

**PROYECTO: “RED DE FORMACIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA
INNOVACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA”-
INNOVACIÓN CAUCA**

COMPONENTE EMPRENDIMIENTO.

DOCUMENTO DE TRABAJO- ANEXO. INFORME AVANCES PRODUCTO 2,3,6 Y 7

**ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ECOSISTEMA DE
EMPRENDIMIENTO**

**ELABORADO POR: MAGISTER GABRIEL DE LA TORRE SOLARTE
INVESTIGADOR COMPONENTE EMPRENDIMIENTO PROYECTO INNOVACIÓN
CAUCA**

POPAYÁN ENERO DE 2015

ANEXO. INFORME AVANCES PRODUCTO 2, 3, 5,6 y 7

PRODUCTO 2. Descripción de la estrategia e instrumentos de fortalecimiento del emprendimiento y generación de Spin Off, y apoyo a Grupos de Investigación en las acciones de prospectiva tecnológica y de mercado.

PRODUCTO 3. Descripción y análisis de los resultados de la estrategia de soporte a las Unidades de Emprendimiento

PRODUCTO 5. Documento del componente de apoyo al emprendimiento y spin offs dentro de la estrategia de internacionalización.

PRODUCTO 6. Publicaciones y Cartillas para incentivar y apoyar el emprendimiento en la Red de Formación.

PRODUCTO 7. Informe de acciones y resultados del apoyo a las innovaciones educativas

Por Gabriel De la Torre Solarte

INTRODUCCIÓN

Para el presente informe se ha elaborado un documento que sirve de base para el logro de los avances en los productos 2,6 y 7 de las actividades 2.7 “Soporte operativo a los actores regionales para adelantar acciones de prospectiva tecnológica y de mercado”, y 3.4 “Soporte para el desarrollo de emprendimientos y spin-off producto de las iniciativas de investigación, desarrollo e innovación”.

Inicialmente se realiza una aproximación a los conceptos de emprendimiento, emprendedor, se presentan algunas teoría sobre el emprendedor desde diferentes enfoques, na descripción del concepto de ecosistema con sus componentes y fases de emprendimiento y las instituciones que participan desde sus diferentes roles en el fortalecimiento de los ecosistemas. Este marco conceptual servirá de base para el desarrollo del Producto 6. Publicaciones y Cartillas para incentivar y apoyar el emprendimiento en la Red de Formación y aporte al Producto 7. Informe de acciones y resultados del apoyo a las innovaciones educativas.

Después se presenta un diagnóstico del ecosistema de emprendimiento de la región, para posteriormente presentar la estrategia de fortalecimiento de ecosistema y de las instituciones que hacen parte de este para desarrollar el Producto 2. Descripción de la estrategia e instrumentos de fortalecimiento del emprendimiento y generación de Spin Off, y apoyo a Grupos de Investigación en las acciones de prospectiva tecnológica y de mercado y el Producto 3, Descripción y análisis de los resultados de la estrategia de soporte a las Unidades de Emprendimiento.

Aproximación Al Concepto De Emprendimiento. La palabra emprendimiento proviene del francés Entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo inicial y continuo por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto. Este término

también es aplicado a empresarios que fueron y son innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.

En conclusión, emprendimiento es aquella actitud y aptitud que genera un impulso hacia el mejoramiento personal a través de la planeación y ejecución de proyectos con impacto económico y social; es el deseo por avanzar y/o evolucionar de un estado actual a uno mejor a través de la sumatoria de logros.

Emprendedor. Es una persona con posibilidades de innovar, o sea con la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva. Acción emprendedora es toda acción innovadora que, a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin. La acción emprendedora tiene que ver con la capacidad de crear algo nuevo y con la creación de un nuevo valor. Es aquel que ha convertido una idea en un proyecto concreto, ya sea una empresa con fines de lucro o una organización social, que está generando algún tipo de innovación y empleos.

También puede denominarse emprendedor a aquella persona o colectivo de individuos que auto motivado (s), proactivo (s), y objetivo, planifica y ejecuta acciones de naturaleza económica y social en pro del bienestar individual y colectivo.

Sumando ambas ideas se puede concluir que un emprendedor es aquella persona o colectivo que hace que las cosas sucedan. Identifica oportunidades y dispone recursos necesarios (*o mecanismos para conseguir recursos*) para poner en marcha un plan de negocio innovador, creativo, y con altas probabilidades de éxito, se desempeña con liderazgo y trabaja en equipo, y entre otras cosas está dispuesto a lograr metas a mediano y largo plazo, correr riesgos económicos y a travesar por periodos de aprendizaje para cumplir objetivos.

Kirzner habla del emprendedor innovador (Schumpeter, 1962) explicitando que:

La función del empresario, consiste en reformular y revolucionar el patrón de producción explotando una invención o, más generalmente, una posibilidad tecnológica no ensayada antes, para producir una nueva mercancía o una mercancía existente de una manera nueva, abriendo nuevas fuentes de elaboración de productos, o reorganizando una industria (p. 140).

Para Schumpeter (1934), en su teoría del desenvolvimiento económico señala que “el empresario y su función no son difíciles de conceptuar: la característica definitoria es simplemente el hacer nuevas cosas o el hacer de una manera nueva cosas que ya se habían hecho –innovación–” (p. 64), es decir, el empresario innovador es visto como aquel que genera una destrucción creativa en el mercado, de forma tal que modifica el estado de equilibrio del mercado.¹

¹ Conceptos tomados del Artículo: EMPRESARIALIDAD Y EMPRESA: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA ESCUELA AUSTRIACA. GEOVANNY PERDOMO CHARRY. Doctorando en Administración, EAFIT- HEC, Colombia – Canadá. Publicado en la revista ESTUDIOS GERENCIALES., Vol. 26 No. 115 (Abril - Junio, 2010), 161-178

El término “*entrepreneurship*” se deriva de la palabra de origen francesa “*entrepreneur*”, utilizada por primera vez por el economista Richard Cantillon en su trabajo “*Essai sur la nature du commerce en général*” para referirse básicamente a un empleador o a una persona de negocios, que opera bajo condiciones donde los gastos son conocidos y ciertos y los ingresos desconocidos e inciertos por cuanto existe un alto grado de incertidumbre en la demanda (Cantillon, 1755). No obstante, a pesar de que es un término de amplia utilización y que no es nuevo, aún no existe una definición ampliamente aceptada (Gartner, 1988; Shane y Venkataraman, 2000; Audretsch, 2002).

Existen varias razones por las cuales se ha producido este fenómeno, entre las que podemos citar: la naturaleza multidimensional y compleja del *entrepreneurship*, el cual ha despertado el interés de académicos de diferentes áreas del conocimiento, tales como la economía, la sociología y la psicología, entre otras (Gartner, 1988; Audretsch, 2002); la juventud de este área de investigación (Gartner, 1985; Shane y Venkataraman, 2000); y la utilización de diferentes enfoques (individuo/proceso) en el desarrollo de la misma (Audretsch, 2002). No obstante, es de destacar la existencia de algunas definiciones que son ampliamente reconocidas y han tenido un gran impacto en el estudio de esta temática.

Una de las definiciones de mayor impacto es la propuesta por Schumpeter (1934) en su libro “*Teoría del desenvolvimiento económico*”, en donde plantea la creación de empresas innovadoras como factor de desarrollo económico en el marco de su teoría de “*destrucción creativa*”. En esta teoría, el *entrepreneur* o emprendedor es todo aquel que realiza nuevas combinaciones de medios de producción y, por lo tanto, incluye no sólo a aquellos hombres de negocios “*independientes*”, sino a todos los que realicen dicha función, bien sean dependientes o empleados de una compañía. Cuando el proceso de realizar esta nueva combinación termina, el individuo pierde su carácter emprendedor. De esta forma se podría decir que, para Schumpeter, el *entrepreneurship* es el proceso de desarrollar nuevas combinaciones (Sharma y Chrisman, 1999) en un periodo temporal acotado.

Aunque muchos académicos han seguido la línea de Schumpeter, especialmente cuando se estudia la creación de empresas innovadoras, otros han planteado un concepto más amplio de *entrepreneurship*. Este es el caso, por ejemplo, de Leibenstein quien, en 1968, en el marco de su teoría de “*eficiencia asignativa*” o eficiencia X, se refiere a la eficiencia con la que los factores de producción son combinados para satisfacer la demanda efectiva de una economía, considerando dos tipos de emprendedor: el primero, es el gestor que asigna *inputs* al proceso de producción de forma tradicional y el segundo el emprendedor schumpeteriano, considerado como alguien que, observando una carencia en el mercado, produce un nuevo producto o proceso. Leibenstein (1968) plantea el *entrepreneurship* en términos de lo que el emprendedor hace, es decir: a) conectar diferentes mercados para explotar un potencial arbitraje²; b) suplir las deficiencias del mercado producidas por la discontinuidad en la productividad de industrias conexas y el limitado desarrollo de los mercados de insumos y de productos; c) completar *inputs* en el

² En economía, *arbitraje* es la actividad mercantil que tiende a aprovechar la diferencia de precios que, en un momento dado, tiene una misma cosa en mercados distintos o en turnos sucesivos de un mismo mercado. (Enciclopedia virtual, Grupo de Investigación eumednet de la Universidad de Málaga, <http://www.eumed.net/>).

proceso de producción coordinado por el emprendedor; y d) crear y hacer crecer empresas transformadoras de *inputs*.

Es en esta misma línea que Gartner, en 1985, propone una definición muy sencilla de *entrepreneurship*. Para este autor el *entrepreneurship* es la creación de organizaciones o, en otras palabras, es la “*organización de nuevas organizaciones*” (p. 697). Estas nuevas organizaciones pueden ser entidades independientes, nuevos centros de generación de utilidades para una compañía que tenga otros negocios establecidos, ó una joint venture que satisfaga los siguientes criterios: 1) sus fundadores deben adquirir experiencia en productos, procesos, mercado y/o tecnología; 2) no se esperan resultados en el mismo año de ejecución de la inversión, sino en años posteriores; 3) son consideradas una nueva entrada al mercado por sus competidores; 4) son reconocidas como una nueva fuente de suministro por sus consumidores potenciales.

Otros planteamientos importantes son el realizado por Timmons (1994), para quien el *entrepreneurship* es “*el proceso de creación o aprovechamiento de una oportunidad, a pesar de los recursos actualmente controlados*” (p.7). En este mismo sentido se pronuncian Busenitz *et al.* (2003) al expresar que el *entrepreneurship* es el “*vínculo de las oportunidades de negocio, los individuos y equipos empresariales, y modos de organización de todo el contexto del mercado*” (p. 286) y Pleitner (2003) al señalar que el *entrepreneurship* significa el uso de oportunidades de negocio por personas que crean empresa.

Igualmente, Reynolds *et al.* (1999), en el marco del proyecto Global Entrepreneurship Monitor, definen el *entrepreneurship* como: “*cualquier intento de crear un nuevo negocio, incluyendo el autoempleo, una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente, proceso que puede ser puesto en marcha por una o varias personas, de forma independiente o dentro de una empresa en funcionamiento*” (p. 4).

Por otra parte, recientemente Shane y Ventakaraman (2000), en un esfuerzo por unificar el campo de estudio sobre el *entrepreneurship*, han propuesto que el “*entrepreneurship es el estudio de cómo, por quién y con qué efectos las oportunidades para crear bienes o servicios son descubiertas, evaluadas y explotadas (...) En consecuencia, este campo involucra el estudio de las oportunidades, el proceso de descubrimiento, evaluación, y explotación de oportunidades, y el grupo de individuos que las descubren, evalúan y explotan*” (p. 218). Adicionalmente, Zahra y Dess (2001) proponen que se deben incluir “*los resultados de la explotación de oportunidades emprendedoras*” (p. 8). Esta definición es más amplia que la de Gartner y los otros autores antes mencionados al incluir el cómo surgen las oportunidades para la creación de empresas dentro del campo de estudio.

Al igual que Ripollés y Menguzzato (2003), consideramos que esta última definición, propuesta por Shane y Ventakaraman (2000), permite analizar de manera amplia el fenómeno de nuestro interés, principalmente porque representa la evolución del estudio de la figura del emprendedor no sólo como generador de empresas sino como el individuo que identifica y explota *oportunidades emprendedoras*, entendidas como “*aquellas situaciones en las cuales nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización pueden ser introducidos y vendidos en el mercado por un valor mayor que su coste de producción*” (Casson, 1982). Esta definición incluye tanto la creación de nuevas empresas por un empresario independiente como la generación de nuevos

negocios o de nuevos proyectos empresariales dentro de una empresa existente (*corporate entrepreneurship*) (Veciana, 1996).

Las nuevas empresas o proyectos innovadores creados como producto de la *actividad emprendedora* pueden tener un carácter innovador, tal como lo plantea Schumpeter, o pueden estar orientados a llenar vacíos existentes en el mercado, al ofrecer bienes y servicios que los consumidores potenciales estén dispuestos a adquirir sin involucrar necesariamente algún tipo de innovación tecnológica. Los individuos, grupos y/o empresas establecidas que asumen esta función son los “*entrepreneurs*” que, en este caso, denominaremos emprendedores

TEORÍAS SOBRE EL EMPRENDEDOR³

La figura del emprendedor ha sido estudiada desde diferentes áreas de conocimiento; de tal suerte que pueden encontrarse estudios pertenecientes al ámbito de la economía, la psicología, la sociología, la organización de empresas, la historia y la antropología (Hébert y Link, 1988). Adicionalmente, tal como lo señala Veciana (1999), la figura del emprendedor y su papel en la economía y la sociedad se han analizado tanto a nivel individual, empresarial u organizativo y a nivel regional y/o global. Por otra parte, con el transcurso de los años han ido apareciendo nuevas teorías que intentan explicar el comportamiento del empresario, como son las teorías de tipo cognitivo del área de la psicología y los enfoques basados en la explotación de oportunidades, que pretenden ser un marco teórico más completo para el estudio del fenómeno del *Entrepreneurship* (Shane y Venkataraman, 2000). Por otra parte, es de resaltar que algunos investigadores prefieren asumir un enfoque multidisciplinar, dada la naturaleza compleja y multifacética de este fenómeno (Audretsch y Kayalar-Erdem, 2005; Acs, Arenius, Hary y Minniti, 2004).

A continuación se presentan algunos de estos enfoques, centrados específicamente en aquellos que se ocupan en la decisión de crear empresa:

Enfoque microeconómico.

En la literatura económica, diferentes autores han estudiado al emprendedor y su papel en la economía. Hébert y Link (1988), en su estudio sobre el surgimiento y evolución de la figura del emprendedor en las ciencias económicas, señalan que fue Cantillon (1975) quien por primera vez se centra en el análisis del emprendedor. Posteriormente muchos economistas han intentado explicar el papel del empresario en el sistema económico en donde es posible señalar casos ampliamente conocidos como los planteamientos de Say, Menger, Schumpeter, Kirzner, Baumol y Casson, entre otros (Binks y Vale, 1990).

Desde este enfoque, la decisión de crear empresa se ha abordado específicamente a través de los modelos sobre la elección ocupacional bajo incertidumbre (Veciana, 2007), que pretenden explicar el hecho de que un individuo decida crear empresa o decida convertirse en empleado. Los modelos de la elección ocupacional prevalecientes en la

³ Tomado de la tesis Doctoral: El Emprendedor Académico y La Decisión De Crear Spin-Off: Un Analisis Del Caso Español, presentada por: Silvia Teresa Morales Gualdrón y dirigida por: Dr. D. Salvador Roig Dobón Departamento de Dirección de empresas y el Dr. D. Antonio Gutiérrez Gracia del Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento (CSIC-UPV).valencia , España, 2008.

actualidad tienen su origen en los planteados por Lucas (1978) y Kihlstrom y Laffont (1979), quienes se basaron en los trabajos seminales de la teoría económica elaborados por Knight (1921) y Schumpeter (1934).

Lucas (1978) argumenta que las personas se diferencian en cuanto a su capacidad empresarial innata y que aquellos que se consideran más aptos eligen convertirse en empresarios. Por su parte, Kihlstrom y Laffont (1979) basan su teoría en el grado en que las personas son más o menos adversas al riesgo, hipotetizando que a una tasa de salario dada todas las personas tendrían la misma actitud para trabajar a sueldo o crear empresa y viceversa.

