor independencia y el 42.3% por ambos motivos (GEM, 2017)

Ecuador tiene un TEA de 29.6%, superior a los datos de países como Perú con el 24,6%, Chile con el 23.8%, y Colombia con el 18.7%, haciendo énfasis en que en el año 2016 el TEA en Ecuador fue del 31.8%. La muestra por la cual se acoge el Global Entrepreneurship Monitor en Ecuador, es de que el género femenino lidera con el 50,62% de actividad emprendedora, con edad promedio de 36,07 años de vida, teniendo aproximadamente 10.37 años de escolaridad, y en cuanto a la ocupación, se demuestra que se lidera con el 15.40% de personas que son sus propios jefes. Considerando así que la preferencia para emprender radica en áreas urbanas.

En este caso, la presente investigación radica en el análisis de los factores que influyen en la decisión de compra de aceites de cocina, con el objetivo de que los emprendedores consideren las características de consumo, para que acorde a eso seleccionar el producto de aceite de cocina que el mercado requiere, dando paso a la inversión para desarrollo de emprendimientos en calidad de intermediarios ya sean mayoristas o detallistas en del sector alborada de la ciudad de Guayaquil, considerando que en la actualidad existe una amplia variedad de marcas que se encuentran disponibles en el mercado.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **Comportamiento del consumidor**

Según Rivas y Grande (2013)“Se precisa indicar el objetivo de la disciplina de estudio del comportamiento del consumidor para conocer y comprender a profundidad los por menores de los procesos de compra y qué factores son los que influyen”.

Se conoce como comportamiento del consumidor a las acciones que las personas tienen al momento del proceso de comprar, donde realiza acciones que involucran: seleccionar, evaluar, adquirir y utilizar un producto o un servicio para satisfacer determinada una necesidad o deseo, en este proceso abarca motivos lógicos y sentimentales(Berenguer, Quintanilla, & Gómez, 2014).

Se destaca también que el comportamiento del consumidor no se trata de un hecho aislado, sino que se compone de un conjunto de actividades las mismas que según Schiffman y Lazar(2012)son tres:

- Pre compra: en esta etapa el consumidor ya conoce su necesidad y busca alternativas que satisfagan su necesidad en el mercado.
- Compra: el consumidor ya ha seleccionado un producto o servicio y procede a realizar la compra o vivir la experiencia.
- Postcompra: esta etapa es posterior a la compra, aquí el consumidor ya ha hecho uso del producto o servicio y puede percibir el nivel de satisfacción.

De acuerdo con lo mencionado por Schiffman y Lazar, el comportamiento del consumidor centra su enfoque como los consumidores toman sus decisiones al momento de realizar compras sea de forma participar o en familia, analiza como administran sus recursos al momento de gastar, el esfuerzo y tiempo que invierten en sus decisiones de compra. También considera las acciones que se ejecutan alrededor de los productos o servicios de búsqueda, compra, uso, evaluación y desecho, lo cual está estrechamente ligado a la satisfacción de las necesidades.

El comportamiento del consumidor se refleja en las actividades que realiza una persona en torno a un bien o servicio en el cual está interesado en comprar, en estas acciones se encuentra el proceso de decisión de compra, (Arellano, Rivera, & Molero, 2013), concluyeron que el marketing es el actor principal de conocer lo que afecta al mercado o lo

que no, incluyendo a las personas que conforman la sociedad debido a que todos somos consumidores en algún momento de un bien o servicio.

### **Comportamiento de compra**

En una investigación sobre el comportamiento Kotler y Armstrong (2003) definieron:

El comportamiento de compra del consumidor está enfocada a la conducta del comportamiento de compra de los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal”. Encontraron que el comportamiento de compra cambia según el producto o servicio, ya que mientras más compleja es la compra, existen más participantes que aportan con su comentario, por esto que los diferentes comportamientos terminarán clasificándose dentro de un tipo de compra específico.

El comportamiento de compra se genera en el entorno en el cual el consumidor se relaciona de forma directa o indirecta al vivir una experiencia y no solo en la adquisición de un producto, aunque aparentemente solo se trate de una compra, el consumidor siente la experiencia de lo práctico y fácil que realizar una transacción de forma directa. El comportamiento viene del cerebro el cual es impulsado por la necesidad de satisfacer un deseo, esto lleva a que el consumidor actué de cierta forma eligiendo y comprando un bien o servicio.

