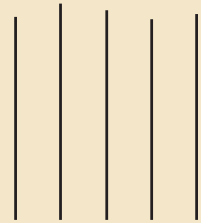
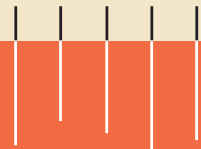




# Fundamentos y perspectivas del **emprendimiento**



Oscar **Castellanos**  
Editor académico



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA



**Norly Tatiana Barrera Albarracín**

Correo electrónico: [ntbarreraa@unal.edu.co](mailto:ntbarreraa@unal.edu.co)

**Oscar Fernando Castellanos Domínguez**

Correo electrónico: [ofcastellanosd@unal.edu.co](mailto:ofcastellanosd@unal.edu.co)

**Carlos Arturo Gamba Castillo**

Correo electrónico: [cgamba@sena.edu.co](mailto:cgamba@sena.edu.co)

**Fabián Humberto Gómez Nivia**

Correo electrónico: [fhgomeznh@unal.edu.co](mailto:fhgomeznh@unal.edu.co)

**Diana Geraldine Jiménez García**

Correo electrónico: [dgjimenezg@unal.edu.co](mailto:dgjimenezg@unal.edu.co)

**Claudia Nelcy Jiménez Hernández**

Correo electrónico: [cnjimenezh@unal.edu.co](mailto:cnjimenezh@unal.edu.co)

**Luz Alexandra Montoya Restrepo**

Correo electrónico: [lamontoyar@unal.edu.co](mailto:lamontoyar@unal.edu.co)

**Iván Alonso Montoya Restrepo**

Correo electrónico: [iamontoyar@unal.edu.co](mailto:iamontoyar@unal.edu.co)

**Karen Forero Niño**

Correo electrónico: [kdforeron@unal.edu.co](mailto:kdforeron@unal.edu.co)

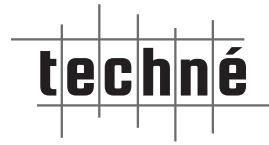
**Andrés Ramírez Barrera**

Correo electrónico: [anramirezbb@unal.edu.co](mailto:anramirezbb@unal.edu.co)

**Sandra Rojas Berrío**

Correo electrónico: [sprojasb@unal.edu.co](mailto:sprojasb@unal.edu.co)





Fundamentos  
y perspectivas  
del **emprendimiento**



techné

# Fundamentos y perspectivas del **emprendimiento**



Oscar **Castellanos**  
Editor académico



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

Bogotá, D. C.  
2024

- © Universidad Nacional de Colombia
- © Editorial Universidad Nacional de Colombia
- © Oscar Fernando Castellanos Domínguez, editor académico
- © Autores varios

#### **Editorial Universidad Nacional de Colombia**

Alberto Amaya Calderón  
Director

#### **Comité editorial**

Alberto Amaya Calderón  
Ana Patricia Noguera de Echeverry  
Fabio Andrés Pavas Martínez  
Veronique Claudine Bellanger  
Fredy Fernando Chaparro Sanabria  
Jairo Iván Peña Ayazo  
Pedro Nel Benjumea Hernández

Primera edición, 2024  
ISBN 978-958-505-520-9 (epub)  
ISBN 978-958-505-523-0 (IBD)  
ISBN 978-958-505-524-7 (pdf)

#### **Edición**

Editorial Universidad Nacional de Colombia  
direditorial@unal.edu.co  
www.editorial.unal.edu.co

#### **Colección Techné**

Diseño de la colección: Andrea Kratzer M.  
Coordinación editorial: Valentina Martín Roa  
Diagramación: Olga Lucía Cardozo Herreño  
Corrección de estilo: Andrés Portilla

Bogotá, D. C., Colombia, 2024

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en Bogotá, D. C., Colombia

---

Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia

Fundamentos y perspectivas del emprendimiento / Oscar Castellanos, editor académico.  
-- Primera edición. -- Bogotá : Universidad Nacional de Colombia. Editorial Universidad  
Nacional de Colombia, 2024  
1 recurso en línea (270 páginas) : ilustraciones en blanco y negro, diagramas. --  
(Colección Techné)

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo e índice temático  
ISBN 978-958-505-524-7 (pdf). -- ISBN 978-958-505-520-9 (epub). -- ISBN  
978-958-505-523-0 (impresión bajo demanda)

1. Emprendimiento -- Modelos 2. Negocios -- Modelos 3. Desarrollo económico y social  
4. Administración de empresas 5. Aptitud creadora en los negocios 6. Éxito en los negocios  
7. Emociones y procesos cognitivos I. Castellanos Domínguez, Oscar Fernando, 1965-  
editor académico II. Serie



# Contenido

Los autores	13
Introducción	21
<b>Capítulo 1 El fenómeno del emprendimiento</b>	<b>23</b>
<i>Karen Forero, Alexandra Montoya, Oscar Castellanos</i>	
El concepto de emprendedor	24
Emprendimiento: evolución del concepto, enfoques y teorías	26
Escuela económica clásica	27
Escuela neoclásica de economía	28
El nuevo institucionalismo y el emprendimiento	31
Desde la administración	32
Sociología del emprendimiento	34
La mirada psicológica	35
Otros enfoques: teorías subjetivistas y teorías complementarias	37
Conclusiones	39
Referencias	43
<b>Capítulo 2 Modelos de negocio y de gestión orientados al emprendimiento</b>	<b>47</b>
<i>Diana Jiménez, Iván Montoya, Oscar Castellanos</i>	
El concepto de modelo	48
Tipos de modelos	50
El emprendimiento como sujeto de modelos	54
El modelo de negocio como herramienta tradicional en el emprendimiento	55
El modelo de gestión como herramienta aplicable al emprendimiento	59