En estos modelos, los individuos con más aversión al riesgo se convertirán en empleados en tanto que los individuos con menor aversión se convertirán en empresarios. Este tipo de modelos se consideran poco realistas, al suponer que todas las personas “tienen la misma aptitud” para hacer indistintamente de empresario y de trabajador (Veciana, 1999, p. 18). No obstante, los nuevos modelos microeconómicos de comportamiento emprendedor están incorporando otras variables, tanto objetivas como subjetivas, provenientes de áreas como la sociología y la psicología aplicadas al estudio del entrepreneurship, así como algunas variables económicas y sociodemográficas más comunes en el estudio de la economía, tales como el género, edad, nivel socioeconómico, zona de residencia, la percepción del riesgo, actitudes sociales hacia el empresario, entre otras (Ashcroft *et al.*, 2004). Dentro de estos nuevos modelos, se encuentran, por ejemplo, los propuestos por Baumol (1990), Campbell (1992), Praag y Cramer (2001) y Levesque, Shepherd y Douglas (2002).

Baumol (1990) sugiere que la estructura de incentivos existentes en la economía es la que motiva a los emprendedores a crear empresa; así pues, la creación de una empresa dependerá de la utilidad y deseabilidad de una carrera emprendedora. Campbell (1992) plantea un modelo de decisión que compara el valor neto esperado de los beneficios asociados a la creación de la empresa con las ganancias esperadas en concepto de salarios. De hecho, posteriormente, Praag y Cramer (2001) encontraron que las personas se convierten en empresarios solamente si las recompensas esperadas son superiores a los salarios asociados a un empleo; las recompensas de la actividad emprendedora dependen de la percepción de los individuos de su habilidad para crear empresa y sus actitudes hacia el riesgo. Otros autores como Levesque, Shepherd y Douglas (2002) examinaron la elección entre el autoempleo y el empleo a través de un modelo de maximización de la utilidad que cambiaba de acuerdo a la edad del individuo.

Enfoque de los rasgos de personalidad

En la década de los años 60 surge el primer enfoque que, desde el área de la psicología, se dedica al estudio del emprendedor: el enfoque de los rasgos de personalidad. El origen de este enfoque se encuentra en el trabajo realizado por McClelland (1961) y se basa en el supuesto de que los emprendedores “*nacen, no se hacen*” y, en consecuencia, este grupo de individuos tendría unas características de personalidad y tendencias motivacionales distintas a las del resto de la población. Adicionalmente, de acuerdo a este enfoque, el éxito y el fracaso del emprendedor también estarían relacionados con su perfil de personalidad: la *personalidad emprendedora*.

Un gran número de investigaciones han estudiado los rasgos de personalidad del emprendedor, examinando entre otras: la motivación de logro, necesidad de poder, control interno, autoconfianza, necesidad de autonomía e independencia, innovación, capacidad de toma de decisiones, juicio, habilidades de comunicación, persona insatisfecha o marginada, compromiso/determinación, liderazgo, iniciativa, dirección y entusiasmo, tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad, comprensión de la realidad y visión, los valores y el estilo de toma de decisiones (Welsh y White, 1981; Gartner, 1988; Robinson *et al.*, 1991; Veciana, 2007).

No obstante, a pesar de más de 35 años de investigación, los resultados sobre el perfil del emprendedor no son concluyentes (Gartner, 1988; Robinson *et al.*, 1991; Gustafsson, 2006). Las diferencias de rasgos de personalidad solo explican una pequeña parte del comportamiento emprendedor y el desempeño empresarial (Gartner, 1988; Dyer, 1994; Veciana, 2007). Adicionalmente, algunas de estas características también están presentes en los individuos que desempeñan la función gerencial en las empresas, con lo cual no se puede afirmar que sean exclusivas de los emprendedores (Cuervo, 2007). Por otra parte, Colette, Hill y Leitch (2003) señalan que este enfoque ha sido criticado por sus problemas conceptuales y metodológicos en la medición de los rasgos; su naturaleza reduccionista; y por el desconocimiento de otros factores tales como el aprendizaje social, el contexto, el proceso y sus resultados. Robinson *et al.*, (1991) señalan, además, que las teorías de rasgos de personalidad han sido utilizadas en un amplio espectro de situaciones, midiendo tendencias generales y, en consecuencia, las medidas de personalidad pierden eficacia cuando se aplican al caso específico del *entrepreneurship*.

Es posible que estas debilidades del enfoque hayan generado una reducción en el número de trabajos desde esta perspectiva durante los últimos años (Veciana, 2007). Finalmente, es importante destacar los aportes realizados por este enfoque al estudio del emprendedor. En primer lugar, es evidente que no se puede hablar de una "*personalidad emprendedora*" (Gustafsson, 2006); en segundo lugar, existe acuerdo en que los emprendedores exitosos suelen compartir ciertos rasgos de personalidad, a saber: *el deseo de independencia, la motivación de logro, el control interno, la tolerancia a la ambigüedad y el optimismo* (Veciana, 2007; Gustafsson, 2006); por otra parte, contrariando la visión histórica de los emprendedores, la evidencia empírica sugiere que los emprendedores no poseen una alta *propensión a asumir riesgos* (Brockhaus, 1980; Sitkin y Weingart, 1995; Simon, Houghton y Aquino, 2000). Adicionalmente, los resultados de este tipo de estudios son muy interesantes y útiles debido a la importancia dada por los inversores al factor de "características del empresario" cuando se evalúan nuevos proyectos empresariales y planes de empresas (Veciana, 2007).

Enfoque social o demográfico.

El estudio del emprendedor en el enfoque social o demográfico parte del supuesto de que los emprendedores poseen el mismo perfil demográfico e historial (*background*); por ende, la comparación entre el perfil sociodemográfico de cada individuo con el perfil del emprendedor permitiría la identificación de los emprendedores potenciales (Robinson *et al.*, 1991).

Las investigaciones en esta línea se han orientado hacia el establecimiento del perfil del emprendedor a través de la descripción de factores como, por ejemplo, historia o antecedentes familiares del individuo, edad, nivel y tipo de formación, ocupación de los padres, experiencias de la infancia, orden de nacimiento, estado civil, estatus socioeconómico, religión, cultura, edad en la cual se crea la empresa (si la empresa ya se ha creado), experiencia laboral, redes sociales y modelos de rol (Robinson *et al.*, 1991; Cooper y Gimeno-Gascón, 1992; Veciana, 1999; Colette *et al.*, 2003).

Uno de los trabajos fundamentales de este enfoque es el realizado por Collins y Moore (1964), quienes encontraron que muchos emprendedores provienen de entornos sociales “hostiles”, con una infancia marcada por la pobreza y el rechazo paternal. Posteriormente, Kets y Vries (1977) formularon un modelo psicodinámico, según el cual un emprendedor es una persona cuyo contexto familiar y otras privaciones han sido decisivos en la construcción de una personalidad “desviada”, es decir, el emprendedor es un individuo solitario, rechazado o marginado.

Al igual que en los enfoques anteriores, si bien se ha logrado establecer la relación entre la decisión de crear empresa y algunas de las características sociodemográficas de los individuos, no ha sido posible identificar un perfil propio del emprendedor (Low y McMillan, 1988; Robinson *et al.*, 1991; Reynolds, 1997); No obstante, resulta posible resaltar algunas aportaciones importantes. En primer lugar, existe abundante evidencia empírica que sugiere que los emprendedores provienen de familias en donde los padres eran empresarios o autónomos (Collins y Moore, 1964; Cooper y Dunkelberg, 1981; Litvak y Maule, 1986; Roberts, 1991); otros estudios han encontrado que los emprendedores, frecuentemente, provienen de ciertos grupos étnicos y religiosos u otro tipo de grupo minoritario en la sociedad (Kets de Vries, 1970;

Evans y Leighon, 1989; Min y Bozorgmehr, 2000; Audretsch y Keilbach, 2004). Adicionalmente, esta teoría ha contribuido al desarrollo del concepto de “evento disparador”, el cual se refiere a una situación generalmente negativa que actúa como catalizadora de la decisión de crear empresa, puesto que obliga a los individuos a cambiar de estilo de vida (Shapero, 1984). Robinson *et al.*, (1991) señalan que este enfoque tiene algunas limitaciones importantes. En primer lugar, los autores argumentan que las “*características demográficas son estáticas en naturaleza y no pueden explicar un fenómeno dinámico y multifacético como el entrepreneurship*” (p. 16); y, en segundo lugar, señalan que los investigadores de este área en muchas ocasiones usan características demográficas como sustitutos de características de la personalidad. Los enfoques anteriormente presentados no proveen una imagen completa y fiable de los emprendedores; ello ha ocasionado que un gran número de investigadores hayan adoptado un enfoque de *comportamiento* al considerar que éste podría, en mayor medida, permitir desarrollar metodologías y técnicas que faciliten el análisis de un fenómeno tan complejo como el del *entrepreneurship* (Gartner, 1988).

El enfoque de comportamiento

A diferencia de los enfoques presentados anteriormente, los investigadores de esta área intentan comprender el fenómeno del *entrepreneurship* por medio del estudio de lo que los emprendedores “*hacen*” en lugar de intentar definir “*quienes son*”. En consecuencia, a través de él se pretende identificar, describir y explicar los comportamientos manifiestos del empresario (Veciana, 2007).

Dentro de esta perspectiva, los emprendedores son aquellos individuos que crean una organización y la creación de una organización es un evento contextual resultado de la influencia de muchos factores (Gartner, 1988). En este sentido, el *entrepreneurship* es un patrón de comportamiento y no un rasgo de personalidad y, por tanto, cualquier individuo puede “aprender” cómo comportarse de forma emprendedora (Drucker, 1985). Veciana (2007) señala que los principales comportamientos del empresario identificados a raíz de los trabajos empíricos en esta área son: las capacidades de buscar y recoger información, identificar oportunidades, manejar riesgos, establecer relaciones, tomar decisiones bajo incertidumbre, aprender de la experiencia y liderazgo.

A pesar de la importancia de este enfoque en la comprensión de las actividades del emprendedor, Timmons (1994) sugiere que una mejor aproximación al *entrepreneurship* se puede conseguir mediante la combinación de los enfoques de rasgos de personalidad y del comportamiento. Por otra parte, estos tipos de estudios tienen la desventaja de que requieren el uso de metodologías basadas en la observación directa y en el registro diario de las actividades de los emprendedores; métodos que son más efectivos, pero que implican mayores costos (Lau y Chan, 1994). Adicionalmente, es importante señalar que, dado que no existe (de momento) una forma de predecir el hecho de que un individuo se convierta en empresario, este enfoque no parece ser adecuado para estudiar las motivaciones que llevan a un individuo a crear empresa. En ese sentido, se considera que los enfoques de tipo cognitivo sobre el comportamiento emprendedor pueden ser más apropiados.

Enfoque cognitivo.

El enfoque cognitivo está relacionado con el estudio de la forma como el emprendedor almacena, procesa y evalúa información (Allinson, Chell, y Hayes, 2000); en consecuencia, tal enfoque puede contribuir especialmente a la comprensión de aquellos aspectos relativos a la identificación e interpretación de oportunidades, al proceso de presentación de la oportunidad ante inversores, empleados y clientes; y de los procesos que conllevan a la decisión de crear empresa, entre otros (Forbes, 1999).

Uno de los trabajos conceptuales más importantes dentro de esta perspectiva es el realizado por Bird (1988) sobre las “*intenciones emprendedoras*”. La autora define las intenciones como un estado mental que dirige la atención del emprendedor, su experiencia y sus acciones hacia un objetivo de negocio (p.442) y argumenta que los factores sociales y personales que influyen sobre el comportamiento del emprendedor también lo hacen sobre sus intenciones.

Posteriormente, Boyd y Vozikis (1994) refinan el modelo proponiendo que la auto-eficacia también influye sobre las intenciones y las acciones emprendedoras. Algunos estudios de este enfoque que están relacionados con la decisión de crear empresa analizan la manera como se forman las intenciones emprendedoras (Forbes, 1999). Katz (1992) propone un modelo que incluye la influencia de procesos cognitivos y factores sociales en la formación de las intenciones emprendedoras; en este modelo se argumenta que factores cognitivos, como la disponibilidad de *heurísticos de representatividad*, actúan. Los heurísticos de representatividad son reglas para la toma de decisión en las que una nueva situación se juzga por su semejanza con un modelo estereotipado (Morris y Maisto, 2005) como mediadores entre los factores demográficos y la decisión de trabajar como autónomo.

Más comunes, sin embargo, son los estudios que se centran en el análisis de la influencia de las percepciones y creencias individuales en la decisión de crear empresa. Las bases teóricas de estos trabajos se encuentran en el modelo del “evento emprendedor” de Shapero (1984), así como en la teoría general sobre el comportamiento planificado de Ajzen (1991); ambas aportaciones proveen un sustento para explicar la generación de intenciones emprendedoras como una función de la deseabilidad y la viabilidad percibida en la creación de empresas (Kueger y Brazeal, 1994). Evidencia empírica que confirma estos planteamientos se encuentran, por ejemplo, en los trabajos de Cooper *et al.*, (1988), Krueger (1993), Gatewood *et al.*, (1995), Kolvereid (1996) y Urbano (2003).

Enfoque basado en las oportunidades.

Shane y Venkataraman (2000), en su artículo “*The promise of Entrepreneurship as a field of research*”, proponen un marco teórico basado en las oportunidades que combina los diferentes enfoques usados en el estudio del *Entrepreneurship*. Bajo esta perspectiva, los emprendedores son aquellos individuos que detectan, evalúan y deciden explotar *oportunidades emprendedoras*. Las *oportunidades emprendedoras* son aquellas situaciones en las cuales nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de producción pueden ser introducidos y vendidos a un mayor precio que su costo de producción (Casson, 1982). Desde esta perspectiva el *Entrepreneurship* no requiere, pero puede incluir, la creación de organizaciones.

El descubrimiento de estas oportunidades emprendedoras, por parte de los individuos, depende de dos grandes grupos de factores: (1) la posesión de la información necesaria para identificar una oportunidad y (2) las propiedades cognitivas necesarias para evaluarlas. El primer grupo de factores hace referencia a que todos los seres humanos poseen diferentes *stocks* de información, y tales *stocks* influyen en su habilidad de reconocer oportunidades particulares; en consecuencia, para reconocer una oportunidad, un emprendedor debe disponer de información previa que, al complementarse con nueva información, genere una “*conjetura emprendedora*”; adicionalmente, la información necesaria para reconocer una oportunidad dada no se distribuye igualmente entre la población debido, entre otras cosas, al hecho de que el conocimiento que tiene un individuo se encuentra estrechamente relacionado con su experiencia y su nivel educativo. El segundo grupo de factores se refiere a la habilidad de los individuos de enlazar la información que reciben para observar las nuevas relaciones “*medios y fines*”.

Por otra parte, la decisión de explotar este tipo de oportunidades depende de las características de las mismas y de las características individuales de los emprendedores. Las características de la oportunidad influyen en la valoración que el individuo haga de la misma; un individuo sólo se decidirá a explotar aquellas oportunidades que le permitan obtener un beneficio esperado suficientemente mayor que los costos de oportunidad de otras alternativas. Por otra parte, los individuos son diferentes en cuanto a la valoración que otorgan a las oportunidades, en sus percepciones, en su nivel de optimismo, su autoeficacia, control interno, motivación al logro, *etc.*

Los planteamientos realizados por Shane y Venkataraman (2000) en este marco teórico, en el que se centran en el surgimiento, identificación y explotación de oportunidades emprendedoras, es considerado un marco de análisis completo e interesante para el estudio del fenómeno del *entrepreneurship* que permitiría a esta área de conocimiento diferenciarse de otras ciencias sociales (Zahra y Dess, 2000). No obstante, dado que es

una teoría reciente se hace necesario seguir profundizando en sus planteamientos (Hsieh, Nickerson y Zenger, 2007; Mahnke, Venzan y Zahra, 2007).

Cada uno de los enfoques anteriormente presentados ha realizado interesantes aportaciones en la comprensión del complejo fenómeno del *Entrepreneurship*, aunque ninguno de ellos ha logrado, hasta el momento, explicarlo completamente. Por tal motivo, algunos autores señalan que un enfoque multidisciplinar permite una mejor aproximación y comprensión de las actividades emprendedoras (Timmons, 1994; Kassicieh, Radosevich y Banbury, 1997; Shane y Ventakaraman, 2000; Audrestch y Kayalar-Erdem, 2004) puesto que permiten incorporar y combinar diferentes factores relativos al individuo, al entorno y al proceso de aprovechar oportunidades emprendedoras. En nuestro caso, consideramos que un enfoque multidisciplinario es especialmente adecuado para el estudio del emprendedor académico; por tal razón, tomaremos como referencia principalmente los enfoques de tipo cognitivo, específicamente el modelo propuesto por Shapero (1984), que posteriormente ha sido enriquecido por otros autores; y, el enfoque de oportunidades, el cual, al no limitarse a la creación de empresas, permite incluir bajo esta perspectiva el papel que desempeñan los emprendedores dentro de una organización (*intrapreneurs*) y que es fundamental en el estudio de *Entrepreneurship* en el contexto de la academia, objeto de la tesis doctoral del cual se toman estos referentes teóricos: El Emprendedor Académico y La Decisión De Crear Spin-Off: Un Analisis Del Caso Español, presentada por: Silvia Teresa Morales Gualdrón y dirigida por: Dr. D. Salvador Roig Dobón Departamento de Dirección de empresas y el Dr. D. Antonio Gutiérrez Gracia del Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento (CSIC-UPV).