### **Influencias en comportamiento de compra**

Según Ruiz y Salvador (2013) “Las influencias del comportamiento de compras se dividen en dos externas e internas. Las externas se dividen en el entorno demográfico y económico, la cultura, la clase social, y grupos de referencia. Mientras que las internas corresponden a la percepción, el aprendizaje y memoria y la personalidad” (p.22).

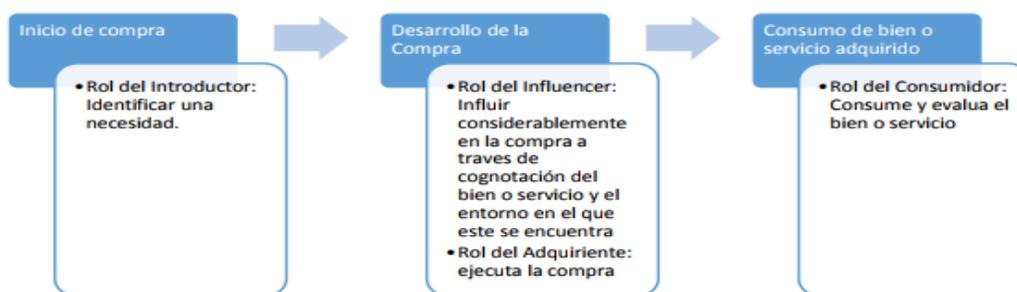
Las influencias internas y externas afectan a la persona al establecer sus necesidades, al momento de buscar información y de comprar. Posteriormente de realizar la compra el consumidor va a evaluar su logro satisfacer su necesidad. Si considera que si tuvo un impacto positivo en su vida la compra puede que repita la compra o se fidelice con la marca, en el caso de que la experiencia sea negativa el consumidor no volverá a comprar ese producto o servicio debido a la mala experiencia que tuvo al adquirirlo y poco probable que le vuelva a dar una oportunidad a ese producto.

Las emociones, las experiencias, los sentidos son mostrados por la publicidad a través de los medios de comunicación, las marcas desarrollan la publicidad, esperando que exista como resultado la experiencia de comprar, destacan a los productos haciendo que estos se vean mucho más atractivos. El consumidor ha hecho que el marketing no solo se enfoque en el manejo de logos, cromática, etc., sino que se preocupe de forma más profunda en lo que siente el consumidor y el uso de los sentidos de forma integral.

### **Rol de consumidor**

Según Ferré (2012) “En lo que respecta a la rama de la psicología se dice que los roles son o se deben a un patrón de comportamiento que se espera de una persona dependiendo a las situaciones determinadas en las que está se encuentre, se describe como un rol”.

Existe la premisa donde se establece que los roles del consumidor pueden estar desempeñados por la misma persona o por varias que se encuentran que se encuentran interesadas en la compra de un producto o servicio. Desde esta perspectiva se analizará desde el inicio hasta el final la compra los roles que se presentan en el proceso:



*Figura 2.* Roles de consumidor

Luego de que se han determinado los roles que el consumidor cumple durante el proceso de compra, se desarrollan uno o varios de estos roles en los diversos ámbitos culturales, sociales, psicológicos o personales en los que se encuentran al realizar el proceso de compra. En lo que respecta a factores demográficos en los cuales se desarrolla el consumidor, existen variables mediables como la edad, el sexo, estado civil, profesión, estas son importantes para el respectivo análisis del comportamiento que se puede dar con la posibilidad de afianzar una necesidad que se origina encuentra en una persona.

Los procesos que se encuentran a lo largo de la vida del consumidor se vinculan con los factores importantes que se encuentran en el desarrollo del ser humano en sus costumbres y personalidad, estos factores se determinan en cuestión al entorno cultural que influye en el desarrollo. Dentro de las etapas o factores culturales. El factor más importante para el consumidor es su entorno como social puesto que con relación al estilo de vida se pueden estudiar la variedad de comportamientos con relación a los gastos que realiza, que actividades realiza en su tiempo libre, los lugares que frecuenta, entre otros. Todos estos factores se denominarán factores sociales (Ildelfonso, 2014).