Aproximación a un modelo de gestión en emprendimiento	62
Conclusiones	68
Referencias	71
<b>Capítulo 3 Modelos de emprendimiento</b>	<b>77</b>
<i>Carlos Gamba, Karen Forero, Oscar Castellanos</i>	
Los modelos de emprendimiento	78
Modelo de Shapero	79
Modelo de Veciana	80
Modelo de Varela	82
Modelo de emprendimiento en red	84
Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo	87
Modelo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	90
Modelo del <i>Global Entrepreneurship Monitor</i>	92
Emprendimiento en Colombia y programas de apoyo representativos	94
Contexto y panorama empresarial de Colombia	95
Casos de programas de emprendimiento en Colombia	98
Modelo 4K	101
Evolución y construcción histórica del Fondo Emprender y el Modelo 4K	103
Estado del arte del Modelo 4K	104
Soporte empírico	106
K-sostenibilidad	107
Aportes de los modelos de emprendimiento al Modelo 4K	110
Del Modelo 4K al Modelo 5K	112
Conclusiones	116
Referencias	121





<b>Capítulo 4</b>	<b>Análisis comparativo de ecosistemas de emprendimiento a través de las dimensiones de Isenberg</b>	<b>125</b>
	<i>Sandra Rojas, Andres Ramírez, Oscar Castellanos</i>	
	Caracterización de modelos de ecosistemas de emprendimiento	130
	Ecosistemas macronivel	133
	Ecosistemas mesonivel	141
	Ecosistemas micronivel	145
	Casos especiales	149
	Digital	150
	Economía creativa	150
	<i>Fintech</i>	151
	Gestión de recursos humanos	151
	Legitimación	151
	Político	152
	Social	152
	Sostenible	152
	Empresas emergentes ( <i>startup</i> )	153
	Economías emergentes	153
	Conclusiones	156
	Referencias	159
<b>Capítulo 5</b>	<b>La emoción y su impacto en el emprendimiento</b>	<b>165</b>
	<i>Karen Forero, Alexandra Montoya, Oscar Castellanos</i>	
	Recapturando el sentido de las emociones	166
	Concepción tradicional de las emociones	166
	Hacia una nueva perspectiva de las emociones	169
	Perspectiva cognitiva de las emociones y el emprendimiento	172
	Caso de estudio	178
	Método Mactor	178
	Factores para el desarrollo emocional del emprendedor	179
	Resultados	184
	Influencias directas e indirectas	187

Relaciones entre elementos	189
Implicaciones en el estudio de las emociones en la actividad emprendedora	190
Conclusiones	192
Referencias	194
<b>Capítulo 6 El emprendimiento en la pospandemia: alcance global y nacional</b>	<b>199</b>
<i>Claudia Jiménez, Karen Forero, Oscar Castellanos</i>	
El covid-19 y los retos para el emprendimiento y las empresas	201
Efectos y retos por la edad de las empresas	202
Efectos poblacionales	204
Efectos en las MiPymes y los emprendimientos	208
Perspectivas: emprendimiento postpandemia, trabajo y transformaciones sociales y económicas	213
Teletrabajo	214
E-commerce	216
Formas innovadoras de emprendimiento	219
Conducta empresarial responsable	223
Conclusiones	225
Referencias	227
<b>Capítulo 7 Fortalecimiento de agencias y programas de apoyo al emprendimiento</b>	<b>233</b>
<i>Oscar Castellanos, Norly Barrera, Carlos Gamba, Fabián Gómez</i>	
Los sistemas de apoyo al emprendimiento: el rol de las agencias y programas de soporte	234
Enfoques gerenciales para el fortalecimiento y direccionamiento empresarial	237
Crisis y transformaciones: respuestas desde el direccionamiento estratégico	239
Caso de estudio: direccionamiento estratégico del Fondo Emprender-Sena	241
Factores críticos incidentes en el servicio de atención al emprendedor	246





Escenarios prospectivos	248
Estrategias y planes de acción para el direccionamiento estratégico, a corto, mediano y largo plazo del Fondo Emprender	252
Potenciales catalizadores de cambio en los servicios de apoyo al emprendimiento	258
Perspectivas para el fomento y la consolidación de los sistemas de apoyo al emprendimiento en Colombia y América Latina	260
Conclusiones	262
Referencias	264
<b>Índice temático</b>	<b>267</b>



## Lista de figuras

Figura 2.1	Procesos básicos en las organizaciones	63
Figura 2.2	Modelo de gestión genérico adaptable	65
Figura 2.3	Las cinco partes de la organización según Mintzberg	66
Figura 3.1	Modelo del evento emprendedor de Shapero (1982)	80
Figura 3.2	Modelo de emprendimiento de Veciana-Vergés (2001)	81
Figura 3.3	Modelo de emprendimiento de Varela (2006)	83
Figura 3.4	Modelo de emprendimiento en red (MER)	86
Figura 3.5	Modelo de emprendimiento del BID	89
Figura 3.6	Modelo de emprendimiento de la OCDE	92
Figura 3.7	Modelo de emprendimiento del GEM	94
Figura 3.8	Modelo de emprendimiento FDE-Fundación Corona	99
Figura 3.9	Propuesta de Modelo 5K	116
Figura 4.1	Dominios del ecosistema de emprendimiento	128
Figura 4.2	Resultados totales de los dominios de Isenberg	132
Figura 4.3	World Economic Forum (WEF)	134
Figura 4.4	Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	136
Figura 4.5	El Global Entrepreneurship Index (GEI)	137
Figura 4.6	Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico (ICSED-Prodem)	138
Figura 4.7	Ecosistemas de emprendimiento acorde con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	139
Figura 4.8	Ecosistema Stam (2015)	143
Figura 4.9	Ecosistema Neck <i>et al.</i> (2004)	143
Figura 4.10	Ecosistema Qian <i>et al.</i> (2013)	144
Figura 4.11	Estructura del ecosistema universitario de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento –CTIE	147
Figura 4.12	Universidades ‘Modo 3’ en ecosistemas de emprendimiento cooperativos	148
Figura 5.1	Concepción naturalista de las emociones	167
Figura 5.2	Concepción somática de las emociones	168
Figura 5.3	Concepción de las emociones en la teoría cognitivo-evaluadora	171