CONCEPTO DE ECOSISTEMA

¿Qué es un Ecosistema de Emprendimiento? Un Ecosistema de Emprendimiento responde a una agrupación espacial de instituciones que actúan entre sí en pro de la promoción, la asistencia y el desarrollo de proyectos empresariales nuevos o ya existentes (Guerrero & Garcia, 2013). Según la práctica, otras aproximaciones permiten visualizar los componentes más importantes de un Ecosistema de Emprendimiento.

Daniel Isenberg, director del proyecto “*Entrepreneurial Ecosystem*” del Babson College, escribió en la revista *Forbes* un artículo que resume su investigación sobre los componentes que todo ecosistema de emprendimiento debe tener, y señala como claves seis grupos grandes de factores que soportan las necesidades de personas con iniciativas empresariales, y de emprendedores en etapa temprana y empresarios con proyectos en etapa de crecimiento o consolidación. Estos componentes son:

1. Mercados de bienes y servicios: lugares dónde probar los primeros prototipos o dónde vender el primer producto.
2. Políticas nacionales y locales: entorno de regulación financiera y de mercados favorable, institutos de investigación científica y tecnológica, beneficios tributarios (de impuestos), etcétera.
3. Mercado financiero: oferta de microcréditos, ángeles inversionistas, redes de amigos y familiares, fondos de capital semilla, de capital de riesgo y capital privado, mercado de deuda pública y de acciones.

4. Cultura emprendedora: visibilidad para emprendedores exitosos, tolerancia al riesgo y al fracaso —de emprendedores y de inversionistas--, cultura de inversión, estatus social del emprendedor como opción de carrera.

5. Entidades de soporte: servicios legales, contables, bancas de inversión, asesores, mentores, infraestructura en telecomunicaciones, transporte y logística, zonas de incubación, proyectos de clusters, asociaciones de emprendedores y concursos de planes de negocios.

6. Capital humano: universidades y cátedras de emprendimiento, cursos de liderazgo y soporte a emprendedores, formación en ámbitos gerenciales y recurso profesional y técnico para los nuevos proyectos empresariales.

¿Quiénes conforman un Ecosistema de Emprendimiento?

1. El emprendedor. Origen del concepto y aportes teóricos El primer actor de un ecosistema de emprendimiento es el emprendedor. Según la Real Academia de la Lengua Española, un (a) emprendedor (a) es un adjetivo que califica a una persona que *emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas*.

No obstante, esta persona que emprende una acción posee unas características propias y únicas, que lo diferencian de otros actores de una sociedad. En este sentido, varios académicos han invertido parte de su tiempo en entender los atributos propios que convierten a una persona en emprendedora.

Ya en el siglo XVIII, economistas clásicos aportaban adjetivos o características únicas a la actividad empresarial desarrollada por un individuo. Cantillon —banquero irlandés, acumulador de grandes capitales en los mercados bursátiles, de vinos y textilero--, citado por Valdalisio & López (2000), reconoció al emprendedor como un *administrador de recursos y de riesgos*. Baumol (1968), profesor de la Universidad de New York y a quien se le atribuye el esfuerzo de poner al emprendedor como un agente clave en la teoría económica, lo define como un *tomador de decisiones* con gran influencia en el sistema económico y empresarial. Kirzner (1973), crítico de la teoría neoclásica, fortalece los aportes sobre el *riesgo* y la *incertidumbre* que enfrenta un emprendedor cuando se encamina a sacar adelante su actividad productiva.

Knight (1921) uno de los fundadores de la escuela de economistas de Chicago y profesor de premios nobel de economía como Friedman, Stigler y Buchanan, le da una especial importancia al concepto de *“alertness”*, es decir, a la *constante búsqueda de oportunidades* que caracteriza a un emprendedor y a la distinción entre *riesgo económico* (cuantificable) e *incertidumbre* (complejo de cuantificar).

Otros académicos, según las teorías psicológicas, identifican características importantes en un emprendedor como su *necesidad al logro* y a la *afiliación* a un grupo específico McClelland (1961), así como a sus *aspiraciones de poder* (Kilby, 1971), reflejado en la obtención de *estatus* y *reconocimiento social* (Hagen, 1962). Pero quizás el aporte más importante desde una mirada académica y empresarial lo brinda Schumpeter (1912), quien da las primeras pistas de cómo la innovación se convierte en un paso definitivo de todo proceso emprendedor exitoso. Schumpeter llama al emprendedor un *destructor creativo*, es decir, aquel con la capacidad de generar cambios estructurales en los mercados a partir de la *innovación en distintos ámbitos* de una organización: nuevos productos o servicios para ofrecer al mercado; nuevas formas de realizar sus procesos

internos; una nueva estructura organizacional que vuelva eficiente la cadena productiva de la organización, entre otras.

En Colombia, la definición de emprendedor está dada en la Ley 1014 del 2006 y retomada en la Política de Emprendimiento del 2009. Según aquella, un emprendedor es *una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva*. No obstante, existen varios elementos —algunos descritos anteriormente— que no se mencionan en la definición de emprendedor señalada en la política de emprendimiento.

Un emprendedor también es aquella persona que está atenta a las posibilidades del mercado para explorar y explotar una oportunidad. El emprendedor es una persona con la capacidad para enfrentar riesgos, tolerar la incertidumbre y llevar a cabo su proyecto a pesar de los obstáculos. Un emprendedor debe ser capaz de manejar sus recursos escasos y tener la capacidad para gestionar un grupo o equipo en la puesta en marcha de su negocio.

Los tipos de emprendedores y emprendimientos El “*Global Entrepreneurship Monitor*” (GEM) clasifica los tipos de emprendimiento según la motivación que el empresario tuvo al momento de tomar la decisión de iniciar un nuevo proyecto empresarial. El GEM hace énfasis en el emprendedor como agente de cambio, por lo que realiza su clasificación del tipo de emprendimiento desde el punto de vista de la persona y no del proyecto o empresa que él está creando. En ese sentido clasifica al emprendedor en dos tipos: por oportunidad y necesidad. El cuadro 1.1 muestra estas definiciones.

Por otro lado, el GEM también hace referencia al proceso emprendedor; el cual permite clasificar a una persona dependiendo de la etapa en la que se encuentra su proyecto empresarial. El cuadro 1.2 muestra esta clasificación, iniciando con el *emprendedor potencial*, aquel que cree contar con las capacidades y habilidades para concretar en un futuro cercano una idea empresarial; sigue con el *emprendedor naciente*, quien ya realiza actividades para dar inicio a su proyecto, como consecución de recursos iniciales o diseño de prototipos de productos o servicios; continúa con el nuevo empresario, aquel que ya paga salarios gracias a ingresos generados por su dinámica empresarial; y llega al empresario establecido, quien ha gerenciado y coordinado las actividades de su negocio por más de 42 meses (GEM Bogotá, 2013).

Cuadro 1.1 Definiciones de Emprendedores por oportunidad y necesidad

Emprendedor por oportunidad	Emprendedor por necesidad
Aquellas personas que al tomar la decisión de acometer la actividad emprendedora han analizado en algún grado de detalle las diversas opciones que poseen, han definido la existencia de una oportunidad emprendedora y han seleccionado esa actividad emprendedora frente a otras	Aquellas personas que al tomar la decisión de acometer la actividad emprendedora, no disponían de otras alternativas de generar ingresos.

alternativas	
--------------	--

Fuente: GEM 2013.

Cuadro 1.2 Tipo de emprendedor, según la etapa de su emprendimiento

Emprendedor Potencial	Emprendedor naciente	Nuevo empresario	Empresario establecido
Tiene conocimientos y habilidades emprendedoras y puede estar en desarrollo y conceptualización de una futura actividad emprendedora, la cual realmente no se ha iniciado todavía	Ha iniciado su actividad emprendedora, combinando de manera novedosa los recursos que consigue, pagando a su vez salarios a sus empleados o a él mismo por un periodo no mayor a tres meses.	Aquellas personas que han puesto en marcha su iniciativa empresarial y se encuentran pagando salarios durante un lapso de tiempo que comprende los 3 a 42 meses.	Aquellas personas que han estado al frente de la operación de su empresa pagando salarios durante más de 42 meses.

Fuente: GEM 2013.

Cuadro 1.3 Otros tipos de emprendedores

Intraemprendedor	Emprendedor serial/en serie	Emprendedor social	Ecoemprendedor
Empleado actual de una organización que inicia una nueva actividad empresarial dentro de la organización. Ejemplos de intraemprendimiento son la creación de una nueva unidad de negocio, una nueva filial o el desarrollo y dirección de un nuevo producto o servicio	Emprendedor que refleja alta persistencia en su trayectoria empresarial. Comúnmente son expertos en el sector en el que inician sus proyectos y tienen un claro conocimiento de los clientes y el mercado en ese sector. Fuente: Gompers et al, 2008.	Son agentes de cambio con soluciones innovadoras a los problemas sociales más apremiantes de una sociedad. Son ambiciosos y persistentes, y ofrecen nuevas ideas que ayudan al cambio a gran escala. Fuente: Ashoka 2013.	Emprendedor experto en temas ambientales y sociales; alinea su proyecto a la normatividad vigente y utiliza la tecnología disponible para buscar la eficiencia ecológica de su nueva empresa. Fuente: Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible –(IISD) 2013.

Fuente: GEM 2012.			

Cuadro 1.4. Tipos de emprendimiento según las características de la empresa creada

Emprendimiento por Necesidad	Emprendimiento por Oportunidad	Emprendimiento Tradicional	Emprendimiento con Alto Potencial de Crecimiento	Emprendimiento Dinámico	Emprendimiento de Alto Impacto
<p>Emprendimientos con bajos niveles de ingreso. Emprendimientos dirigidos a generar ingresos diarios para vivir, sin una planificación ni visión de crecimiento futura. Emprendimientos generados por necesidad según la clasificación del GEM. Emprendimientos que no generan mucho valor agregado ni tienen perspectivas de Internacionalización.</p> <p>Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012.</p>	<p>Es la creación y operación de nuevas empresas, generalmente a través del reconocimiento de nuevas oportunidades o vacíos en el mercado actual.</p> <p>Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012.</p>	<p>Concepto para referirse a iniciativas empresariales que se caracterizan por tener un potencial realizable de crecimiento gracias a la estructuración competitiva, donde sus niveles de acumulación corresponden a los de la media del respectivo sector.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial proyectada en el primer año inferior a \$100 millones de pesos. • Productos ó servicios sin diferenciación. • Sectores con bajas barreras de entrada. • Enfocado a mercados locales y tradicionales. • Generalmente emplean mano de obra 	<p>Emprendimientos con potencial de convertirse en una mediana empresa en poco tiempo, donde el conocimiento, el talento humano y la gestión tecnológica, acceso a recursos de financiación/inversión, gobierno corporativo son fundamentales para crecer por encima del promedio.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial superior a \$100 millones de pesos en el primer año. • Cambia la forma de hacer los negocios (transforma reglas de la industria) anticipándose al futuro (tendencias). • Intensivo en conocimiento con propuestas 	<p>Emprendimiento que crece de manera rentable, rápida y sostenida, capaz de reinvertir y lograr un nivel de ventas significativo en una década y que tienen el potencial de presentar los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Margen operativo superior al 8% en el año anterior. • Ventas iniciales acumuladas superiores a \$400 millones si tienen menos de tres años. • Ventas potenciales de \$4.000 millones en el año 10 si tienen más de tres años. • Promedio histórico de margen operativo mayor al 4%. 	<p>Empresas con capacidad para transformar y dinamizar las economías a través de la innovación y el empleo de calidad. Es un emprendimiento que crece rápida y sostenidamente, capaz de reinvertir y de lograr un nivel de ventas bastante significativo en una década.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas actuales superiores a los \$6.000 millones de pesos colombianos y superiores a las del rango de la industria durante la primera década de existencia. • Margen operativo superior al 10% en el año anterior. • Promedio histórico

		<p>capacitada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opcionalmente usan tecnologías simples o mejoradas. • Generalmente están formalizadas. • Ventas anuales superiores a \$50 millones antes del año 3. • Entre el año 3 y el año 10: • Ventas anuales superiores a \$100 millones antes del año 10. • Margen operativo superior al 6% en el año anterior. • Promedio histórico de margen operativo mayor al 4%. <p>Fuente: Escalando el Emprendimiento en Colombia - La Voz de los Emprendedores & FOMIN</p>	<p>de valor diferenciadas ó innovadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio replicable, orientado a mercados globales (nacionales e internacionales). • Equipo de emprendedores con experiencia laboral-empresarial previa o formación universitaria. • Implementan procesos de protección de marca, denominación de origen o propiedad intelectual. <p>Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 20 empleados con ingresos superiores a tres (3) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV). <p>Emprendimientos basados en un alto grado de diferenciación e incluso de innovación y una clara voluntad de acumulación (muy por encima de la media de su sector) como para al menos convertirse en una mediana empresa.</p> <p>Fuente: Escalando el Emprendimiento en Colombia - La Voz de los Emprendedores</p>	<p>de margen operativo mayor al 7%.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleados con ingresos superiores al promedio de la industria. • Más de 20 empleados con ingresos superiores a tres (3) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV). • Las ventas y la rentabilidad deben perdurar en el tiempo, para que el emprendimiento tenga un impacto a largo plazo. <p>Fuente: Escalando el Emprendimiento en Colombia - La Voz de los Emprendedores</p>
--	--	--	---	---	--

La cadena de emprendimiento

La cadena de emprendimiento incluye todo el ciclo que vive un emprendedor desde el momento en que experimenta el deseo de montar una empresa —ya sea que tenga una idea o no— hasta el momento en que logra crecer y consolidar su proyecto empresarial. Como en otros conceptos relacionados con el emprendimiento, existen distintas aproximaciones sobre la cadena de emprendimiento. La primera de ellas la aporta el MinCIT, entidad que clasifica esta cadena de emprendimiento según la mirada de las instituciones de apoyo en cinco (5) etapas: sensibilización; identificación; formulación; puesta en marcha; aceleración (Montes, 2008). Ver cuadro 1.5.

Sensibilización. En esta etapa, las instituciones de apoyo y el ecosistema de emprendimiento promueven, a través de distintas actividades, la cultura de la innovación y la mentalidad emprendedora (transformación de paradigmas).

Identificación. En esta, los emprendedores identifican y reconocen las oportunidades, problemas o necesidades del mercado, valiéndose de técnicas de observación, investigación, etnografía, entre otros, con el propósito de diseñar una idea de negocio enfocada a la diferenciación, mediante una propuesta de valor clara y concreta.

Formulación. El emprendedor diseña su modelo de negocios diferenciado, utilizando servicios de prototipo industrial para validar con el mercado su producto y/o servicio. También recibe acompañamiento técnico mediante procesos de mentoría en el diseño de la estrategia y de la visión del negocio a largo plazo, entrenamiento del equipo de trabajo en competencias gerenciales y preparación de los emprendedores para la gestión de recursos de capital semilla.

Puesta en marcha. Comienza la operación de la empresa y el equipo de trabajo desarrolla procesos de gestión comercial. Es la etapa en la que se valida y se realizan ajustes permanentes para asegurar la innovación en el modelo de negocio, con base en la información que se obtiene en el mercado; se diseñan estrategias y se conforman juntas directivas o consejos asesores; se definen procesos y procedimientos de la empresa; se gestionan proveedores, aliados y asesores especializados en temas gerenciales, financieros, técnicos y comerciales; se busca la generación de un flujo de caja que permita mantener las operaciones de la empresa.