### **Proceso de decisión de compra**

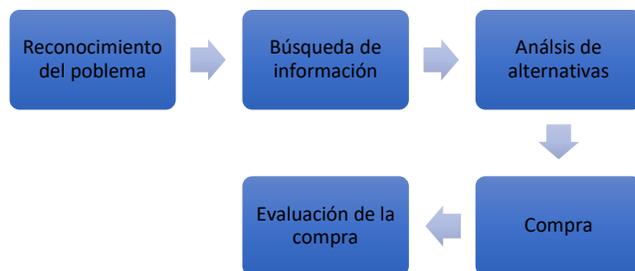
Según (Mínguez, 2013), para entender el proceso de decisión de compra es importante identificar quienes componen el mercado y los actores que se encuentran involucrados en el momento de la compra. Concluyo lo siguiente:

**Consumidores finales:** se trata de las personas que generan demanda sobre un producto o servicio para poder satisfacer su necesidad o deseo, realizan el proceso de compra en los mercados de consumo en un sentido amplio.

**Consumidores industriales:** son aquellas personas u organizaciones que demandan productos y servicios para satisfacer las necesidades motivadas en los procesos productivos que realizan, con objeto de:

- Uso de materia prima para obtener otros productos y servicios.
- Obtención de beneficios mediante la reventa, es decir comercializar a otras personas u organizaciones.
- Involucrarse en la generación de servicios con y sin fines de lucro.

A continuación, se detallará en un esquema el proceso de compra el cual comienza con el reconocimiento del problema, luego a una búsqueda de información donde compararán las diferentes alternativas, la compra, cuando realice la compra evaluará si cumplió o no con la necesidad que requería según lo muestra la figura 3.



*Figura 3.* Proceso de decisión de compra

### **Aceites vegetales comestibles**

Según Bailey (2013) “El aceite vegetal es un compuesto orgánico que se obtiene de semillas, frutos u otras partes de las plantas en cuyos tejidos se acumula como fuente de energía, pero sólo los llamados oleaginosos sirven para la producción industrial de aceite”.

La soja, el girasol, el ricino, el maní y la colza se encuentran entre las semillas más cultivadas debido a su aceite. A estas se le suman las plantas cultivadas por las fibras textiles y en segundo lugar el aceite como son el algodón y el lino. En relación con los frutos oleaginosos estos provienen del coco, el nogal, de la palma, palmito y del olivo. Los aceites vegetales son los preferidos antes que las grasas de animales para el consumo de los humanos. Esto se debe a los ricos ácidos grasos, lo cual es una cualidad para la transformación de la grasa en el organismo humano.

Este aceite se puede conseguir de manera mecánica o química, o con la combinación de ambas herramientas; a través del método mecánico las semillas y los frutos oleaginosos se encuentran sometidos a un proceso de prensado, donde los residuos se aprovechan para el ganado, a ser un producto con muchas proteínas; luego de esto el aceite extraído pasa a otro refinamiento. El método químico utiliza disolventes que les resultan que le permiten resultados más rápidos y económicos además de un mejor rendimiento. El solvente generado es el hexano.

Actualmente es obligación del fabricante que en los productos aparezca si el aceite es de origen vegetal, en la parte de etiquetado. Por lo general se hace esta advertencia en referencia al aceite utilizado, a pesar de que lo más común es que se trate de varios aceites mezclados.

Los aceites vegetales tienen alto contenido en ácidos grasos los cuales provienen de los frutos o semillas de oliva, soya, maíz aguacate, algodón, y nueces de palma, la mayoría de estos permanecen en un estado líquido al ser expuestos a temperaturas bajas, suelen tener un color amarillo claro y olor suave. El uso de estos va a ser variado con relación al tipo de producto y grasa que se requiera, se utilizan como materia prima en productos de repostería, horneados, para freír y en la cocción de comidas.

El olor y el sabor dependen del tipo de semilla que sea del aceite puesto que se caracteriza por potenciar los diversos atributos.