Figura 5.4	Pasos para la aplicación de método Mactor	179
Figura 5.5	Histograma de relaciones de fuerza MIDI	189
Figura 5.6	Histograma de la implicación de los elementos de inteligencia emocional sobre los factores de desarrollo emocional del emprendedor	189
Figura 6.1	¿A quién recurren los emprendimientos latinoamericanos para responder a la crisis sanitaria?	211
Figura 6.2	Respuestas de las empresas a nivel de organización del trabajo	212
Figura 7.1	Enfoque articulado del direccionamiento estratégico a partir de la planeación estratégica y la prospectiva	239
Figura 7.2	Esquema metodológico del estudio	244
Figura 7.3	Ejes de Schwartz	250
Figura 7.4	Modelo 4K del Fondo Emprender-Sena	253
Figura 7.5	Estrategias para el direccionamiento del Fondo Emprender en el corto y el mediano plazo	254
Figura 7.6	Estrategias para el direccionamiento del Fondo Emprender-Sena, en el largo plazo	257





## Lista de tablas

Tabla 1.1	Características del emprendedor desde autores neoclásicos de la economía	30
Tabla 2.1	Modelos de Birkinshaw y Goddard (2009)	52
Tabla 2.2	Modelos de Quinn <i>et al.</i> (1995)	53
Tabla 4.1	Dominios del ecosistema de emprendimiento	128
Tabla 4.2	Resultados de los dominios de Isenberg por nivel	131
Tabla 4.3	Distribución de casos especiales por nivel	149
Tabla 4.4	Modelos de emprendimiento por tipo de economía y nivel	154
Tabla 5.1	Factores relacionados con el desarrollo emocional del emprendedor	180
Tabla 5.2	Matriz de Influencias Directas (MID)	184
Tabla 5.3	Relación entre los elementos de inteligencia emocional y los factores para el desarrollo emocional	185
Tabla 5.4	Calificaciones de los factores	186
Tabla 5.5	Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)	188
Tabla 5.6	Vector de relaciones de fuerza MIDI	189
Tabla 6.1	Principales retos conforme a la edad de la empresa	204
Tabla 6.2	Impacto de la crisis sanitaria en el empleo por sector	209
Tabla 7.1.	Caracterización de los servicios ofrecidos por las agencias de apoyo al emprendimiento en America Latina	236
Tabla 7.2	Factores críticos que inciden en la experiencia del emprendedor durante la ruta de atención del Fondo Emprender-Sena	246
Tabla 7.3	Variables clave priorizadas para el largo plazo, a partir de la Técnica IGO	249
Tabla 7.4	Potenciales catalizadores de cambio	259
Recuadro 7.1	Definición del escenario apuesta	251





## Los autores

### Norly Tatiana Barrera Albarracín

Ingeniera industrial de la Universidad Nacional de Colombia. Actualmente, se desempeña como profesional en el equipo de la gerencia del convenio Sena-Unal, en la operación del Fondo Emprender 2020-2025. Líneas de investigación de interés: emprendimiento, sistemas de gestión y control de calidad; y procesos de direccionamiento en entidades públicas. Correo electrónico: [ntbarreraa@unal.edu.co](mailto:ntbarreraa@unal.edu.co)

### Oscar Fernando Castellanos Domínguez

Ingeniero químico, Universidad Tecnológica de Moscú; magíster en Ciencias Técnicas; magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia; doctor en Química, con estudios posdoctorales en Biotecnología, Universidad Estatal de Moscú. Ha sido investigador científico BioChemMack (Federación Rusa) -BioRad; Investigador invitado en la Universidad de Leipzig, Alemania. Autor de más de 250 artículos y ponencias nacionales e internacionales y de veinticinco libros. Presidente de Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica e Innovación (Altec). Actualmente es profesor titular de la Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia, codirector del Grupo de Investigación en Gestión, Productividad y Competitividad (BioGestión), Miembro del Comité Editorial de la Revista Colombiana de Biotecnología; y gerente convenio Sena-Unal para operación Fondo Emprender 2020-2025. Correo electrónico: [ofcastellanosd@unal.edu.co](mailto:ofcastellanosd@unal.edu.co)

### Carlos Arturo Gamba Castillo

Administrador público de la Escuela Superior de Administración Pública. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de Calidad y magíster en Administración de Empresas, de la Universidad Santo Tomas y

Universidad EAN, respectivamente. Con más de 25 años de experiencia en la coordinación y gestión de programas de apoyo al emprendimiento, en los que se incluye: Fondo Emprender, Sena Emprende Rural, y Emprendimiento y Fortalecimiento Empresarial del Sena. En esta línea, fue coautor del Modelo 4K, modelo integral de emprendimiento del Fondo Emprender, así como líder del proyecto Edem-Sena, con el cual se transfiere la experiencia de Colombia en el Modelo 4K de emprendimiento y el Fondo Emprender, hacia países como Honduras, El Salvador, Panamá, Costa Rica y República Dominicana. Actualmente, se desempeña como coordinador del programa Sena Emprende Rural (SER). Correo electrónico: cgamba@sena.edu.co

### **Fabián Humberto Gómez Nivia**

Economista de la Universidad Nacional de Colombia. Con experiencia profesional en formulación, coordinación y ejecución de proyectos de investigación y extensión universitaria desde el grupo de investigación en Gestión, Productividad y Competitividad (Biogestión). Ha sido consultor independiente en temas de emprendimiento, políticas públicas y evaluación de impacto. Actualmente, se desempeña como profesional en el equipo de la gerencia del convenio Sena-Universidad Nacional de Colombia en la operación del Fondo Emprender 2020-2025. Correo electrónico: fhgomezn@unal.edu.co