Aceleración. En esta etapa, la empresa maximiza su valor agregado a través de la internacionalización y la innovación y orienta sus esfuerzos hacia la consolidación de su crecimiento sostenido, mediante la búsqueda de socios estratégicos y nuevos clientes vía redes de contactos internacionales (diáspora) y atracción de capital. La aceleración de empresas involucra el incremento en la velocidad de ejecución —escalabilidad— y consecución de resultados de la gestión directiva, comercial, administrativa, financiera, tecnológica y de recursos humanos de una empresa, alineados a una serie de objetivos y estrategias de negocio, en un tiempo determinado.

Por otro lado, la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y la Alcaldía Mayor de Bogotá (2011) proponen en su estudio *Retos del Ecosistema de emprendimiento* de Bogotá cinco (5) etapas en la cadena de emprendimiento. Esta clasificación se realiza según la perspectiva del emprendedor, teniendo como unidad de medida las ventas que la empresa logre a medida que se alcanzan los objetivos en cada etapa. Las cinco etapas propuestas en este estudio son:

Idea. El emprendedor descubre oportunidades y genera ideas de negocio que deben validarse.

Plan de negocios. El emprendedor cuantifica, cualifica y estructura financieramente el proyecto de emprendimiento, mediante procesos de validación documental de su idea.

Comienzo. El emprendedor genera prototipos de sus productos y servicios, realiza procesos de validación directos en el mercado y establece el modelo definitivo de negocio para su proyecto. Esta etapa en el contexto anglosajón se conoce como *start-up*.

Aceleración. El emprendedor desarrolla su proyecto mediante sus ventas, formaliza su organización e implementa procesos operativos sistémicos que buscan sostener la empresa.

Consolidación. El emprendedor genera utilidades que le permiten apoyar los procesos de crecimiento de su organización. Se convierte en empresario establecido.

Endeavor utiliza una tercera clasificación de la cadena de emprendimiento, la cual tiene sus orígenes en la clasificación realizada por el estudio GEM. Para el grupo Impact-A, esta clasificación describe de forma clara y gradual la etapa de crecimiento de un nuevo proyecto empresarial, los objetivos por etapas y las actividades que cada emprendedor debe realizar y alcanzar para crecer en su emprendimiento. Esta cadena de emprendimiento se compone de las siguientes cuatro (4) fases:

Conceptualización. En esta etapa, un emprendedor conceptúa una idea de negocio, evalúa la oportunidad detrás de la idea --aspectos técnicos, comerciales y financieros--, diseña un plan de negocios para llevarla a cabo, conforma su equipo de trabajo y lista los recursos que necesita para su emprendimiento, construye un prototipo del producto/servicio y lo prueba en el mercado para finalmente constituir su empresa legalmente.

Puesta en marcha/etapa temprana. Inicia con las operaciones de la empresa: producción, ventas y comercialización. El objetivo principal de la empresa en esta etapa es alcanzar el punto de equilibrio, así como consolidar sus primeros clientes y realizar alianzas estratégicas con proveedores. El emprendedor realiza los ajustes necesarios al modelo de negocio de la empresa.

Crecimiento. La empresa aumenta su producción, sus ventas y su distribución. La empresa diseña e implementa una plataforma --cadena de valor-- que soporte su crecimiento, al igual que una estructura organizacional que delegue funciones y mejore la eficiencia en las actividades de la organización. En esta etapa, la gestión de los fondos para el crecimiento y los costos y gastos de la organización son claves.

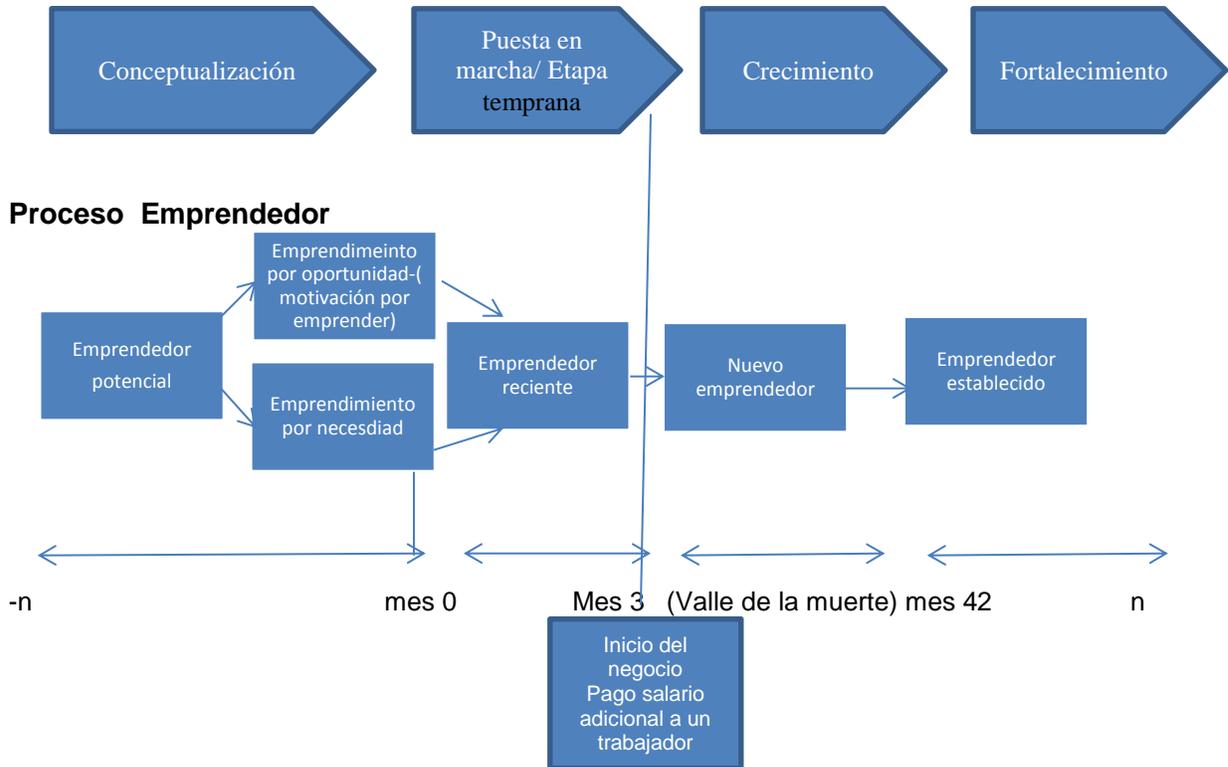
Fortalecimiento. La empresa logra un liderazgo significativo en el sector en el que participa en su región o a nivel nacional. El objetivo principal en esta última etapa es diseñar e implementar estrategias de internacionalización y lograr la tracción y escalabilidad del negocio.

Relación de la cadena de emprendimiento con el proceso emprendedor, con el tipo de empresa creada y con las diferentes instituciones que conforman un Ecosistema de Emprendimiento.

En este apartado se verá cómo el proceso empresarial se relaciona con los diferentes tipos de emprendedor, con el tipo de empresa creada y con las diferentes instituciones que conforman un ecosistema de emprendimiento. La figura 1.1 muestra la relación entre el proceso emprendedor --según el individuo-- y la cadena de emprendimiento, según la evolución del proyecto empresarial especialmente. En la etapa de conceptualización trabajan los emprendedores potenciales --aquellos que tienen intención de emprender, creen contar con habilidades y capacidades para hacerlo y han visto a su vez buenas oportunidades de negocio en el lugar donde viven-- y los emprendedores nacientes, aquellos que ya realizan distintas actividades para poner en marcha su empresa, pero aún no generan ingresos con sus actividades productivas. (GEM, 2013)

Figura 1.1 Clasificación del proceso emprendedor según la etapa en la cadena de emprendimiento

Cadena de Emprendimiento



Fuente: Elaboración propia, a partir de información de MinCIT y GEM.

Este emprendedor naciente puede estar motivado ya sea por esa oportunidad de negocio que identificó del mercado y desea explotarla, o por una necesidad de generar sus propios ingresos. Independiente de su motivación, se espera que este emprendedor realice sus primeras ventas u obtenga los primeros ingresos, por ejemplo, vía inversión para desarrollar los prototipos de sus productos y servicios. En este momento, inicia el ciclo de vida de la empresa, cuando esta es capaz de generar los ingresos suficientes para pagar salarios de al menos un empleado en su organización. A este emprendedor se le conoce como nuevo emprendedor, y a la etapa que atraviesa el emprendedor se le denomina etapa temprana o puesta en marcha.

En la etapa de crecimiento, el emprendedor consolida su proyecto empresarial con un aumento significativo de los clientes, la obtención del punto de equilibrio del negocio y la gestión de los costos e ingresos, a medida que aumenta la capacidad organizacional de la empresa. Estudios como el GEM afirman que el tiempo aproximado de esta etapa es de aproximadamente 42 meses, en el cual el proyecto logra los retos anteriormente descritos. Tanto en GEM como en la bibliografía empresarial, el tiempo desde el momento en que se crea la empresa hasta aproximadamente los 3 años y medio se conoce como el *Valle de la muerte*, tiempo en el cual la empresa corre el mayor riesgo de fracaso desde su nacimiento. Después de superar esta etapa, la empresa mejora sus expectativas de supervivencia y el emprendedor se convierte en empresario establecido, el cual brinda

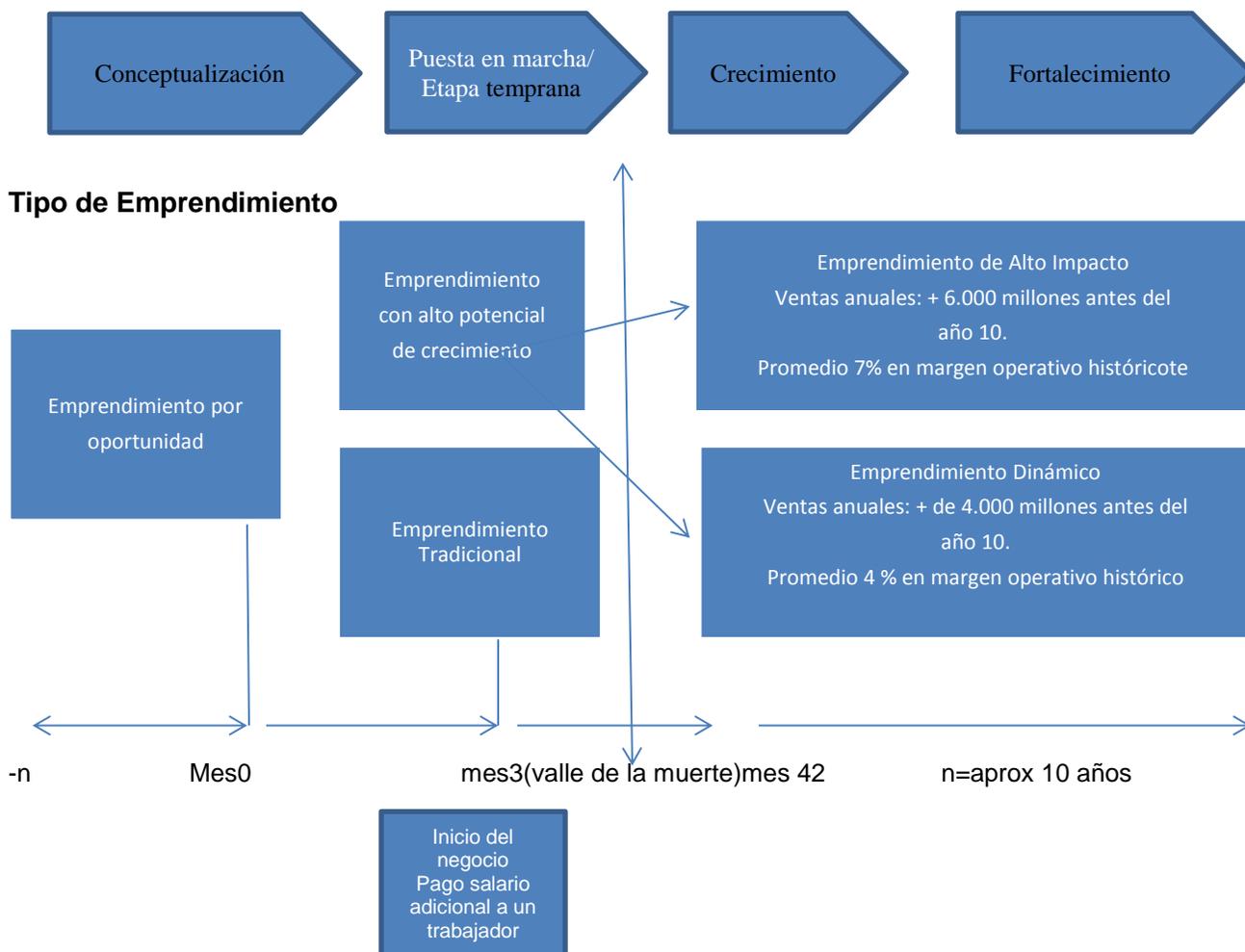
prioridad a otros asuntos para el crecimiento de su negocio como la internacionalización de sus productos y/o servicios, el liderazgo regional o nacional en su sector y una reinención de su modelo de negocio. Esta etapa que transita el emprendedor se conoce como la etapa de fortalecimiento.

La figura 1.2 muestra la relación entre la cadena de emprendimiento y los distintos tipos de emprendimiento por oportunidad existente. Como se visualizó en la figura 1.1, en la etapa de conceptualización el emprendedor motivado por la oportunidad decide emprender. Al momento de crear su empresa, este emprendedor inicia la etapa de puesta en marcha o etapa temprana, en donde él puede ser el propietario de un negocio de emprendimiento tradicional (productos y servicios similares a los ofrecidos en su sector y un modelo de negocios con poca diferenciación) o de una actividad productiva o negocio con alto potencial de crecimiento (sus productos y servicios han cambiado las tendencias de su industria, su modelo de negocio tiene características únicas e innovadoras al tiempo que tiene potencial para escalarse en mercados globales).

En una etapa posterior --crecimiento--, sus ingresos han aumentado significativamente, sus productos y servicios se han posicionado en el mercado convirtiéndola en una empresa líder de su sector, su modelo de negocio ha sido comprobado (el proyecto ha superado el Valle de la muerte), su nivel de ventas y su margen operativo permiten conocer si este emprendimiento se ha convertido en un emprendimiento dinámico e innovador (EDI) o en un emprendimiento de alto impacto (EAI). Los emprendimientos que alcanzan estos estadios, se encuentran en la última etapa de la cadena de emprendimiento, es decir, en la etapa de fortalecimiento, y los emprendedores tienden a reinvertir su experiencia y conocimiento, credibilidad y recursos en la siguiente generación de emprendedores, multiplicando su éxito brindando Mentoría e influenciando la dinámica empresarial del país.

Figura 1.2 Clasificación del tipo de emprendimiento, según la etapa en la cadena de emprendimiento

**Puesta en marcha/
Cadena de Emprendimiento**



Fuente: Elaboración propia, a partir de información de MinCIT, Innpulsa y GEM.

Clasificación de las organizaciones según su rol en el Ecosistema de Emprendimiento.

Según el estudio del EEB, realizado por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y la Alcaldía Mayor de Bogotá; las organizaciones de un Ecosistema de Emprendimiento pueden clasificarse según el origen de su concepción en: (1) entidades públicas; (2) entidades privadas; (3) entidades mixtas; y (4) organismos de cooperación internacional. De igual forma, estas entidades pueden prestar servicios a un solo tipo de emprendedor –de oportunidad, por necesidad, de alto impacto- o a un conjunto de emprendedores (Guerrero & García, 2013).

En cuanto al papel que estas organizaciones desempeñan en un EE, las instituciones pueden dividirse en aquellas que prestan servicios directamente al emprendedor, o aquellas que tienen un papel mixto, es decir, apoyan al emprendedor pero también dinamizan el diálogo y la interacción entre todos los actores del EE. Las primeras, es decir, las que apoyan directamente a los emprendedores se categorizan en: centros de conocimiento e Instituciones de Educación Superior (IES) y centros de desarrollo tecnológico y de innovación; entidades de financiamiento; aceleradoras y entidades de asistencia técnica y asesoría-consultoría. Las últimas, las dinamizadoras del EE pueden ser: a) entidades del gobierno y b) asociaciones y gremios.

Un ecosistema de emprendimiento responde a una agrupación espacial de instituciones que actúan entre sí en pro de la promoción, la asistencia y el desarrollo de proyectos empresariales nuevos o ya existentes.