Observando de manera general los beneficios de los aceites vegetales son los siguientes:

- 100% libre de colesterol: mantienen los niveles normales de colesterol en la sangre, por esta razón se recomienda el uso de aceites vegetales como el de soya, canola o maíz, debido a su origen vegetal no incrementan los niveles de colesterol.
- Corazón saludable.: contribuyen a la salud del corazón gracias a su contenido de ácidos grasos poliinsaturados, previenen la acumulación de colesterol en las arterias, reducen el riesgo de infartos. Contienen omega 3, 6 y 9; de acuerdo con el origen del aceite será su composición de grasas.
- Antioxidante: Son una buena fuente de antioxidantes, como los carotenos y tocoferoles. Estos compuestos se encuentran estrechamente asociados a la prevención del cáncer.
- Fito esteroides: estas son grasas de origen vegetal que aparecen en el colesterol, son beneficiosas para la salud, ya que su consumo ayuda a la absorción del colesterol en el intestino.
- Delicioso sabor: cuentan con un sabor exquisito debido a las propiedades químicas con las que cuenta, por lo que son utilizados en la gastronomía.

### **Características de los aceites vegetales**

El estado natural de los aceites vegetales es líquido cuando se encuentran en temperatura ambiente, a excepción del aceite de palma y coco que se encuentran sólidos, de

la misma forma las grasas de origen animal, debido a los ácidos grasos saturados. Por causa de la hidrogenación los ácidos grasos se pueden encontrar también en los aceites vegetales en estado sólido, como es el caso de la margarina

En la composición química de los aceites vegetales se encuentran en la mayoría de los casos de la siguiente forma: una mezcla de 95% de triglicéridos y 5% de ácidos grasos libres, de esteroides, ceras y otros componentes minoritarios. Los triglicéridos son triésteres que se forman por la reacción de los ácidos grasos en relación con tres funciones como el alcohol del glicerol.

Según Vega (2013) “Los aceites vegetales pueden dividirse en cuatro grandes grupos:

Los aceites saturados: índices de yodo de 5-50

- Lóricos: copra, palmito, babasú (etc.)
- Palmíticos: palma
- Esteáricos: karité

Los aceites mono-insaturados: índices de yodo de 50-100

- Oleicos: aceituna, cacahuete, colza, sésamo, jatropha curcas.

Los aceites bi-insaturados o poliinsaturados: índices de yodo de 100-150

- Linoleico: girasol, algodón, maíz, soya, etc.

Los aceites tri-insaturados o poliinsaturados: índices de yodo  $> 150$  “.

Desde esta perspectiva la calidad del carburante, al ser más saturado es mejor. A pesar de esto, los aceites saturados se conservan sólidos a temperaturas elevadas. En el mercado ecuatoriano se manejan tres tipos de aceites: los monoinsaturados, los poliinsaturados y los saturados. Los monoinsaturados son considerados los más saludables, luego los poliinsaturados y finalmente los saturados. El aceite monoinsaturado es el de oliva, los aceites poliinsaturados, como el de girasol, maíz y soya. Los aceites saturados son los de palma y coco. El aceite de coco no es usado con frecuencia en el país, pero si está presente en los aceites que se expenden mezclados.

### **Intermediarios de marketing**

Según (Philip Kotler, 2008), establece que los intermediarios “son empresas o negocios que ayudan al fabricante a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros. Los distribuidores son empresas de canal de distribución que ayudan a la compañía a encontrar clientes o venden a los clientes. Entre estos intermediarios se encuentran mayoristas y detallistas que compran y revenden mercancías”.

### **Intermediarios Detallistas**

Todas las actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.

<p><b>Tienda de especialidad</b> Tienda de venta al detalle que trabaja una estrecha línea de productos con un surtido profundo dentro de esa línea.</p>	<p><b>Tienda departamental</b> Organización de venta al detalle que trabaja una extensa variedad de líneas de producto, como ropa, muebles y artículos para el hogar; cada línea se opera como un departamento individual manejado mediante compradores comerciantes especializados.</p>	<p><b>Supermercado</b> Tienda de autoservicio grande, de costos y márgenes bajos, volumen alto, y autoservicio, que maneja una extensa variedad de productos alimenticios, para la limpieza, y para el hogar.</p>
<p><b>Tienda de conveniencia</b> Establecimiento pequeño, situado cerca de un área residencial, abierto durante un amplio horario los siete días de la semana y que maneja una línea limitada de productos de conveniencia que tienen rotación elevada.</p>	<p><b>Supertienda</b> Tienda mucho más grande que un supermercado normal, la cual maneja un amplio surtido de artículos alimenticios, no alimenticios, y servicios de compra rutinaria.</p>	<p><b>Detallista de precio rebajado</b> Detallista que compra a precios al por mayores y menores que los normales y vende a precios menores que los de la venta al detalle. Como ejemplos están las tiendas de fábrica, los detallistas independientes, y los clubes de bodega</p>