### **Diana Geraldine Jiménez García**

Administradora de Empresas; magíster en Administración y estudiante de Doctorado en Ingeniería, Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia. Directora de programas de Administración de Empresas y Administración Logística de la Fundación Universitaria Los Libertadores. Actualmente es profesora de posgrados de la Universidad La Gran Colombia y la Universidad Sergio Arboleda. Tiene experiencia de nueve años en docencia y participación en consultoría a entidades privadas y públicas en escenarios nacionales y a través de proyectos de cooperación internacional. Correo electrónico: dgjimenezg@unal.edu.co

## Claudia Nelcy Jiménez Hernández

Ingeniera química. Magíster en Administración. Doctora en Ingeniería-Industria y organizaciones. Profesora asociada de la Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá. Amplia trayectoria docente e investigativa en gestión de tecnología e innovación en diversos ámbitos y autora de más de ochenta publicaciones en estos temas. Exdirectora del Centro de Investigación y Extensión Rural (Cier). Fundadora de la Feria de Agroemprendimiento y del Área de Agroemprendimiento e Innovación de la Facultad de Ciencias Agrarias Unal. Miembro de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica (Altec). Líder del Grupo Interdisciplinario de Investigación y Desarrollo en Gestión, Productividad y Competitividad Biogestión. Correo electrónico: cnjimenezh@unal.edu.co

## Luz Alexandra Montoya Restrepo

Administradora de empresas; magíster en administración y doctora en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Profesora titular con derecho a tenencia de cargo, vinculada a la Universidad Nacional de Colombia desde el año 2000. Ha sido consultora empresarial, empresaria e investigadora en ciencias administrativas. Fue coordinadora del Programa Curricular de Administración de Empresas (Universidad Nacional de Colombia). Ha desarrollado investigaciones sobre currículos por competencias, *marketing*, gestión ambiental, modelos de integración empresarial, metáfora biológica, teorías de gestión y programas de emprendimiento. Actualmente, es colíder del grupo de investigación Management and Marketing (M & M) e integrante del grupo de investigación Modelamiento y Análisis Energía Ambiente Economía. Correo electrónico: lamontoyar@unal.edu.co

## Iván Alonso Montoya Restrepo

Administrador de empresas; magíster en Administración y doctor en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Profesor titular con derecho a tenencia de cargo, vinculado a la Universidad Nacional de Colombia desde 2001. Decano de la Facultad de Agronomía (2010-2011). Experto en estrategia, gestión de empresas agropecuarias, gestión ambiental, teorías de gestión y programas de emprendimiento. Actualmente es jefe de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional - Sede

Medellín, y pertenece a dos grupos de investigación en categoría A: Cuidado de Enfermería al Paciente Crónico y Modelamiento y Análisis Energía Ambiente Economía. Correo electrónico: iamontoyar@unal.edu.co

### **Karen Forero Niño**

Psicóloga de la Universidad Nacional de Colombia y estudiante de la Maestría en Psicología de la misma universidad. Con experiencia en investigación psicosocial y docencia, vinculada como instructora de prácticas de psicología en la Universidad del Rosario desde 2020. Con amplio interés en comprender los efectos de las condiciones económicas, la exposición a violencia, la desigualdad social y el crecer en contextos adversos en el desarrollo psicosocial de las personas. Miembro de los grupos de investigación: Desarrollo social, comunidad y salud y Dinámicas económicas, socioculturales y territoriales en la construcción de hábitat (Gidest). Correo electrónico: kdforeron@unal.edu.co

### **Andrés Ramírez Barrera**

Investigador del Grupo de Investigación Management and Marketing (M & M) de la Universidad Nacional de Colombia. Líneas de Investigación: innovación y emprendimiento. Orcid: 0000-0003-2558-7541. Correo electrónico: anramirez@unal.edu.co

### **Sandra Rojas Berrío**

Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional (México). Profesora asociada de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Investigadora Senior Minciencias y directora del Grupo de Investigación Management and Marketing. Líneas de investigación: marketing emprendedor y comportamiento del consumidor. Orcid: 0000-0002-1148-3779. Correo electrónico: sprojasb@unal.edu.co

## Introducción

El emprendimiento, al ser una actividad fundamental para el desarrollo social y económico, demanda un análisis exhaustivo de sus estructuras y elementos más significativos. Con ello en mente, *Fundamentos y perspectivas del emprendimiento* adopta un enfoque crítico, al explorar los aspectos fenomenológicos, operativos y de gestión, relevantes para comprender los pilares y las proyecciones que configuran la evolución de este campo de estudio. El libro se estructura en siete capítulos, donde se abordan aspectos cruciales del emprendimiento, desde diversos enfoques metodológicos. El objetivo de la obra es proporcionar una visión integral y actualizada del emprendimiento, destinada a académicos, investigadores y estudiantes, así como a los diversos actores del ecosistema emprendedor, que buscan adentrarse en la complejidad de este fenómeno multidimensional.

En el capítulo 1, se examina el fenómeno del emprendimiento, presentando su evolución conceptual desde la perspectiva de la escuela económica clásica, hasta el enfoque sociológico y psicológico del emprendimiento. Seguidamente, en el capítulo 2, se profundiza en la conceptualización de modelos de negocio y gestión, para lo cual se da a conocer una aproximación a un modelo de gestión específico en el ámbito del emprendimiento. Por otra parte, el capítulo 3 se concentra en la exploración de diversos modelos de emprendimiento, vinculando programas de apoyo representativos en el contexto colombiano. Además, se resalta la necesidad de abordar y hacer evolucionar estos modelos característicos, incorporando en ellos el concepto de sostenibilidad como un componente fundamental.