Cuadro 1.5 Distintas clasificaciones de la cadena de emprendimiento

Clasificación del Ministerio de Comercio Industria y Turismo				
Sensibilización	Identificación	Formulación	Puesta en marcha	Aceleración
Se promueve la cultura de la innovación y la mentalidad emprendedora (transformación de paradigmas)	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y reconocimiento de oportunidades del mercado. Diseño de una estrategia enfocada en la diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructuración de un modelo de negocios diferenciado. Acompañamiento técnico a través de mentoría y preparación para recibir capital semilla. 	<ul style="list-style-type: none"> Empieza la operación de la empresa y su gestión comercial. Conformación de juntas directivas o consejos asesores 	<ul style="list-style-type: none"> Orienta sus esfuerzos hacia un crecimiento sostenido. Búsqueda de socios estratégicos y foco hacia mercados internacionales
Clasificación de la Universidad de Los Andes y la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá				
Idea	Plan de negocios	Comienzo	Aceleración	Consolidación
<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor Descubre oportunidades y genera ideas para ser validadas en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor cuantifica, cualifica y estructura financieramente su proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor genera prototipos de sus productos y servicios. Establece el modelo definitivo para su negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor formaliza su organización. El emprendedor busca la sostenibilidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> El emprendedor genera utilidades que le permiten apoyar los procesos de crecimiento de su organización.
Clasificación de GEM, Endeavor e Impact-A				
Conceptualización	Puesta en marcha/	Crecimiento	Fortalecimiento	

	etapa temprana		
<p>El emprendedor: Conceptúa su idea de negocio y busca validarla en el mercado. Diseña el plan de negocios y conforma su equipo de trabajo. Lista los recursos que necesita para su emprendimiento. Construye un prototipo del producto/servicio. Constituye su empresa legalmente.</p>	<p>El emprendedor: Inicia las operaciones de la empresa (producción, ventas, comercialización). El objetivo principal es alcanzar el punto de equilibrio. Consolida sus primeros clientes y hace alianzas con sus proveedores. Realiza los ajustes necesarios al modelo de negocio de la empresa</p>	<p>El emprendedor: Aumenta la producción, ventas y distribución de su empresa. La empresa diseña e implementa una cadena de valor que soporta su crecimiento. Gestiona los fondos para el crecimiento de su empresa.</p>	<p>El emprendedor: Logra un liderazgo significativo en su sector ya sea a nivel local o nacional. El objetivo principal es diseñar e implementar estrategias de internacionalización y tracción para la escalabilidad de su negocio</p>

Centros de conocimiento, Instituciones de Educación Superior (IES) y centros de desarrollo tecnológico y de innovación. Desarrollan actividades de generación de conocimiento, investigación, capacitación técnica y académica, preparación de proyectos empresariales y empresas, desarrollo del espíritu emprendedor y contactos interinstitucionales. Son organizaciones de conocimiento las universidades, las instituciones técnicas y tecnológicas, los centros de investigación y las unidades de análisis e investigación en organizaciones de los sectores público y privado.

Entidades de financiamiento. Proveen recursos financieros a los emprendedores para que desarrollen sus proyectos. Las organizaciones de financiación son los fondos de capital semilla, algunos concursos de planes de negocio, los fondos de capital en etapa temprana, las redes de ángeles inversionistas, las cooperativas, los bancos, las organizaciones de microcrédito, los financiadores multilaterales y los donantes. El objetivo general de estas organizaciones es proveer los recursos financieros, el diseño y la ejecución de instrumentos de financiación y el fomento de la cultura de inversión en emprendimiento.

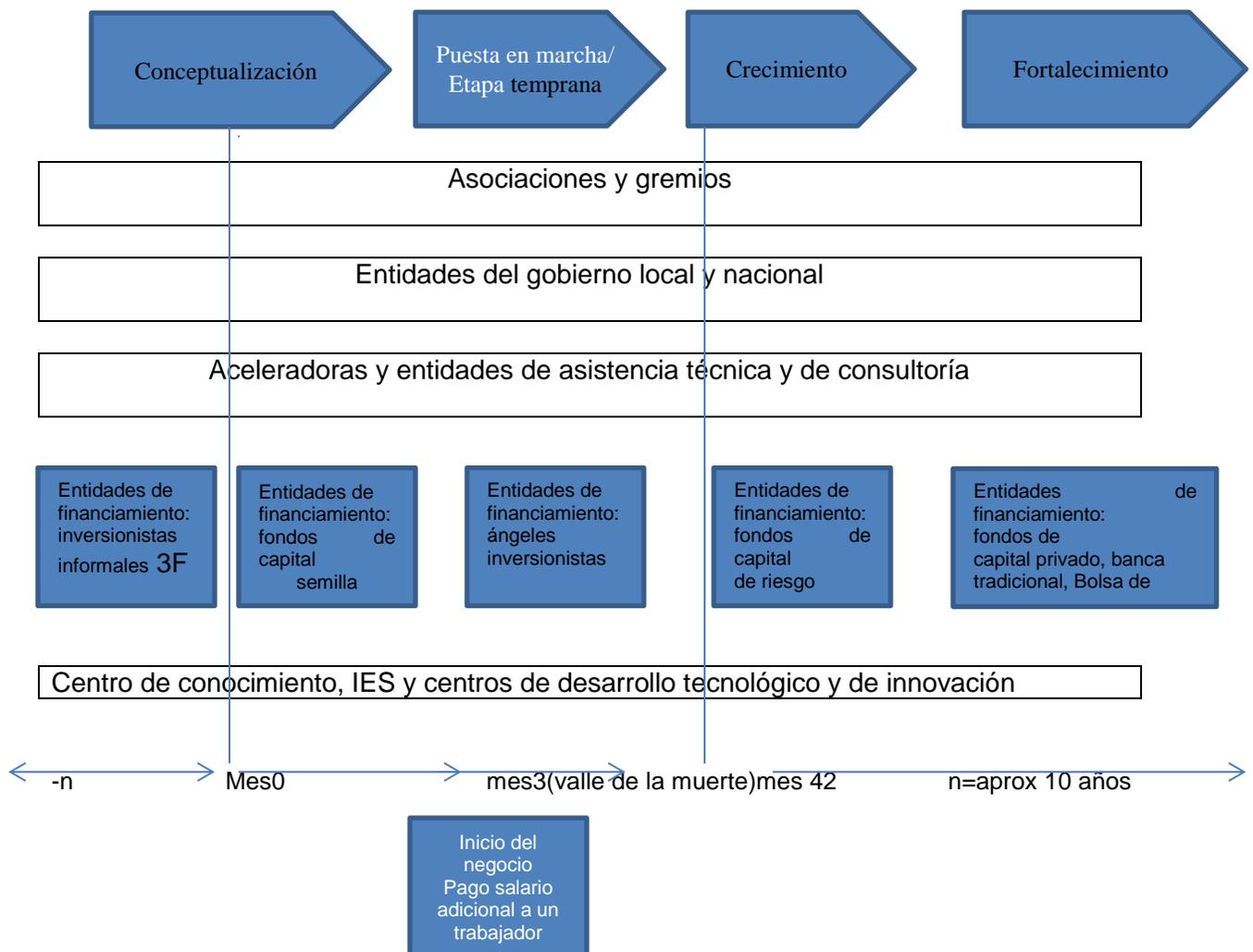
Aceleradoras y entidades de asistencia técnica y asesoría-consultoría. Desarrollan actividades de asistencia general —talleres de sensibilización o de identificación de oportunidades de negocio— y/o de actividades específicas de incubación y puesta en marcha —talleres de gestión de marca, asesorías legales, trámite de patentes— o de aceleración —mentorías estratégicas, funcionales, “*networking*” y diagnósticos operativos—. Cuanto más específica es la asistencia, menor volumen de emprendedores atiende, puesto que es un enfoque “*hecho a la medida*”. En cuanto a asistencia general, se destacan las siguientes actividades: talleres de identificación de oportunidades, pasos para la formalización, cuentas y estrategias de mercadeo, gestión financiera y de recursos humanos, entre otros. Otras entidades en esta clasificación son aquellas que prestan espacios para la construcción de redes entre emprendedores, consultores y asesores “*co-working space*”.

Entidades del gobierno local, nacional y organismos multilaterales. Sus actividades se basan en el diseño, promoción y ejecución de políticas públicas sobre emprendimiento

y fortalecimiento de pequeñas, medianas y grandes empresas. Estas políticas se orientan tanto al apoyo de los procesos de los emprendedores como al aumento del alcance y la eficiencia de las organizaciones que apoyan esos procesos. Algunas de estas entidades proveen financiación a proyectos en etapas tempranas por medio de convocatorias, o incentivos tributarios y fiscales articulados a las políticas públicas que desarrollan.

Asociaciones y gremios. Su principal objetivo es la gestión gremial para el fortalecimiento de los sectores productivos que representan ante los diferentes actores del EE y otros involucrados. Sus servicios suelen estar comúnmente asociados con programas que buscan capacitar y fortalecer los modelos de negocio de sus asociados.

Figura 1.3 Clasificación de los distintos papeles de las entidades de un EE, según la etapa en la cadena de emprendimiento.



Fuente: elaboración propia, a partir de información de Mincit, Endeavor y Universidad de los Andes.

La figura 1.3 muestra la relación entre los diferentes actores de un EE y las etapas en la cadena de emprendimiento en las que participan. En primer lugar están las organizaciones y los gremios, los cuales soportan tanto a los nuevos emprendimientos en las etapas de conceptualización y etapa temprana –como el concurso de planes de negocio realizado por la ANDI del futuro--, y a empresas en etapas de crecimiento y fortalecimiento (los gremios sectoriales de la ANDI para apoyar el fortalecimiento de los productos ofrecidos a la industria y Analdex que fomenta la internacionalización de las empresas colombianas).

El segundo actor clave de un EE es el gobierno local y nacional, cuyas entidades cubren toda la cadena de emprendimiento desde las etapas de conceptualización y puesta en marcha –con entidades o programas como Apps.co del Ministerio de Tecnologías y Comunicaciones y los Parques tecnológicos del Sena--, pasando por la etapa de crecimiento con programas como el Plan de transformación productiva (PTP) del Ministerio de Comercio Industria y Turismo e Innpulsa, la agencia de innovación del Gobierno nacional que trabaja con emprendedores y empresarios de toda la cadena de emprendimiento.

El tercer actor son las aceleradoras y entidades de asistencia técnica y de consultoría, las cuales también acompañan al emprendedor en gran parte de la cadena de emprendimiento. En las primeras dos etapas –conceptualización y puesta en marcha--, estas entidades prestan servicios de fomento al emprendimiento, asesoramiento en los planes y modelos de negocio, constitución de la empresa y todo lo relacionado con la operación y el inicio del negocio (Bogotá Emprende, HubBOG, Impact HUB Bogotá, Corporación Ventures, Parquesoft Bogotá, Compartamos con Colombia, Fundación Bavaria, entre otros).

En la etapa de crecimiento apoya la expansión en sus procesos de producción y distribución (Connect Bogotá, Fundación Bolívar-Davivienda) y en la etapa de fortalecimiento su escalabilidad y sostenibilidad con entidades como Endeavor Colombia. Otros actores importantes en el EE son las entidades de financiamiento, las cuales pueden ser públicas o privadas. Al igual que las entidades de asistencia técnica, las entidades de financiamiento acompañan al emprendedor en la mayor parte de su camino empresarial, el cual puede ir desde la primera necesidad de inversión relacionada con los recursos requeridos para el diseño del primer prototipo del producto o servicio, hasta la financiación de estrategias de internacionalización utilizando instrumentos de financiación como deuda pública o salida a bolsa.

Los primeros financiadores en la cadena de emprendimiento son los llamados *inversionistas informales* (amigos, compañeros de oficina, colegas o familiares del emprendedor), los cuales soportan con regularidad a los emprendedores en esa primera etapa⁴.

En la puesta en marcha aparecen los fondos de capital semilla como el Fondo Emprender, así como recursos puestos por entidades de asistencia técnica como la Fundación Bavaria, con el programa Destapa Futuro, o la Corporación Ventures con el

⁴ Desde el ámbito anglosajón, a estos inversionistas informales se les conoce como los *Family, Fools & Friends* (3F), los cuales representan los primeros inversionistas de una nueva actividad empresarial

concurso del mismo nombre. También hay asociaciones de ángeles inversionistas, los cuales buscan potenciar el desempeño de las empresas con inversiones temporales a corto o mediano plazo (Red Nacional de Ángeles Inversionistas de Bavaria, Ángeles de los Andes). Para las etapas de crecimiento y fortalecimiento, en las que las empresas buscan crecer sostenidamente, reinventar y escalar su modelo de negocio, la banca tradicional, los fondos de capital de riesgo y los fondos de capital privado son los llamados a financiar esas necesidades empresariales. La banca tradicional ha diseñado distintos modelos de financiación para empresas ya constituidas que facilitan el crecimiento de sus negocios.

Un ejemplo de estos instrumentos es el “*factoring*”, el cual consiste en la cesión de la cartera de cobro a clientes convirtiendo las ventas a corto plazo en ventas al contado, siendo una opción para las Pyme que no pueden soportar una línea de crédito en el corto plazo o buscan solvencia inmediata.

Las políticas públicas sobre emprendimiento se orientan tanto al apoyo de los procesos de los emprendedores como al aumento del alcance y la eficiencia de las organizaciones que apoyan esos procesos.

Los fondos de capital de riesgo se focalizan en emprendimientos dinámicos e innovadores (EDI) o en emprendimientos de alto impacto (EAI) en sus primeros años de vida, pues realizan inversiones a mediano o largo plazo y buscan mecanismos de salida que les permitan reinvertir en otros proyectos. Algunos fondos de capital de riesgo en el EEB son el Fondo Inversor y el Fondo Progresá Capital.

Por su parte, los fondos de capital privado son fondos más robustos, los cuales se caracterizan por invertir en empresas maduras y en procesos de expansión. Las inversiones de estos fondos en las empresas son a largo plazo y comúnmente el nivel de involucramiento en los aspectos claves del negocio es alto. Algunos de los fondos de capital privado del ecosistema son los Fondos Bamboo Finance, Altra Investments, Aureos Capital, entre otros.

El último actor de un EE son los centros de conocimiento y las instituciones de educación superior (IES). Estas entidades desempeñan un papel fundamental en la primera etapa de la cadena de emprendimiento, pues se encargan de sensibilizar a los emprendedores potenciales para que inicien de forma definitiva su proceso empresarial.

Los centros de emprendimiento de estas IES son fundamentales para la consolidación de las ideas empresariales por estudiantes y egresados --normalmente su público objetivo--. Estos centros se convierten por lo regular en el primer paso de la cadena de emprendimiento, ya que de allí los emprendedores acuden a otros servicios del ecosistema como los concursos de planes de negocio, los recursos del Fondo Emprender, los servicios de entidades de apoyo local o regional como Bogotá Emprende, entre otros.

Otras actividades importantes de estas entidades en un EE son el apoyo en el desarrollo de los primeros prototipos de estos proyectos, las redes de contacto disponibles, los diplomados o cursos temáticos para empresarios establecidos y otros más relacionados con el fortalecimiento de las actividades empresariales.

Los centros de conocimiento y las instituciones de educación superior (IES) desempeñan un papel fundamental en la primera etapa de la cadena de emprendimiento, pues se encargan de sensibilizar a los emprendedores potenciales para que inicien de forma definitiva su proceso empresarial.

ECOSITEMAS DE EMPRENDIMIENTO A NIVEL GLOBAL

Según el estudio denominado: “**EL STARTUP ECOSYSTEM REPORT DE 2012**” se determinan los mejores ecosistemas para emprender del mundo

Para el estudio, en el que han colaborado Telefónica Digital y las universidades de Berkeley y Stanford, se ha utilizado una muestra de 50.000 startups de todo el mundo, principalmente empresas en fases iniciales. Se trata de startups que han llenado el Startup Genome Compass, una interesante herramienta para emprendedores que clasifica cada empresa por su tipo y fase y la compara con otras. Dicho esto, no se ofrece un detalle de cuantas empresas de cada país existen, con lo que realmente no podemos sacar conclusiones sobre la calidad de la muestra.

El informe muestra un panorama netamente positivo, ya que progresivamente van surgiendo nuevos puntos neurálgicos o polos de creación de startups por todo el mundo, aunque Silicon Valley sigue siendo con diferencia el predominante (*de hecho se ha utilizado como línea base sobre la que construir el estudio*), seguido de cerca por Tel Aviv en Israel.