Figura 4. Tipos de detallistas

### **Intermediarios Mayoristas**

Son aquellas actividades involucradas en la venta de bienes y servicios para aquellos que compran para su reventa o para el empleo en los negocios. Según (Philip Kotler, 2008) los principales tipos de mayoristas son:

<b>Mayoristas comerciantes independientes)</b>	<b>Corredores y agentes</b>	<b>Sucursales y oficinas de venta de los fabricantes</b>
<p>1.- Están conformados por el 50% del total de ventas al mayoreo.</p> <p>2.- Suelen ofrecer el servicio completo de llegada del producto hasta los domicilios.</p>	<p>1.- Conforman alrededor del 10 % del total de las ventas al mayoreo</p> <p>2.- Se encargan de unir a los compradores y vendedores</p> <p>3.- Pueden representar a la parte de compra o la que vende</p> <p>4.- No se hace responsable de los bienes y solo desempeñan ciertas funciones como; establecer contactos promoción, negociación)</p>	<p>1.- Conforman alrededor del 30% del total de ventas al mayoreo</p> <p>2.- Tanto como los consumidores finales y detallistas acuden directo a sucursales u oficinas de venta de los fabricantes en lugar de acudir a mayoristas independientes</p>

**Figura 5.** Tipos de Mayoristas

### 3. METODOLOGÍA

De acuerdo con Rodríguez (2015), el método a utilizar en el deductivo, ya que se procede a estudiar la información desde lo general hasta lo específico, generando el contenido apropiado para poder determinar la decisión de compra que tienen los diferentes clientes encontrados en los puntos de estratégicos del sector norte de la ciudad de Guayaquil.

#### **Tipo de investigación**

Para el presente trabajo se desarrollará el tipo de investigación descriptiva, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, la misma que no limita la recolección de datos, sino a

la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (Moreano, 2015).

### **Población y muestra**

#### **Población**

En concordancia a lo dicho por el autor, se indica que la población serán los habitantes de Cdla. la Garzota y Alborada 4ta etapa que tienen en común el consumo de aceites de cocina. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017). La cantidad de personas en esta condición resulta cerca de 135.475, lo cual es superior a las 100.000 unidades por lo que se cataloga como población infinita y requiere el cálculo de una muestra.

#### **Muestra**

Debido a las características de la población, y el escaso conocimiento de los factores de consumo de la misma, se utiliza la siguiente ecuación para la determinación de una muestra con sus respectivos parámetros:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{d^2}$$

En donde:

n = muestra

Z= nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

d = % error

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025} = 384$$

Con un nivel de confianza del 95%, se obtiene un total de 384, que es el número de encuestas a realizar.

Los puntos de aplicación del instrumento fueron los supermercados Mi Comisariato y Supermaxi; se considera su porcentaje de participación en el mercado que de acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros(2017), corresponde a un 60 – 40. Con esto la muestra se reparte según lo indica la tabla.

Tabla 1

*Muestra*

<b>Detalle</b>	<b>Población</b>	<b>Participación</b>	<b>Muestra</b>
Mi Comisariato	384	60%	230
Megamaxi		40%	154
<b>Total de encuestas a realizar</b>			<b>384</b>

En el cuadro antes presentado se procedió a detallar lo siguiente, al considerar que la población a la cual atiende los dos supermercados mayoristas son superiores a las cien mil unidades se procedió a utilizar la población infinita que da un total de 384 encuestas, sin embargo, de acuerdo con el porcentaje de participación se dividió de la siguiente forma.

Para el supermercado Mi Comisariato se determina un total de 230 encuestas, mientras que, para el supermercado Supermaxi se realizaron 154 encuestas, la suma de ambos grupos dan un total de 384 encuestas.

### **Técnicas utilizadas en la investigación**

La técnica utilizada fue la encuesta, cuyo uso es frecuente en estudios de población extensa. Es una técnica de recopilación de información primaria, ya que recoge las respuestas del grupo directo y partir de su tratamiento y análisis se conoce el estado de un consumidor y mercado (Toledo, 2015).