Así también, en el capítulo 4, se lleva a cabo un análisis comparativo de los ecosistemas de emprendimiento, utilizando como marco de referencia las dimensiones propuestas por Isenberg, lo que permite relacionar dichos ecosistemas dentro de elementos propios de economías emergentes. A su turno, en el capítulo 5, se aborda una dimensión crítica: el impacto de las emociones en el proceso emprendedor, para lo cual se proporcionan elementos

empíricos a través de un estudio de caso. El capítulo 6 se centra en el emprendimiento en el contexto pospandémico, explorando sus implicaciones en el nivel global y el nacional. Por último, en el capítulo 7, se profundiza en el fortalecimiento de agencias y programas de apoyo al emprendimiento, donde se destaca el papel fundamental de entidades como el Fondo Emprender, a la par que se articulan metodologías de estudios de futuro.



# Capítulo 1

## El fenómeno del emprendimiento

Karen Forero  
Alexandra Montoya  
Oscar Castellanos

**D**esde diferentes fuentes y voces se reconoce que el emprendimiento es un elemento fundamental en el desarrollo económico y social de las sociedades actuales, que ven en él una de las máximas expresiones del hombre moderno (Pfeilstetter, 2011). Para entender el espíritu emprendedor, es preciso dar cuenta de su complejidad y variedad, pues el universo de los emprendedores abarca distintos tipos, contextos y condiciones, así como diversidad de empresas y formas al emprender, de modo que es necesario hacer este abordaje desde una mirada conceptual y crítica, así como desde los enfoques teóricos que mejor captan estos elementos. Por tanto, en este capítulo se propone una mirada multidisciplinaria que pueda, desde los distintos aportes de la economía, la administración, la sociología, la psicología y algunas vertientes críticas, proveer un panorama amplio y profundo sobre las características más relevantes del emprendimiento, consideradas por autores destacados.

Así pues, en esta sección se examinan los fundamentos del emprendimiento, desde los conceptos y acepciones de *emprendedor* y los enfoques y teorías sobre *emprendimiento* que se tienen en las áreas y campos del conocimiento mencionados. La mirada multidisciplinaria del fenómeno del emprendimiento busca brindar elementos conceptuales y teóricos que enriquezcan el debate sobre el tema y lo desarrollen integralmente. Así, se abordan algunos enfoques que suponen análisis y aportes ampliamente conocidos (como los de la escuela clásica de la economía o la psicología), así como algunos otros que contienen una mirada crítica del emprendimiento, que es también mucho más reciente. De la misma manera, al final de la sección se presentan algunas conclusiones sobre la materia.

## El concepto de emprendedor

Las acepciones de *emprendimiento* y *emprendedor* han seguido caminos diversos y de múltiples usos. Para empezar, emprendedor surge del francés “*entrepreneur*” que se conforma por *entre* (en) y *preneur* (coger o tomar), es decir, estar listo a tomar o comenzar algo. Este uso se le daba a los arquitectos o maestros de obra que iniciaban la edificación de grandes construcciones, incluso, al guerrero que acometía una hazaña o aventura, o bien al emperador que organizaba estrategias para alcanzar una meta. Los primeros por sus características personales, los segundos por sus funciones (Gámez-Gutiérrez, 2013). Otra de las acepciones históricas es la de *entrepreneur* como “intermediario”, teniendo como ejemplo a Marco Polo y los contratos que sostenía con un proveedor de capital por préstamos a altas tasas de interés para adquirir y vender bienes en el Lejano Oriente (Sornoza *et al.*, 2018).

Gámez-Gutiérrez (2013) señala que, como en francés, el concepto *entrepreneur* tiene significados distintos en otros idiomas y regiones. En inglés, por ejemplo, *entrepreneur* se refiere al productor (*producer*), es decir, quien crea, manufactura o procesa un bien o un servicio. En Gran Bretaña, el emprendedor es aquel que gerencia una empresa o es empresario, mientras que, en Estados Unidos y Canadá, emprendedor es quien lleva a cabo negocios o los financia, los organiza o los dirige. Otras definiciones apuntan a cualidades individuales como el *selfmade*, que alude a quien se hace a sí mismo por medio de actividades independientes, quien tiene confianza en sí mismo y se basta, por tanto, en sus propios méritos. Otro uso del término incluye la firmeza (*tight*), en el sentido de la determinación, la seguridad y rapidez, o bien la estabilidad y la riguridad.

Otras definiciones, como la de la Real Academia Española (RAE), designan en el término el comenzar una obra o acometerla, ya sea un negocio o un empeño, particularmente, si implican peligro o dificultad. Por su parte, desde la economía, se entiende el desarrollo del vocablo desde la contribución de Richard Catillon (1680-1734) y Jean-Baptiste Say (1767-1832) con orígenes en el francés *entreprendre* y el alemán *unter* (tomador) y *nehmen* (bajo), que se refieren a alguien que toma algo desde abajo: que lo hace emerger (Catillon, 1755). Ya desde los siglos XVII y XVIII se explica que estos mismos términos se utilizaban para identificar a personas sagaces con habilidades





para impulsar un desarrollo económico, a través estrategias pasadas por la innovación y la mejora constante (Dees, 1998).

En la actualidad, se afirma que emprendedor es aquel que comienza algo que se presenta como difícil o trabajoso, o bien quien empieza un negocio. Entonces *emprendedor* deviene en adjetivo para describir a las personas que tienen iniciativa y resolución para emprender negocios o crear empresas (Sornoza *et al.*, 2018). Lo que todas estas acepciones encierran, en cualquier caso, es la idea de que emprendedor es aquel que se disputa osadamente la posibilidad de ejecutar un plan con creatividad e innovación, para conseguir una meta –históricamente concebida– de valor agregado.