El estudio arrojó los siguientes resultados:

Tabla 1. Clasificación mundial de ecosistemas de emprendimiento

POR PAISES		
USA x6	1.- Silicon Valley (USA)	11.- Paris (Francia)
Canada x3	2.- Tel Aviv	12.- Sydney (Australia)
Australia x2	3.- Los Angeles (USA)	13.- Sao Paulo (Brasil)
Chile x1	4.- Seattle (USA)	14.- Moscow (Rusia)
UK x1	5.- New York City (USA)	15.- Berlin (Alemania)
Alemania x1	6.- Boston (USA)	16.- Waterloo (Canada)
Francia x1	7.- London (UK)	17.- Singapore (Singapur)
Singapur x1	8.- Toronto (Canada)	18.- Melbourne (Australia)
India x1	9.- Vancouver (Canada)	19.- Bangalore (India)
Brasil x1	10.- Chicago (USA)	20.- Santiago (Chile)

Fuente. El Startup Ecosystem Report de 2012

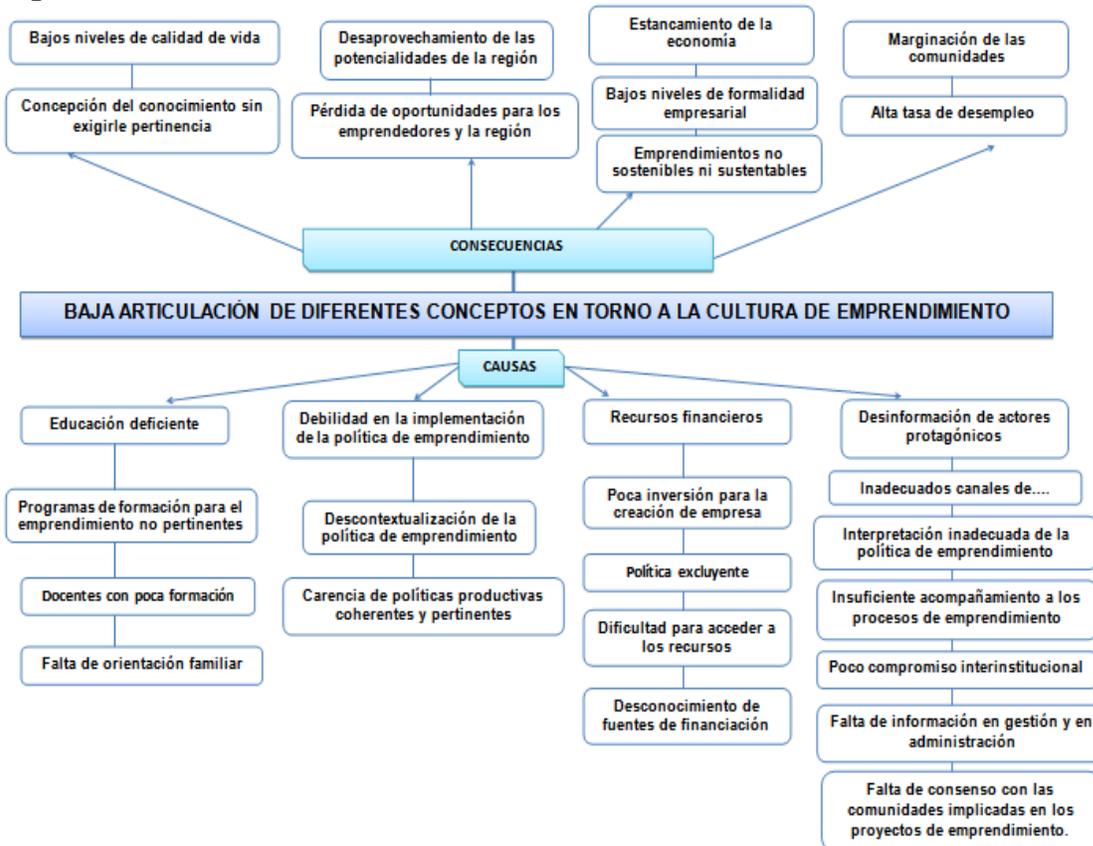
La tabla de clasificación muestra los 20 ecosistemas de emprendimiento más avanzados del planeta (*aunque se ha optado por no incluir los ecosistemas de Asia dado que no existían suficientes datos de startups de dicha zona*)

ECOSISTEMA DE EMPREDIMIENTO EN EL CAUCA

DIAGNÓSTICO

A partir de los diferentes ejercicios de diagnóstico que se han realizado en el Departamento del Cauca sobre el fenómeno del emprendimiento, es posible identificar que las bajas tasas de creación y sostenibilidad de empresas tienen causas estructurales que merecen un abordaje especial.

Figura 1.4 ARBOL DE DIAGNOSTICO ECOSISTEMA DE EMPREDIMIENTO



Fuente: Red Regional de Emprendimiento del Cauca. Sesiones de diagnóstico emprendimiento. (2011)

En este sentido, es necesario definir claramente un plan que permita identificar y fortalecer los elementos del Ecosistema de Emprendimiento en el departamento. Con lo anterior se hace referencia a todos aquellos actores y las variables que deben confluir

para que los emprendimientos en la región surjan con alto sentido de pertinencia, con un fuerte componente innovador y con una estrategia clara de sostenibilidad.

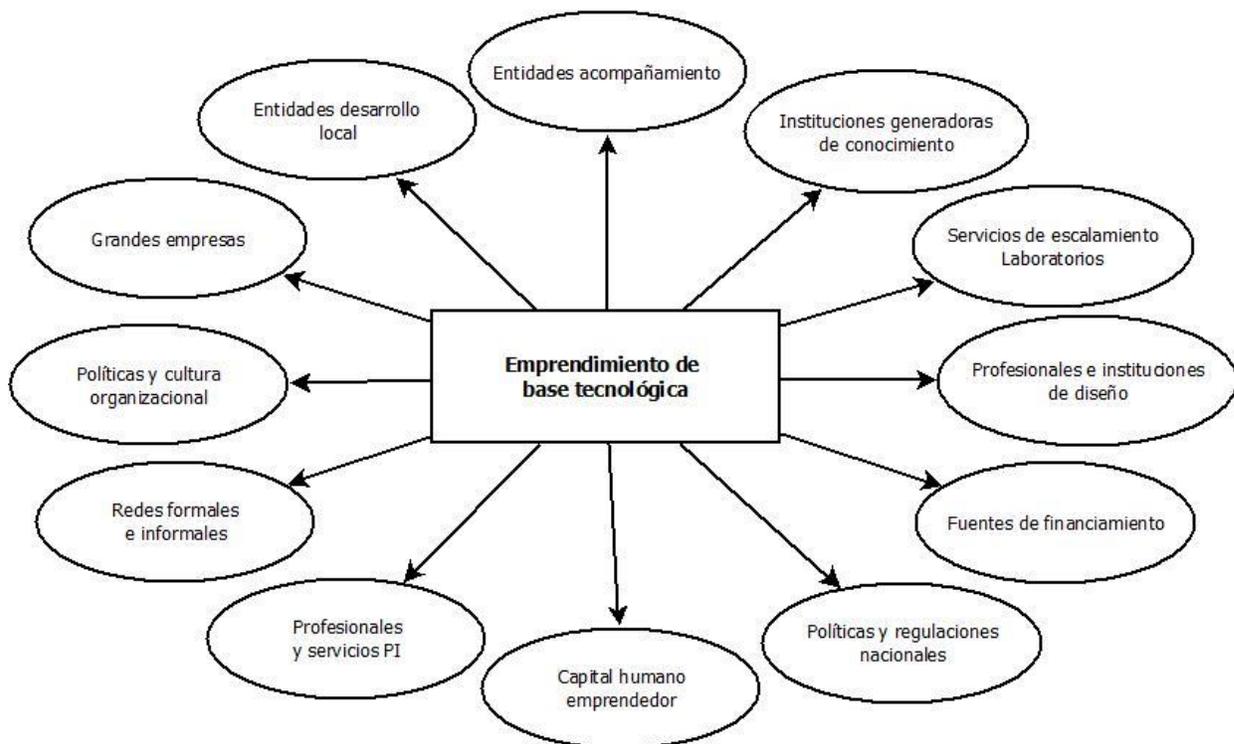
Con el objeto de dar respuesta a la problemática que presenta el departamento para consolidar un Ecosistema de Emprendimiento, se han identificado 5 ejes básicos que merecen ser abordados: i) *Educación*, ii) *Industria de soporte*, iii) *Financiación*, iv) *Mentalidad y cultura*, v) *Articulación*.

ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE BASE TECNOLÓGICA DEL CAUCA

DIAGNÓSTICO

En este diagnóstico se realiza una evaluación de cada uno de los componentes del ecosistema de emprendimiento de base tecnológica propuesto por Colciencias.

Figura 1.5 Componentes del ecosistema propuesto por Colciencias



Fuente. Colciencias

De acuerdo al nivel de avance de cada componente en su relación con el ecosistema se da una valoración entre 1 y 5. Teniendo en cuenta que 1 significa que no existe avance alguno.

Instituciones generadoras de conocimiento

Observaciones:

- Pocos centros de investigación en los que participan los emprendedores y que aporten a la región.
- Escasos desarrollos en el área de emprendimiento.
- No hay formación gerencial y gestión de tecnología de alto nivel.
- Hay un buen número de universidades, resaltando el liderazgo de la Universidad del Cauca, las demás se encuentran en periodo de crecimiento y consolidación.
- Las instituciones están desarticuladas de la Red Regional de Emprendimiento del Cauca ya que aunque participan en sus actividades, no hay acciones concretas conjuntas de apoyo al emprendimiento.
- No presupuestan recursos para apoyar el emprendimiento y en especial la maduración de ideas de negocio de la comunidad universitaria.
- Las actividades de investigación no se proyectan a las necesidades regionales.

Servicios de escalamiento - Laboratorios

Observaciones:

- No hay políticas para atender el emprendimiento. Se dan sólo casos particulares.

Profesionales e instituciones de diseño

Observaciones:

- Hacen falta diseñadores de productos, de materiales, modelado en 3D y otros tipos de diseño diferentes al diseño gráfico, en el que sí hay talento, que incluso se fuga por falta de oportunidades.

Fuentes de financiamiento

Observaciones:

- No hay fuentes locales
- Hay fuentes nacionales de difícil acceso

Políticas y regulaciones nacionales

Observaciones:

- Hay políticas nacionales que no se adoptan en la región. Faltan políticas específicas para emprendimiento de base tecnológica
- Hay políticas que generan obstáculos y procesos lentos
- Se centraliza en Bogotá la dinámica de estas políticas

Capital humano emprendedor

Observaciones:

- Hay un buen capital humano e ideas
- Falta concretar ideas y orientación al emprendimiento para fortalecer este tipo de competencias
- Tenemos universidades academicistas

Profesionales y servicios de propiedad industrial

Observaciones:

- No hay

Redes formales e informales

Observaciones:

- Existe la red de emprendimiento
- Hay redes de universidades
- Hay redes sin conectividad, falta ejecución de actividades y trabajo colaborativo

Políticas y cultura organizacional

Observaciones:

- Se da en escasa medida en la generalidad de las instituciones

Grandes empresas

Observaciones:

- Hay grandes empresas en el norte del Cauca. No tienen programas de apoyo al emprendimiento.
- Las empresas del norte se relacionan con el Valle y no con el Cauca. Falta identidad con la región.
- Tienen programas de apoyo a pequeñas unidades productivas.

Entidades desarrollo local

Observaciones:

- Hay algunas entidades como el CREPIC que han prestado siempre la colaboración y atención necesaria para este tipo de procesos, sin embargo, la participación de los gobiernos locales ha sido nula.
- Solamente el CREPIC está realizando una labor interesante de apoyo a las EBT a partir de las relaciones que les establece con los grupos de investigación de Unicauca y participando en las Juntas Directivas de las Incubadoras de software y Agroinnova. Los gremios (ANDI, ACOPI, Fenalco) participan en las reuniones pero no hay acciones concretas de liderazgo. Los gobiernos locales no hacen nada al respecto.
- Existen organizaciones gremiales y entes de fomento que han venido desarrollando estrategias de apoyo a las iniciativas de emprendimiento tales como

la Andi, ACOPI, Cámara de Comercio, CREPIC, Incubadoras. Su trabajo podría ser de mayor impacto si se articulara detrás de objetivos y estrategias comunes.

- La temática del emprendimiento no hace parte de las agendas estratégicas de los gobiernos regional y local, siendo atendida de manera coyuntural o esporádica desde ámbitos dispersos y con poca capacidad de ingerir en la toma de decisiones.

Entidades de acompañamiento

Observaciones:

- Se cuenta con dos incubadoras. Una de ellas en proceso de reactivación, que, en cualquier caso, ha dejado unos grandes aprendizajes y es la única instancia que ha propiciado la existencia de un buen número de empresas de TI.
- Se echa de menos la existencia de oficinas de transferencia tecnológica y de un parque tecnológico.
- El CREPIC ha venido haciendo el rol de articulador para hacer transferencia tecnológica, pero desde las universidades no son notorios los esfuerzos en transferencia de tecnología.
- La falta de apoyo gubernamental hace que estas importantes instancias no puedan tener estabilidad financiera y desperdicien esfuerzos en su propia sostenibilidad.
- Los temas asociados a la transferencia de conocimiento y tecnología, constituyen ámbitos novedosos y en general desconocidos para las IES de la región; en ellas no se cuenta con expertos que puedan dinamizar las estrategias y constitución de estructuras que faciliten este tipo de intercambio.
- Existe una iniciativa de la Universidad del Cauca para construir un entorno que facilite la interacción de la academia con las iniciativas empresariales, presentada al banco de proyectos para el fondo de regalías.
- No se conocen apuestas para la constitución de parques tecnológicos en la región.

EL ECOSISTEMA EBT POR FORTALECER:

En el ejercicio propuesto por el clúster CREATIC se plantea el siguiente modelo de ecosistema EBT:

Fig. 1.6 ECOSISTEMA EBT



Fuente: Clúster CREATIC

ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ECOSISTEMA POPAYÁN EMPRENDE.

El ecosistema de emprendimiento de Popayán debe ser una suma de actores públicos, privados y académicos que busque impactar el desarrollo económico de la ciudad mediante el fortalecimiento de las condiciones necesarias (ecosistema de emprendimiento) para crear y crecer empresas.

En el proceso se deben articular actores como la alcaldía de Popayán, Parquesoft, AgrolInnova, Universidades, Ministerio TIC, MINCIT y la red de emprendimiento, con el propósito de fortalecer el ecosistema a través de un número sostenible de empresarios nuevos y acelerados a lo largo del tiempo.

El fortalecimiento del ecosistema POPAYÁN EMPRENDE tiene como objetivo el desarrollo económico a través de:

- Construcción de capacidad permanente para el crecimiento de las empresas.

- Empoderar a los emprendedores
- Motivar que los actores del ecosistema generen nuevos programas para los emprendedores, a través de la experimentación
- Desarrollar modelos exitosos a seguir y mentores para emprendedores generando un cambio de cultura /mentalidad
- Lograr victorias tempranas y resultados medibles de largo plazo, para construir un modelo a seguir.

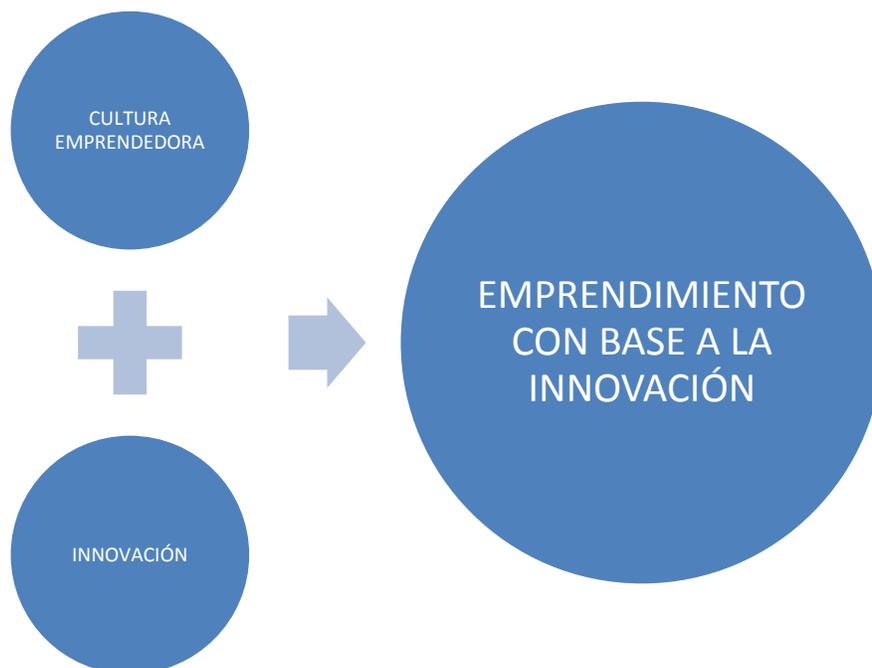
PROPUESTA DE MODELO DE ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO

FILOSOFIA DEL MODELO

Cultura Emprendedora e Innovación.