### **Instrumentos**

Por lo consiguiente el instrumento para este estudio fue el cuestionario de preguntas, en este caso serán cerradas y de opciones múltiples, las mismas que llevarán al encuestado a seleccionar el ítem que se represente a su respuesta de acuerdo con Toledo (2015).

## **4. RESULTADOS**

### **Factores determinantes**

El desarrollo del presente proyecto permitió identificar los factores que inciden en la decisión de compra del consumidor de aceites comestibles en los canales mayoristas del norte de Guayaquil. Esta información sirve de base para estructurar el proceso y los roles que tiene el consumidor en la compra del producto.

A continuación se muestra de forma gráfica los factores que fueron seleccionados por los consumidores y que son los que afectan su comportamiento de compra de aceites, información que es válida para el proceso de investigación cuantitativa.



Figura 6. Factores determinantes parte 1

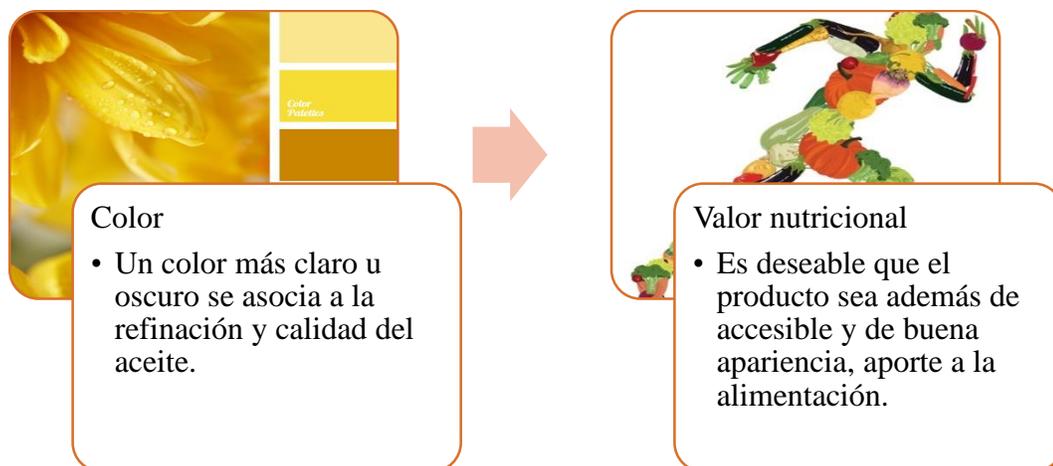


Figura 7. Factores determinantes parte 2



Figura 8. Marcas utilizadas

De acuerdo con los datos obtenidos mediante la información primaria se puede identificar las principales marcas que son elegidas por el cliente final y consumidor, teniendo en primer lugar a La Favorita, seguido de Aceite Girasol, Aceite Palma de Oro finalizando con Aceite Alesol.

### Tipo de compra

Para conocer el tipo de compra que el consumidor realiza en los aceites comestibles a través de los supermercados, se toman en cuenta las variables de nivel de involucramiento y diferencia entre marcas.

El nivel de involucramiento que tiene el consumidor es bajo ya que es una compra frecuente hacia una marca que ya conoce y elige en repetidas ocasiones según las necesidades de su hogar, ya conoce las marcas e incluso precios de modo que la decisión es casi siempre tomada rápidamente en percha.

La diferencia entre marcas es relativamente baja, puesto que todas ofrecen versiones completas y otras light para el consumidor, la diferencia más notable se da en el origen del aceite si es de palma, de coco, de oliva, entre otros.

En resumen y utilizando la matriz propuesta por Kotler, trata de un tipo de comportamiento habitual de compra, lo que hará la diferencia es que las marcas se esfuercen en mostrar mayores beneficios en precio y calidad.