Schumpeter (1947), desde finales de la Segunda Guerra Mundial, empezó a introducir además la idea de que un emprendedor, más que un dueño de capital o un inventor, es un innovador que realiza procesos de cambio social, con carácter de múltiples dimensiones. La idea del emprendedor como sujeto de cambio social se encuentra también en otras posturas teóricas: desde la sociología, con autores como Luhmann (1983) o el renombrado Sennett (2000) que se refiere, particularmente, al sistema económico y los procesos de individualización en la sociedad posindustrial. Esta sociedad es definida por una nueva flexibilidad, provocada por la evolución del modelo económico-social capitalista y responde a tres condiciones: (1) la reestructuración continua de las instituciones; (2) el aumento de la especialización y flexibilización en la producción por las dinámicas de la demanda del mercado; y (3) una mayor concentración del poder y la vigilancia (Sennett, 2000).

Así, esa propuesta de flexibilidad para la vida profesional y personal, promovida por las instituciones económicas y políticas, es, por tanto, uno de los pilares para explicar el auge y el fomento de los emprendedores. En este nuevo sistema flexible, surgen los procesos de individualización, es decir, de desarrollo para el individuo: una vez desterrados de las instituciones sociales tradicionales, de identidades por etnia, parentesco o religión, las personas se encuentran en un ambiente de amplia incertidumbre financiera, ecológica y global, que solo puede ser enfrentada si se construye una historia de vida propia distinguible. El riesgo y la flexibilidad aparecen, entonces, como los organizadores fundamentales de la vida en la sociedad moderna y como las características que corresponden con la personalidad de un emprendedor (Pfeilstetter, 2011).

De la misma forma, la exacerbada especialización, expresada también en la diferenciación funcional de la sociedad a través de sus sistemas sociales como la economía, los sistemas políticos, religiosos y las instituciones, son el sustrato para que la acción de los individuos avance, sin depender de un sistema determinado. Esta posibilidad permite que las personas encuentren una precondition estructural para ser protagonistas del cambio social. El emprendedor es un agente que usa la independencia dada por una sociedad funcionalmente diferenciada, para relacionarse con todos esos sistemas sociales en función de un beneficio propio (Pfeilstetter, 2011; Luhmann, 1983). Como señala Pfeilstetter (2011),

frente al modelo de la sociedad tradicional, donde los individuos progresaban en la medida en que seguían fielmente los pasos preestablecidos de su segmento social, esa otra sociedad a la que se refieren los autores que estamos repasando, prima biografías que rompen con esas continuidades generacionales. La novedad del proyecto privado y profesional, la idea de la biografía diferente, la innovación reflejada en la creación de instituciones nuevas, son los elementos con los que se define la personalidad del emprendedor. (p. 3)

## **Emprendimiento: evolución del concepto, enfoques y teorías**

Igual que con la acepción de emprendedor, la de emprendimiento ha tenido una evolución conforme con distintos enfoques, pues cada área ha abordado el fenómeno a través de distintas metodologías y partiendo de variados intereses. Desde la economía, el emprendimiento se comprende a través de las probabilidades de obtener un beneficio por medio de la identificación de oportunidades de negocio, de optimización del uso de recursos y el manejo del riesgo (Bendassolli *et al.*, 2016). Con autores como Schumpeter (1947), se empieza a aceptar que el emprendimiento tiene que ver con la innovación y el uso de información para conocer las imperfecciones del mercado.

Además, desde la perspectiva sociológica se reconoce que el emprendimiento se relaciona no solo con las posibilidades del mercado para llevar a cabo ideas o metas y desplegar habilidades individuales, sino que la actividad emprendedora individual termina afectando el ambiente socioeconómico,



en el sentido de que la función emprendedora es una de las responsables del desarrollo económico. Es decir, se concibe el emprendimiento como un fenómeno de doble vía, con origen en esfuerzos a nivel individual que, a su vez, induce cambios en las dinámicas económicas y sociales más amplias.

De este modo, a continuación, se presentan tres perspectivas fundamentales sobre los empresarios y el emprendimiento, desde la mirada económica: la de la escuela clásica de economía, la de los autores neoclásicos y la de los nuevos institucionalistas. Además, se presentará el abordaje del emprendimiento desde la mirada de la administración, la sociología y, en último término, la psicología.

## Escuela económica clásica

La comprensión del crecimiento y desarrollo económico para los autores clásicos se encuentra en aspectos como el libre mercado, la especialización de las personas y la competencia. Además, se toma en cuenta el cambio y la evolución de los valores estéticos, morales, políticos, filosóficos, sociales y religiosos de las sociedades. Así, para los teóricos de esta tradición, la clave del emprendimiento parte de la demanda y las oportunidades individuales; se concibe al empresario como un actor económico y a la empresa como un producto de esa manera de actuar. De esa forma, ambos representan un rol preponderante en la esfera económica (Terán y Guerrero, 2020).

Así, el *entrepreneur* es el sujeto que invierte dinero para lograr beneficios (Cantillon, 1755). Este mismo autor distingue tres elementos de producción: tierra, capital y trabajo; con sus respectivos actores económicos: terratenientes, capitalistas y trabajadores. Estas categorías son de alcance sociológico, definidas por las características y funciones dentro de un factor productivo específico (Peñaloza *et al.*, 2019).

Una crítica persistente a exponentes posteriores como Smith es la de haberse olvidado de la figura del empresario, al no poder distinguirla claramente de la del capitalista, pues los consideraban un solo tipo de individuo. Aunque este autor no separó al empresario de varias clases de personas trabajadoras, propuso el papel del empresario en la economía, reconociendo, por ejemplo, la innovación como una característica en el trabajador superior. El capitalista viene a tener pues por función, justamente

la de acumular capital y asignarlo en distintas inversiones que, junto con la administración de la propiedad, le brindan el mayor beneficio personal (Buitrago y Valencia, 2018).

Tanto Smith como Schumpeter justificaron y aprobaron moralmente el interés propio, como un principio válido de motivación económica, aunque esos intereses no estuvieran alineados con los de la sociedad en general. Schumpeter, por ejemplo, reconoció que la naturaleza del rol del emprendedor se sustentaba en su motivación y sus aptitudes (Smith, 1776; Schumpeter, 1947).