Todo el modelo debe soportarse en la construcción de una cultura emprendedora basada en compartir: Conocimiento; Contactos e ideas. Una cultura que rompa los esquemas mentales arraigados en una mentalidad feudalista y de empleados.

Figura. Filosofía del Modelo



Fuente: Elaboración propia

En estudio realizado por De la Torre se plantea que: La mentalidad cristiano feudal se mantuvo en las urbes de los dos primeros siglos de la colonia, pero en la última década del siglo XVIII, el impacto del mundo mercantilista tocó a Latinoamérica, trayendo como bandera su mentalidad burguesa, instalada en las clases criollas

imbuidas con las palabras progreso y libertad comercial. Ante esta revolución ideológica las ciudades respondieron diversificándose según sus posibilidades: la gran mayoría se “aburguesaron”, otras combinaron las dos estructuras, y finalmente algunas pocas continuaron siendo hidalgas como le sucedió a Popayán (Urreste, 1999, 58).

De la Torre cita a Romero en su análisis de la modernidad para analizar la cultura que más ha influenciado la ciudad: A partir de 1983 después del terremoto la ciudad ha crecido, se han ido los payaneses hidalgos, abandonaron el centro de la ciudad y crearon nuevos barrios, nuevos grupos sociales se integraron a la ciudad provenientes de diferentes regiones del país que no pertenecían a las castas patojas y que por ende no manejaban ni respetaban sus significados. Los habitantes de Popayán aún en 1983 se resistían a desprenderse de su nobleza, representado en su sector histórico. El advenimiento de la ciudad burguesa trajo consigo la necesidad de borrar con el pasado colonial y con ello el antiguo casco urbano de las ciudades de indias fueron demolidos, las antiguas familias hidalgas llamadas de la plaza ocuparon nuevos lugares de la fisonomía de la ciudad: “ las nuevas burguesías se avergonzaban de la humildad del aire colonial que conservaba el centro de la ciudad y , donde pudieron, trataron de transformarlo, sin vacilar, en algunos casos, en demoler, algunos sectores cargados de tradición. La demolición de lo viejo para dar paso a un nuevo trazado urbano y a una nueva arquitectura fué un extremo al que no se acudió si no en unas pocas ciudades; pero se trasformó en una inspiración que parecía resumir el supremo triunfo del progreso” (Romero, 1976: 275).

La mentalidad cristiano feudal comenzó a ser remplazada por la mentalidad burguesa en la Jerusalén de América solo recientemente, ya que en la primera se vivía dentro de una comunidad y para ella, por lo cual podía trabajarse en una obra cualquiera por decenios y aun siglos; en tanto en la segunda se edifica rápidamente, porque ahora el que construye lo hace para su propio beneficio. Este sentido de comunidad se está desvaneciendo en la ciudad y diariamente nos encontramos ante el asombro de los payaneses al presenciar el cambio acelerado dentro del caso urbano local. Una nueva ciudad empieza a dar sus primeros pasos, una ciudad de industrias y semáforos, liderada por la mentalidad burguesa. Pareciera que las entrañas de Popayán han estado aliadas a la naturaleza para despojarla de su mentalidad feudal y premoderna. Dos acontecimientos de carácter catastrófico, uno el terremoto de 1983 y el otro la tragedia del río Páez, ambos hechos trágicos destrozaron las murallas mentales construidas para evadir la modernidad, y le abrieron las puertas a un incipiente progreso que quizás sea la semilla de una era empresarial para la generación que actualmente se está educando bajo nuevos paradigmas.

A pesar del largo trayecto recorrido en la historia no muchas cosas han cambiado dentro del imaginario colectivo, que les han impedido a los actuales habitantes de la ciudad de Popayán despojarse de esa mentalidad premoderna, que los afectó emocionalmente y les impidió por si solos tomar las riendas de su propio destino. Sólo acontecimientos migratorios ocurridos por fenómenos naturales como el terremoto de 1983 y la avalancha

del Río Páez, permeabilizaron sus anquilosada postura ante los vientos de la modernidad que soplaban desde hace tiempo en el mundo y en Colombia.⁵

Por lo tanto para fortalecer el ecosistema se debe trabajar colaborativamente entre la Universidad, el estado y la Empresa para construir una nueva cultura, una cultura emprendedora.

Según el manual de Oslo, las teorías de innovación constituyen la base de un importante número de temas relacionados con la política y la medición de la innovación, tales como por qué innovan las empresas, qué fuerzas fomentan la innovación y qué factores la dificultan. También están relacionadas con el funcionamiento interno de las empresas y con qué tipo de prácticas de negocio se siguen para promover la innovación. Es, asimismo, importante tener en cuenta la naturaleza del conocimiento, cómo se acumula y cómo fluye entre actores y, finalmente, cómo los procesos de innovación se expanden a través de sectores, regiones y países.

El manual de Oslo plantea que el trabajo de Joseph Schumpeter ha influido sobremanera en las teorías de la innovación. Schumpeter defendió que la innovación fomenta el desarrollo económico a través de un proceso dinámico, definido como “destrucción creadora”, en el cual las nuevas tecnologías reemplazan a las antiguas. Según Schumpeter, las innovaciones “radicales” dan lugar a cambios bruscos e importantes, mientras que las innovaciones “incrementales” alimentan continuamente el proceso de cambio. Schumpeter (1934) propuso una lista de cinco tipos de innovaciones:

- Introducción de nuevos productos.
- Introducción de nuevos métodos de producción.
- Apertura de nuevos mercados.
- Desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas u otros recursos.
- Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector.⁶

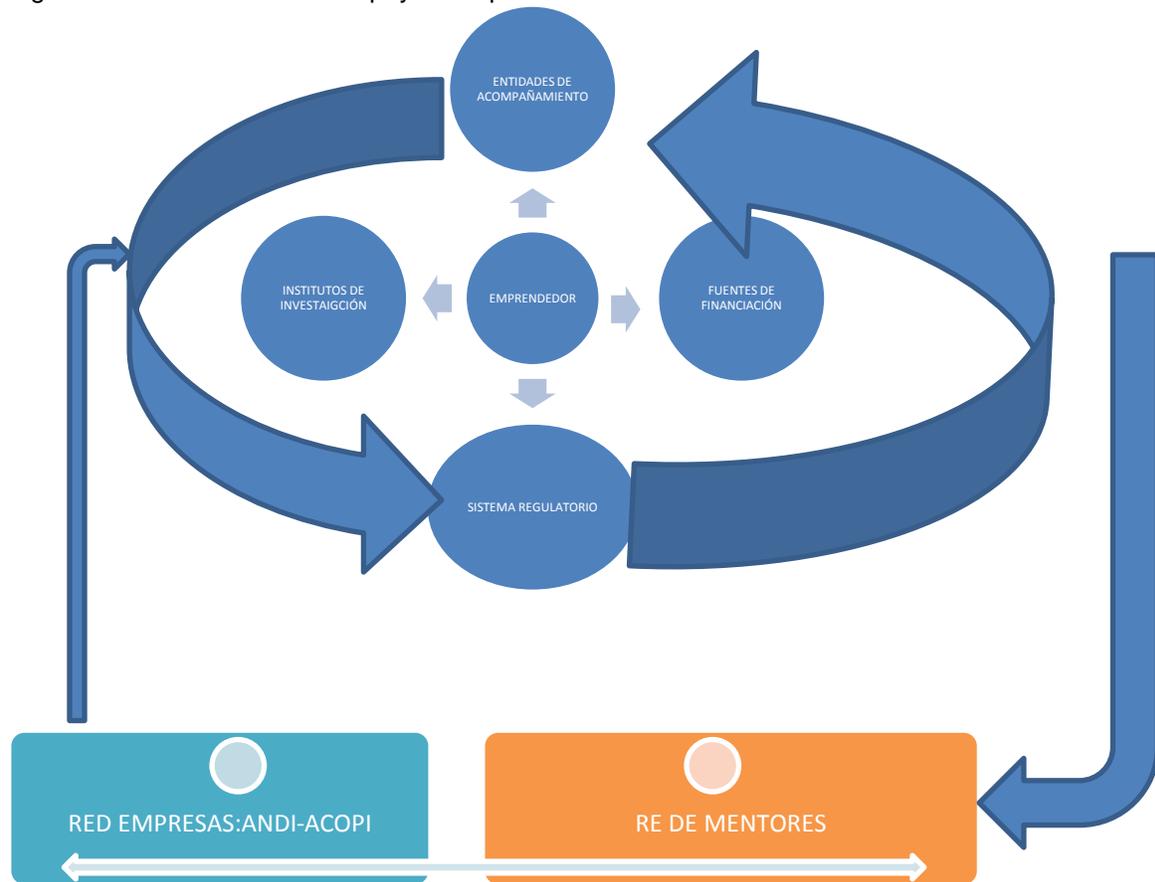
Según lo anterior el modelo de ecosistema emprendedor para Popayán se sustenta en dos conceptos fundamentales la cultura emprendedora y la innovación, como ejes fundamentales para la construcción colectiva de un escenario que fundamente a Popayán como una ciudad emprendedora e innovadora.

⁵ De la Torre, Gabriel. Análisis de la mentalidad de los micro, pequeños y medianos empresarios de la ciudad de Popayán. Universidad del Valle, 2011.p.23

⁶ MANUAL DE OSLO. Directrices para la obtención y análisis de la información e innovación. Disponible en: www.madridmasd.org.2014

Estructura del Modelo de Emprendimiento

Figura. Modelo Ecosistema Popayán Emprendedora



Actores del ecosistema:

ENTIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE FINANCIACIÓN	SISTEMA REGULATORIO
Red ASIES Cauca-SENA	CREPIC	Fondo Emprender	Ley de emprendimiento
Unidades de emprendimiento de la red Asies Cauca: FUP; Uniautónoma; Unicomfacauca; Unicauca	Grupos de Investigación de las IES	Innpulsa	Políticas gubernamentales: nacionales, departamentales y municipales
INCUBADORAS: Parquesoft; Agroinnova		Bancos	
Cámara de Comercio del Cauca		MINTIC; MINCIT	
		Colciencias	

EMPRESARIOS	RED DE MENTORES
ANDI	Empresarios
ACOI	Emprendedores exitosos
FENALCO	Mentores instituciones de acompañamiento

Elaboración Propia

La estructura del modelo se planea a partir del ejercicio realizado en el diplomado de mentoring para emprendedores ejecutado por el cluster creatiC, y basado en el modelo de emprendimiento de la Universidad Javeriana de Cali.

En este modelo interactúan de forma holística y sistémica los siguientes actores: Entidades de Acompañamiento, Institutos de Investigación, Fuentes de Financiación; Sistema regulatorio como primer eje de influencia para crear y fortalecer el Emprendedor como actor principal por su talento en este modelo y en una segunda zona de influencia las Empresas y los Mentores.

Estrategias para el fortalecimiento del modelo:

1. Construir Colectivamente una cultura emprendedora que comparta:
 - Conocimiento
 - Contactos
 - Ideas
2. Construcción de Conceptos Compartidos:
 - Definición de emprendimiento
 - Tipos de emprendimiento
 - Definición de emprendedor
3. Fortalecimiento de la densidad de Emprendedores:
 - Aumentar la masa crítica de emprendedores
 - Aprovechar el talento joven y el de los expertos
4. Encadenamiento del apoyo:
Evitar el protagonismo y los egos institucionales
Cada actor se debe enfocar en su aporte al proceso emprendedor, definiendo el rol de cada uno de los actores regionales del ecosistema

Estrategias para fortalecer el Ecosistema:

Se debe desarrollar una metodología y trabajo en pro del emprendimiento, para lo cual se deben realizar convenios a través de la gestión de la red de Formación INNOVACIÓN con universidades como la universidad de HALMSTAD y a través de la ANDI con las universidades de Estados Unidos como Babson College y el MIT, aprovechando la experiencia adquirida por la Fundación Luker en el ecosistema de Manizales. Igualmente con el apoyo de Parquesoft y las universidades de la región socias de Innovación, generar convenios con la Universidad Javeriana, el ICESI y la EAFIT muy avanzadas en su modelo de emprendimiento:

Por ejemplo, Babson College de USA, es la Universidad número uno en el tema de Emprendimiento, en su programa global, desarrolla la capacidad de emprendimiento de las localidades adecuando las políticas, estructuras, programas y clima para fomentar el emprendimiento de alto impacto usando la educación de emprendimiento pensamiento y acción.

El Instituto Técnico de Massachusetts –MIT, es una institución educativa de clase mundial dedicada a la enseñanza y la investigación, con énfasis en la práctica. Con una amplia y reconocida trayectoria en la creación de empresas a partir de resultados de investigación. La misión del MIT es el conocimiento avanzado y la educación de los estudiantes en ciencia, tecnología, y otras áreas que contribuyan al servicio del mundo en el Siglo 21.

Estas universidades apoyan proceso de formación e innovación curricular para construir procesos de emprendimiento en las universidades y proceso de planeación estratégica y prospectiva para fortalecer los emprendimientos innovadores.

Actualmente Parquesoft suscribió un convenio con la Universidad Javeriana creó el programa del diplomado mentoring para emprendedores que está siendo cursado por personas de las diferentes instituciones que hacen parte de la red de emprendimiento. Con el apoyo del Babson College se han revisado y transformado 12 currículos universitarios y se han vinculado 3 docentes en el programa global de esta universidad en emprendimiento.

Se debe buscar el apoyo de entidades financieras como Davivienda, Bancoomeva, grupo Aval Fundación Mundo Mujer y Bancolombia para compartir experiencias de emprendimiento con empresarios del mundo.

Se debe desarrollar el programa Adventure con el apoyo de Manizales Mas en el que se implementan estrategias como el bootcamp, creación de star up con equipos de emprendedores con 6 semanas de entrenamiento intensivo en el que se mezcla : Mentoría, Formación, Asesoría, Networking y Negocios Reales.

Para fortalecer el ecosistema según las lecciones aprendidas en el curso de mentoring impartido por la U Javeriana y organizado por el cluster Creativ, se presentan las siguientes estrategias:

1. Establecer el proceso emprendedor y los actores
2. Fortalecer las Unidades de emprendimiento de las IES e instituciones de acompañamiento.
3. Crear y fortalecer las aceleradoras en el ecosistema.
4. Crear una estrategia de financiación clara para emprendimiento.
5. Crear un sistema de comunicación del ecosistema, como un portal de servicios
6. Diseñar un sistema de trazabilidad de emprendedores
7. Registro de grupos de investigación + desarrollo y un estudio de inteligencia de oportunidades.
8. Registro de retos y necesidades de la región.
9. Consolidar un plan de acción del ecosistema
10. Realizar misiones a otros ecosistemas del mundo.

Estrategias para fortalecer la relación del ecosistema con el entorno.

1. Generar vivencias de ciudad: coworking spaces, cafés emprendedores, eventos net working, microeventos etc.
2. Crear club de mentores, equipos de asesores y orientadores, constituidos por empresarios expertos, emprendedores exitosos y expertos en el tema de emprendimiento.
3. Establecer relaciones internacionales
4. Educar empresarios para convertirse en inversionistas.
5. Educar las empresas para invertir en emprendimientos corporativos

Estrategias para fortalecer las diferentes instituciones.