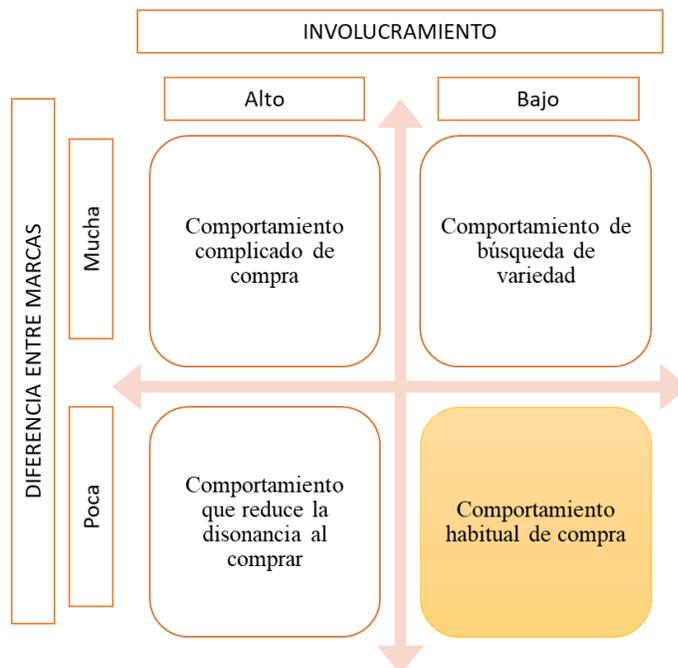


Figura 9. Tipo de comportamiento de compra

### Roles de compra

Se identifica el rol que se detecta en la compra de aceites comestibles, antes, durante y después de adquirir el producto, los roles pueden ser iniciador, influyente, decisor, comprador y usuario.

**Iniciador.** - según la investigación la mujer es en la mayoría de los casos la persona que detecta la necesidad de comprar un aceite de cocina para la preparación de los alimentos y es la que se involucra en casi todas las etapas. Este iniciador busca en el producto:

- Preparar alimentos con grasas aceptables en su organismo y con quien convive.
- El aceite sea de buena apariencia, calidad, tamaño y a un precio razonable.
- Que el producto esté acorde al presupuesto y a la frecuencia de uso que le dará.
- Su experiencia con la marca habitual la hace evaluar lo saludable que puede ser determinada variedad de aceite.

**Influyente.** - la familia es el influyente principal en la compra del producto, también las opiniones de terceros o recomendaciones.

**Decisor.** –A pesar de la influencia, la decisión sigue estando sobre la mujer ama de casa o responsable de la preparación de alimentos ya que es quien acude a las perchas con todas estas variables que acepta o rechaza.

**Comprador.** -Será principalmente la mujer, sin embargo, en muchos casos puede variar, siendo otros miembros del grupo familiar delegados a la compra bajo las especificaciones del decisor.

**Usuario.** - el principal usuario nuevamente es esta persona identificada, ya que adhiere el producto a las comidas, no obstante, todos son consumidores puesto que se alimentan de la misma preparación diariamente o en días de la semana.

## 5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

### Metodología Determinación Factores Importantes

Para determinar los factores más importantes en el proceso de decisión de compra del aceite de palma se utilizará la Pregunta 10 de la encuesta donde se pregunta “*Ubique en orden*

de importancia siento el 1 más importante y 5 menos importante lo que considera al momento de comprar su aceite”.

Una vez que se tabulen las respuestas se procederá a calcular un promedio ponderado de la valoración de cada factor. La fórmula a utilizar será la siguiente para cada factor:

$$\bar{X} = \sum_{i=1}^5 x_i * f_i$$

Donde:

$x_i$  = valoración dada al factor que va del 1 al 5.

$f_i$  = frecuencia porcentual de la valoración dada a cada factor

### Resultados de la Respuesta 10

Respecto a los elementos de decisión de compra se pidió a los encuestados que valoraran el orden de importancia de los mismos, en una escala del 1 al 5 siendo 1 alto y 5 bajo. El resumen de las respuestas se presenta en la siguiente tabla. Los valores en el interior de la misma corresponden a las frecuencias absolutas de cada puntuación.

*Tabla*

2

Elementos de importancia en compra de aceite

Alternativas	1	2	3	4	5
Calidad	184	89	67	42	2
Color	62	199	54	36	33
Precio	301	55	25	2	1
Presentación	21	22	54	68	219

Con estos datos se calcula el promedio ponderado de cada factor.

Tabla 3

Valoración Ponderada de cada factor

<b>Alternativas</b>	<b>Promedio Ponderado</b>
Precio	1.30
Calidad	1.93
Color	2.42
Presentación	4.15

De acuerdo a estos resultados, el Precio resultó ser el principal factor de la decisión de compra de aceite de palma con una valoración de 1.30, seguido por la Calidad (1.93), Color (2.42) y Presentación (4.15).