Más adelante Jean Baptiste Say (1821) explica el papel de la industria, tierra y capital, señalando como en los procesos productivos, un empleado vende esos servicios a un empresario, que es fabricante, granjero o comerciante. Dicho empresario paga renta al propietario de la tierra, salarios y rentas a sus trabajadores por producir valor e intereses al capitalista. De forma que, desde este autor, se reconoce la diferencia entre empresario y capitalista. Ahora el empresario es aquel que combina y administra factores productivos (Buitrago y Valencia, 2018). Con esta nueva mirada, la competencia establece los precios, el dinero se convierte en agente y los bienes se transforman en artículos que, a su vez, producen beneficios para los empresarios (Say, 1821).

Si bien los teóricos de la escuela clásica no llegaron a un consenso sobre el tema del emprendedor, sí presentan algunas claves como la asunción de un sujeto con ciertas aptitudes para hacer frente a la incertidumbre y el riesgo, con el fin de alcanzar algún beneficio. De modo que tomar riesgos es propio de trabajadores superiores, innovadores e inteligentes, que invierten el dinero para percibir ganancias inciertas, corren riesgos respaldados por el capital acumulado y se movilizan en búsqueda de mejores rendimientos (Cárdenas y Hernández, 2021).

## Escuela neoclásica de economía

Para los neoclásicos, la acumulación de capital por sí misma no logra el crecimiento económico en el largo plazo. Por lo que el impulsor del crecimiento es el progreso técnico. Desde esta escuela, el empresario es quien cumple la tarea de coordinar, supervisar y organizar un negocio, a través de la mezcla



de factores productivos —como el capital, el trabajo y la tierra— de un modo específico en un proceso económico (o función empresarial) que luego vende para cubrir unos gastos y obtener beneficio. En este enfoque, la empresa es una entidad legal con la función primordial de la producción, que busca siempre maximizar el beneficio y se encuentra sumergida en un entorno de restricciones. La generación de provecho —excedente o ganancia— se ve como legítima en sí misma, más allá de los precios de los factores de producción: esta ganancia es lo que justifica la habilidad y la labor del empresario (Chamorro y Botero, 2007).

Autores como Mises (1944) comienzan a considerar al mercado la *democracia de los consumidores*, pues estos son los que guían las actividades de los emprendedores. Además, contempló el riesgo, la incertidumbre y la posibilidad de obtener ganancias. Knight (1942), por su parte, señaló que el empresario era un factor elemental en el sistema económico, ya que es el único eslabón productivo que lidera la economía en una sociedad progresista. De modo que el beneficio es el pago al emprendedor por sus servicios. El emprendimiento, entonces, se entiende como una actividad más dinámica, en contraposición a la gestión, que se acerca más a las actividades de tipo rutinario.

Este autor, además, introdujo la idea de que trabajo y tierra son solo medios de producción, por lo que la innovación es el elemento clave que, por sí misma, cambia sus combinaciones. Concibió el tema de la incertidumbre en relación con un mundo dinámico e imperfecto —contrario a los teóricos de la escuela clásica que partían de un ideal estático—. También diferenció el riesgo, entendido como la aleatoriedad con probabilidades conocidas, de la incertidumbre (aleatoriedad con probabilidades desconocidas) y subrayó la importancia del empresario y su juicio financiero y empresarial, a la hora de considerar la relación entre la empresa y sus beneficios con respecto a la existencia de incertidumbre. Así, el empresario se sitúa como aquel que puede desempeñar su labor bajo la incertidumbre, a través de capacidades como la intuición, las emociones y la asociación. El empresario, entonces, es aquel que cumple su rol corriendo riesgos como agente racional y calculador (Chamorro *et al.*, 2008).

El juicio del empresario, o aquello que se ha denominado *espíritu empresarial*, se dirige a la transformación de la incertidumbre en riesgo: el manejo del riesgo y la incertidumbre lleva a que el emprendedor sea determinado,

metódico, confiado y enérgico en su accionar para crear empresa (y estimar el futuro), a fin de conseguir beneficios por haber asumido esos riesgos. Estos son algunos de los rasgos que lo diferencian de un administrador (Chamorro *et al.*, 2008). En la tabla 1.1 se resumen las características de los emprendedores desde los aportes de la escuela neoclásica de economía.

**Tabla 1.1** Características del emprendedor desde autores neoclásicos de la economía

Autor	Aporte
Marshall (1890)	Trabajador superior, líder por naturaleza, asume incertidumbre, <i>businessman</i> . Empresario en legalidad.
Mises (1944)	Incertidumbre, riesgo y probabilidad de lograr beneficios.
Knight (1942)	Empresario como receptor del beneficio puro. Riesgos asegurables diferentes de incertidumbre. Emprendedor que no asume riesgos es igual a administrador.
Hayek (1968)	Búsqueda constante de oportunidades, posibilidad de tener ventajas sobre otros.

Fuente: elaboración propia con base en Chamorro y Botero (2007) y Gámez-Gutiérrez (2013).

Es posible afirmar que, para estos autores, la concepción de emprendedor va a incluir la capacidad de un sujeto que, en un contexto social y político, detecta necesidades de un consumidor potencial que, además, innova —combinando de nuevas formas los recursos—, a fin de fijar expectativas a largo plazo; que es capaz de distinguir entre incertidumbre y riesgo y estimula cambios en el tejido social y empresarial. Emprendedor puede ser tanto un empresario tradicional como uno capitalista que, a partir de la ponderación, busca multiplicar su riqueza. También puede ser un trabajador egoísta y superior, motivado por la ganancia y el beneficio, impulsado por el *animal spirit*, que no solo crea empresas sino que puede comprarlas, que responde a las necesidades del consumidor y se distingue de los gestores que practican rutinas. Es un individuo que sabe discriminar entre incertidumbre y riesgo; vivaz y metódico; y alguien que, en los países desarrollados, busca más oportunidades (Sornoza *et al.*, 2018).