I. Instituciones generadoras de conocimiento y Entidades de acompañamiento

Propuestas:

- Generar indicadores de impacto al emprendimiento mediante los cuales se pueda medir y hacer seguimiento de la labor de las instituciones en este aspecto.
- Crear e implementar en forma generalizada y gratuita, para toda la sociedad, una cátedra de Cultura de Emprendimiento.
- Crear una Escuela Virtual Regional de Emprendimiento, aprovechando herramientas existentes en internet y articulando los esfuerzos de las diferentes instituciones.
- Facilitar a los emprendedores el uso de las infraestructuras de laboratorio, bibliotecas y bases de datos de las universidades
- Fortalecer las dos incubadores: Agroinnova y la de Software, Parquesoft (ampliando su objeto social al emprendimiento de base tecnológica), con capital de entidades nacionales y compromiso concreto de asignación de recursos constante por parte de las entidades locales y regionales, así como de los empresarios relacionados que ya tienen un alto nivel de facturación.
- Fortalecer las unidades de emprendimiento de las universidades a través de la puesta en operación de un esquema de trabajo colaborativo entre ellas y de la conformación de una red de apoyo conformada por personas con experiencia que estén dispuestas a aportar en este proceso.
- Formular y gestionar conjuntamente, con recursos de regalías, la creación de un parque tecnológico en el cual se ubiquen las empresas de base tecnológica, grupos de investigación y laboratorios de servicios tecnológicos con mayor grado de madurez, así, el cubo CREATIC; El centro de investigación y desarrollo tecnológico del café; el centro de desarrollo tecnológico de biopolímeros, centro de desarrollo tecnológico piscícola y el CDT de la Seda y al menos una empresa nacional y otra internacional de base tecnológica.
- Fortalecer la reactivación de la Incubadora de Empresas de Software (ParqueSoft), aprovechando la infraestructura del SENA y la intención del Gobierno Nacional por hacer una inversión para consolidar emprendimientos innovadores en la región, producto de estudios y apuestas productivas consensuadas relacionadas con nuestra vocación

Unidades de Emprendimiento (UE):

Igualmente se debe fortalecer el Ecosistema interno de emprendimiento de las universidades fortaleciendo las unidades de emprendimiento a través de dos componentes, el currículo y el co-currículo:

1. Currículo

- 1.1 Programa de Afiliados (metodología Babson (Affiliates))
- 1.2. Formación de formadores en emprendimiento –MEE
- 1.3. Talleres de Estudios de Caso, ventas, modelos de negocio y creatividad
- 1.4. Creación de 5 módulos transversales en emprendimiento para SUMA (Minor)
- 1.5. Hacer estudios de caso para aula de clase
- 1.6. Práctica del plan de estudios en emprendimiento
- 1.7. GAP – Grupo de apoyo de profesores Emprendedores
- 1.8 ADDventure

2. Co Currículo

- 2.1 BootCamp* – Con el apoyo de Mincomercio, Ascun y REUNE
- 2.2. Acompañamiento a Colegios en Popayán en: Formación de líderes, acompañamiento a cátedra, emprendimiento Deportivo, formación de formadores y apoyo a familias
- 2.3. Eventos con redes de emprendimiento – mega startup weekend de las americas
- 2.4. Semillero de estudiantes apoyando las actividades de Emprendimiento
- 2.5 Apoyo co curricular al programa ADD Venture
- 2.6. Flashmoob en pregrado y posgrado
- 2.7. Cursos gratuitos que promueven el emprendimiento
- 2.8. Meet Up y Happy Hour Empresarial
- 2.9 Jueces Tic Américas e Iniciativas empresariales(EAFIT)

*El Bootcamp como estrategia se desprende del seminario taller, en el que la teoría y la práctica permiten que las personas que se capacitan desarrollen competencias para generar un conocimiento que les permita aplicar a las tareas propias de su profesión y resolver problemas prácticos utilizando una metodología determinada. El bootcamp es más intensivo y exige un nivel de exigencia que desarrolle en la práctica la teoría expuesta de forma sintetizada, si bien este pretende validar ideas surgidas para resolver problemas reales, la forma de validar no siempre es la más acertada debido a que no se tienen todos los elementos teóricos y prácticos para determinar si un bien o un servicio es el más adecuado para ofertar en el mercado. Igualmente la estrategia de vender el producto no es real sino que se vende sobre una intencionalidad de compra y el producto que se vende no se ha desarrollado, por lo tanto se vende un producto (bien y/o servicio), que se proyecta elaborar sin las características de calidad exigidas en el mercado.

Por lo tanto el bootcamp debe ser una parte del proceso de emprendimiento, lo cual significa que debe integrarse a una estrategia que involucre a las unidades de emprendimiento de las universidades, que a su vez deben realizar la escogencia de ideas innovadoras que puedan ser validadas a través de un proceso que integre la idea y una propuesta previamente escrita , para después ser validada por expertos en el bootcamp y después se inserten a un programa que le permita a los emprendedores desarrollar su idea y plasmarla en un proyecto , que tenga como objetivo realizar una investigación de

mercado , para determinar el segmento de clientes, construir la propuesta de valor por medio de la metodología canvas.

Elementos que soportan las Unidades de Emprendimiento

1. **Espacios de coworking:** Un lugar propicio para que los emprendedores trabajen colaborativamente intercambiando experiencias.
2. **Recursos:** Físicos, económicos, tecnológicos.
3. **Visibilización:** buscar el reconocimiento a nivel interno y externo de la organización.
4. **Trazabilidad:** tener un instrumento que permita conocer la historia del emprendedor desde que llega por primera vez hasta el desarrollo de su emprendimiento.
5. **Entorno.** Vinculación continua con el entorno

Modelo de acompañamiento de la UE:

Se debe desarrollar un programa de acompañamiento a los emprendedores que conste de 3 fases:

1. **Preparación:** acompañar al emprendedor en el proceso de ideación y de validación de su modelo de negocio
2. **Impulso:** apoyar en el contacto con los posibles clientes
3. **Financiación:** acompañar en la construcción el plan de negocio y asesorar en la búsqueda de las fuentes de financiación

Aspectos generales

La UE deben generar estrategias para solidificarse al interior de las instituciones en estos aspectos:

1. **Sistema Autosostenible:** estrategias que permitan a la UE tener una dinámica propia obteniendo recursos para diversificar sus ingresos.
2. **Credibilidad de las directivas.** Tener una permanente comunicación y victorias tempranas que generen una excelente imagen en las directivas.
3. **Transferencia de nuevas prácticas.** Conocer e implementar nuevas prácticas aprendidas a nivel nacional e internacional.
4. **Modelo flexible y evolutivo.** Estar preparado para adaptar el modelo a los cambios que surjan en el entorno
5. **Empoderar a los emprendedores.** A través de un proceso constante de capacitación e interrelacionamiento se debe fortalecer la participación proactiva en todos los aspectos concernientes a la misión de la UE.

Equipo de Trabajo de la UE

Coordinador de la UE; profesores expertos en temas empresariales; Asesores en temas de la Administración de Empresas; mentores: empresarios, emprendedores

Plan de trabajo de la UE

Claves para preparar con éxito un plan de trabajo:

1. Realizar una planeación participativa entre el equipo de la UE y un grupo de emprendedores.
2. Programar las actividades de todo el año
3. Incorporar en las actividades capacitaciones al equipo de la UE
4. Incluir actividades para conseguir recursos
5. Que el plan refleje un camino que los emprendedores lo apropien para asegurar su participación
6. Compartir actividades con otras instituciones

II. Servicios de escalamiento - Laboratorios

Propuestas:

- Abrir infraestructura para servicios al emprendimiento.
- Certificación de laboratorios

III. Profesionales e instituciones de diseño

Propuestas:

- Establecer redes de cooperación con quienes tengan desarrollos en el tema
- Escuelas de diseño en universidades precisando en qué se requiere según las apuestas regionales

IV. Fuentes de financiamiento

Propuestas:

- Buscar el establecimiento de bancos de microcrédito que presten sobre proyectos
- Establecer relaciones Bancoldex en su línea de apoyo al emprendimiento
- Que la región cree un fondo regional de garantía para avalar los proyectos
- Buscar que las instituciones de la región apoyen con capital de riesgo a proyectos de interés local
- Buscar cooperación internacional mediante la creación de join ventures con organismos extranjeros
- Buscar inversionistas ángeles locales

V. Políticas y regulaciones nacionales

Propuestas:

- Definir política local de recursos locales para crear convocatorias regionales con cofinanciación de recursos nacionales
- Articular grupos de trabajo encargados de aterrizar políticas nacionales. Entidades que lean, entiendan y asesoren a los emprendedores
- Dar a conocer a entes nacionales los obstáculos que las políticas dan a la competitividad local
- Se sugiere a Colciencias el desarrollo de un Foro internacional de emprendimiento de base tecnológica. Colombia necesita aprender respecto de otros países

VI. Capital humano emprendedor

Propuestas:

- Ofrecer en las universidades una educación dual, orientada a las necesidades de la empresa. Relacionar empresas, universidades y SENA
- Evaluar y fortalecer las unidades de emprendimiento para que generen competencias de emprendimiento
- Fortalecer la red de emprendimiento para articular las universidades en el objetivo de crear competencias de emprendimiento de base tecnológica.
- Generar espacios de formación para emprendedores de base tecnológica
- Loby y alianzas regionales con Nariño y Valle para fortalecer el emprendimiento

VII. Profesionales y servicios de propiedad industrial

Propuestas:

- Involucrar a las facultades de las universidades, para que tengan el tema como área específica de formación
- Formar talento regional en los lugares que tengan avances
- Crear un centro al cual pueda acudir el emprendedor para asesoría y trámites

VIII. Redes formales e informales

Propuestas:

- Hacer funcionar las redes con proyectos piloto en redes priorizadas. Aplicar metodologías ya probadas
- Articular las redes existentes
- Tener un líder financiado para la red de emprendimiento
- Buscar representación de las redes en escenarios como consejo directivo del SENA y demás donde se tomen decisiones.

IX. Políticas y cultura organizacional

Propuestas:

- Difundir en las organizaciones los beneficios del emprendimiento
- Cátedra de emprendimiento abierta a funcionarios de las organizaciones.
- Usar medios para difundir el valor del emprendedor. Generar una opinión pública favorable.

X. Grandes empresas y Entidades desarrollo local

Propuestas:

- Buscar en las empresas el apoyo a investigaciones en universidades
- Lograr que el emprendimiento esté orientado a satisfacer necesidades de las grandes empresas existentes.
- Ejecutar acciones para impactar las grandes empresas desde la red de emprendimiento.
- Involucrar directamente a las empresas en las iniciativas de emprendimiento. Buscar metodologías sobre el tema.
- Implementar acciones de sensibilización a los nuevos mandatarios territoriales para que incluyan el fomento al emprendimiento como un eje estratégico en sus planes de desarrollo.
- Continuar con las acciones de formación de gestores de la innovación a los miembros de ANDI, ACOPI y FENALCO.
- Lograr que el CREPIC sea apropiado por un buen número de instituciones del Cauca y que esto se vea reflejado en vinculación de nuevos socios.

APRENDIZAJES Y REFLEXIONES

- Las dinámicas desarrolladas en los parques tecnológicos de Guatiguará y de la Universidad federal de Río giran alrededor de haber identificado un sector como el petrolero y una empresa estatal, en el caso de Colombia ECOPETROL y en el Brasil PETROBRAS que invierten mucho dinero en procesos de I+D. En ambos casos las universidades más posicionadas de la región lideran el proceso como la UIS y La UFR respectivamente.
- El Proceso que se lleva a cabo en la ciudad de Manizales en la construcción y fortalecimiento de su ecosistema de emprendimiento, ha logrado cohesionar los esfuerzos e identificar los roles de los actores que desde el relacionamiento Universidad Empresa Estado, estos ponen todo su esfuerzo para posicionar la marca región de Manizales como ciudad emprendedora.
- Ha sido muy importante para el ecosistema de Manizales la alianza estratégica de las universidades con la fundación Luker para lograr la vinculación de las universidades de Babson College y el MIT, para adelantar procesos de movilidad, intercambio de experiencias y asesoría en la innovación curricular de programas académicos y emprendimientos innovadores de la región.
- El compromiso de los rectores de las universidades de Manizales para crear y/o fortalecer las unidades de emprendimiento y visibilizar el emprendimiento en los planes estratégicos de sus instituciones, ha permitido jalonar muchos de los proceso de cambio y la interacción con universidades como la MIT y la Basson College para dar apertura a procesos de innovación curricular y en los procesos de incubación de nuevos emprendimientos con base a la innovación.
- El modelo de emprendimiento de Manizales aunque se desarrolla en un entorno diferente, podría acercarse al contexto de Popayán, por muchas coincidencias culturales y por la presencia de universidades que hacen de Popayán una ciudad del conocimiento y potencialmente emprendedora.
- La estrategia de crear un parque tecnológico sería apropiado para Popayán, identificando los núcleos de innovación que tengan una dinámica importante como el sector de las TIC, con el liderazgo de parquesoft, el sector cafetero con el liderazgo de supracafe y la federación nacional de cafeteros, el núcleo de biopolímeros que jalona al cadena productiva de la yuca, con el liderazgo de los grupos de investigación y la posibilidad real de construir a partir de la universidad spin off de alto impacto. Esto permitirá cohesionar y generar sinergia entre la Universidad, con sus grupos de investigación, los emprendimientos con base a la innovación y empresas anclas y el sector gubernamental y financiero.

- El desarrollo de cluster ha sido una estrategia de competitividad que algunas regiones en el mundo han sabido desarrollar a partir de la dinámica de la universidad empresa y estado, para el Cauca el reto es identificar por ejemplo en la cadena productiva del azúcar en el norte del departamento la posibilidad de desarrollar un cluster, con la participación de empresas líderes en este renglón de la economía como el ingenio del Cauca, construir alianzas como la Universidad del Cauca a través de sus programa de ingeniería agroindustrial, gremios como la ANDI para el impulso de centros empresariales que sirvan de incubadoras de emprendimientos de alto impacto, que sean proveedores de esta industria a partir de los retos y problemas identificados y el gobierno a través de políticas que incentiven la inversión y generen un clima de negocio ágil y seguro.
- Las dinámicas que con el liderazgo de Parquesoft se están haciendo con el cluster TIC es un ejemplo que si se puede hacer este tipo de apuestas de región, que vinculan incubadoras, emprendimientos de base tecnológica, grupos de investigación, unidades de emprendimiento de las universidades y el gobierno con la participación el Ministerio de las TIC y la gobernación. Esta dinámica con el liderazgo de emprendedores jóvenes con una visión arriesgada y ambiciosa, que ha podido constituir alianzas estratégicas con empresas de la talla mundial de Microsoft, tiene el reto de construir un parque tecnológico y la creación de 200 EBT y la apuesta de una empresa de talla mundial. Eso es pensar en grande.
- El modelo de entrenamiento como el bootcamp es una de las tantas estrategias utilizadas en el ecosistema de emprendimiento de Manizales, que busca desde el currículo y el co-curriculo de las universidades construir una cultura emprendedora. Esto debe hacer parte de un programa integrador, de múltiples estrategias, proyectos y dinámicas de región dentro de las dinámicas del relacionamiento UEE.. No se debe tomar el bootcamp como una panacea para que surjan emprendimientos, la validación temprana puede tomarse como un elemento de aprendizaje, pero en la realidad toma más tiempo que tres días saber si un negocio es viable o no.
- El intercambio de experiencias a través de la participación en viajes de negocio, a otros países, misiones empresariales, misiones tecnológicas, las alianzas con universidades avanzadas en el tema de emprendimiento a nivel mundial, la conexión con redes de emprendimiento nacionales e internacionales, la participación de empresarios en las dinámicas de formación de formadores, tomarse un café alrededor del tema de emprendimiento, la construcción de historias de vida de emprendedores locales, darán el impulso para construir colectivamente un ecosistema de emprendimiento de talla mundial a partir de la pasión por emprender..

BIBLIOGRAFIA

- DE LA TORRE, Gabriel. Análisis de la mentalidad de los micro, pequeños y medianos empresarios de la ciudad de Popayán. Universidad del Valle, 2011.p.23.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Informe GEM , España 2013.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Informe GEM , Colombia 2012.
- MANUAL DE OSLO. Directrices para la obtención y análisis de la información e innovación. Disponible en: www.madridmasd.org.2014.
- MORALES GUALDRÓN, Silvia Teresa. El Emprendedor Académico y La Decisión De Crear Spin-Off: Un Analisis Del Caso Español, presentada por: Tesis Doctoral dirigida por: Dr. D. Salvador Roig Dobón Departamento de Dirección de empresas y el Dr. D. Antonio Gutiérrez Gracia del Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento (CSIC-UPV).Valencia España, 2008.
- PERDOMO CHARRY, Geovanny Artículo: EMPRESARIALIDAD Y EMPRESA: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA ESCUELA AUSTRIACA. Investigación Doctorado en Administración, EAFIT- HEC, Colombia – Canadá. Publicado en la revista ESTUDIOS GERENCIALES., Vol. 26 No. 115 (Abril - Junio, 2010), 161-178.
- RED DE EMPRENDIMIENTO. Diagnóstico ecosistema de emprendimiento del Cauca. Popayán, 2011.
- TELEFÓNICA DIGITAL Y UNIVERSIDADES DE BERKELEY Y STANFORD.El Startup Ecosystem Report de 2012
- Universidad Javeriana. Diplomado Mentoring en Emprendimiento, Parquesoft, Cluster Creativ. Popayán, 2014.