### **Discusión de los resultados**

Debido a que el aceite de palma es un producto de primera necesidad en la población ecuatoriana, su demanda es inelástica frente al precio. Esto quiere decir que aunque el precio varíe, su demanda no se va a modificar, al menos en el corto plazo.

Posiblemente por este motivo, el precio es el principal factor ya que el consumidor comprará aquel aceite que le permita incrementar su ingreso disponible para la compra de otros productos.

Ante lo expuesto, la promoción del producto debe ser enfocada hacia el precio del mismo.

### **A manera de conclusiones:**

Con base a la información que se logró recabar a lo largo de la investigación, es posible determinar que los consumidores dentro de un entorno en el cual tienen a su disposición una amplia variedad de productos de una misma categoría, pero de diferentes marcas, los motivos que lo hacen elegir entre una marca y otra varían ya sea por las características del producto o percepción, necesidades y requerimientos de la persona por el mismo.

De la investigación primaria que se realizó, es posible acotar principalmente que existen marcas de aceites por sobre otras que tienen mayor notoriedad en el mercado, ya sea por el tema de marketing y presencia en publicidad, lo que hace que estos sean los de mayor consumo que otros.

Es necesario acotar, además, que entre los elementos de mayor importancia según lo indicado por las personas encuestadas en un aceite es el tema del precio, seguido de la calidad, dejando de última opción a características como color y presentación. Sin embargo, de los

elementos que suelen ser más notorios para los consumidores en las perchas de los supermercados es el color del aceite, seguido del valor nutricional, así como el empaque.

En cuanto a los aspectos sobre los cuales influye a que los clientes cambien de marcas de aceite, principalmente la curiosidad por probar otra marca influye en gran medida en este aspecto seguido por el contenido de grasa de este, así como por las recomendaciones médicas.

Las marcas de mayor uso por parte de los encuestados son La Favorita y Girasol, marcas que son altamente evidente debido al nivel de publicidad que se aplican tanto en medios convencionales como no convencionales. Sin embargo, el sustituto de origen grasa que se considera para este producto principalmente es la margarina, cuya elección también varía según los requerimientos de los consumidores y características del producto.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda hacer una investigación más detallada con modelos Logit y Probit que demuestren el nivel de incidencia de cada factor en la probabilidad de que un consumidor adquiera una determinada marca puesta en percha.
- También sería útil ampliar la muestra a más sectores de Guayaquil y repetir este estudio en otras ciudades de Ecuador.

### **6. BIBLIOGRAFÍA**

Arellano, R., Rivera, J., & Molero, V. (2013). *Conducta del consumidor : estrategias y políticas aplicadas al marketing*. México D.F: ESIC Editorial.

Bailey, A. (2013). *Aceites y grasas industriales*. Reverte.

Berenguer, G., Quintanilla, I., & Gómez, A. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Mexico D.F : Editorial UOC.

Ferré, M. (2012). *La Conducta Del Consumidor y Del Cliente: Cómo Conocer a Sus Consumidores y clientes* . Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

GEM. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/reportegem2016-1498597645.pdf

Ildefonso, E. (2014). *MARKETING DE LOS SERVICIOS*. ESIC.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Mínguez, M. (2013). *Comunicación y comportamiento del consumidor*. Ideaspropias Editorial S.L.

Moreano, M. G. (2015). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. México D.F. : Progreso.

Philip Kotler, G. A. (2008). *Fundamentos de marketing* (8ava ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Rivas, J., & Grande, I. (2013). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*. México D.F : ESIC Editorial.

Rodríguez, E. (2015). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Univ. J. Autónoma de Tabasco.

Ruiz, M., & Salvador, E. (2013). *Casos de comportamiento del consumidor: Reflexiones para la dirección de marketing*. ESIC Editorial.

Schiffman, L., & Lazar, L. (2012). *Comportamiento del consumidor*. Madrid : Pearson Educación.

Superintendencia de compañías, valores y seguros . (2017). *Frecuencia de compra en supermercados* . Guayaquil: Superintendencia de compañías, valores y seguros .

Toledo, A. (2015). *Ponderación de la muestra y tratamiento de valores faltantes en las variables*. Buenos Aires: Ministerio de economía y finanza.

Vega, A. (2013). *Guía para la elaboración de aceites comestibles, caracterización* . Convenio Andrés Bello.