## El nuevo institucionalismo y el emprendimiento

Desde esta vertiente de pensamiento, se tiene en cuenta, de forma fundamental, la influencia de las instituciones en la capacidad de toma de decisiones, trascendiendo el análisis de las variables económicas tradicionales: las instituciones condicionan los hechos económicos. Esta manera de concebir la economía, que viene del trabajo de autores como Coase, Olson y Williamson, enfatiza en el rol de las instituciones para reducir los costos de transacción. Desde esta perspectiva, proveniente también de la historia económica, se conciben las instituciones como organizaciones centrales de una sociedad, como imposiciones creadas por los seres humanos que limitan y estructuran sus interacciones. Aspectos como el marco institucional y legal, así como la definición de los derechos de propiedad, los costos de transacción económica y el papel de las instituciones en el crecimiento económico, son algunos de los aportes claves del nuevo institucionalismo (Jiménez *et al.*, 2016).

Se diferencian dos tipos de instituciones: formales e informales. Las primeras corresponden a las normas, reglamentos e instituciones acatadas por las personas en calidad de ciudadanos. Las segundas abarcan las actitudes, valores y creencias de una sociedad específica. De esta manera, desde este pensamiento, se examina la interacción social, así como las instituciones informales y formales, contemplando a las instituciones como las que ponen las reglas de juego en una sociedad. Así, las instituciones funcionan como limitaciones pensadas por las personas que dan forma y moldean la interacción humana (North, 1993).

Este autor consideró acertado el modelo neoclásico, pero insuficiente, en el sentido de que no logra analizar y proponer políticas para el desarrollo, pues se interesa más por la operación de los mercados que por la manera como se desarrollan. Para North (1993), el modelo neoclásico hizo un gran aporte matemático, pero demeritó la importancia del impacto de las tensiones producidas por las instituciones; fuerzas que no se tuvieron en cuenta en su modelo. En esta nueva mirada, el autor plantea mantener los supuestos básicos de la competencia, la escasez y las herramientas analíticas de la teoría microeconómica, así como incluir a las instituciones relevantes en la conformación de estructuras de incentivos en una sociedad. También

incluye a las instituciones económicas y políticas, que son determinantes claves del desempeño económico en el tiempo (Jiménez *et al.*, 2016).

La importancia de las instituciones —formales e informales— recae en que son las que determinan la estructura de incentivos de las sociedades y de las economías, en cuanto las instituciones y la tecnología usada definen los costos de las transacciones y las transformaciones, adicionados a los costos de producción (North, 1993). La relación bidireccional entre instituciones y organizaciones da forma a la evolución institucional de una economía y las instituciones son las que ponen las reglas de juego para los jugadores, es decir, las organizaciones y sus empresarios (North, 1993; Jiménez *et al.*, 2016). Las reglas de juego son las estructuras de derechos que facilitan el intercambio y concretan las oportunidades de sus participantes.

El cambio económico, desde esta perspectiva, implica un proceso modificado por las decisiones individuales de los agentes: unas decisiones son rutinarias y otras de tipo excepcional, que transforman las reglas de juego entre sujetos y organizaciones. Ambas causan alteraciones en las instituciones e influyen en los empresarios y sus percepciones del mercado, las nuevas opciones de negocios y el aprendizaje que proviene de la competencia. Para North (1993), es importante pensar en un marco analítico para comprender cómo se da el aprendizaje humano y, consecuentemente, reconoce en esa vía los avances de la ciencia cognitiva para entender la forma como las personas eligen en condiciones de incertidumbre. Se concibe, mediante esta postura al aprendizaje como una estructura desarrollada para interpretar señales que reciben los sentidos; estructura genética que se enriquece con las experiencias de cada sujeto, experiencias con el mundo físico y social, diferenciadas epistemológicamente en su naturaleza (Turiel, 1983).

## Desde la administración

En la perspectiva del emprendimiento, desde la administración, se tienen aportes como los de Porter (2006) que plantea la generación de riqueza desde las decisiones económicas fomentadas por la dotación de factores y, a partir de la teoría económica tradicional, propone elementos de la estructura innovadora de cada nación (como la capacidad tecnológica, los recursos financieros, el compromiso público y el capital humano) que, vinculada a un entorno específico, puede mejorar su competitividad.





El autor expone cómo, en el modelo de la ventaja competitiva de las naciones, la riqueza se fundamenta en las decisiones y las elecciones estratégicas, impulsadas por la dotación de factores —modelos de competitividad internacional y diamante de la ventaja nacional—. Porter (2006) examinó las variables en las cuales se concentra la atención de quienes dirigen la empresa, en cada ámbito. Para el caso de la innovación, la importancia se atribuyó a la reducción de costos para conservar la diferenciación —ventaja competitiva— y al cambio tecnológico. La forma de analizar el origen de esa ventaja es a través de la cadena de valor, con actividades primarias: logística de entrada, operaciones, logística de salida, el servicio, la mercadotecnia y las ventas; y actividades de apoyo, incluyendo la administración de recursos humanos, la infraestructura de la empresa, las adquisiciones y el desarrollo tecnológico (Gámez-Gutiérrez, 2013). También se tiene como aporte de este autor el análisis del intraemprendimiento, que utiliza la infraestructura y la capacidad ya instalada de una empresa para generar nuevos negocios y enfoques de servicios.

Por otro lado, desde concepciones como la *mano visible*, se ha propuesto al emprendedor como esa mano explícita del mercado, con unas funciones específicas como agente económico. La diferencia entre administrador y emprendedor, según este enfoque, es que a los emprendedores los caracterizan determinadas cualidades personales, como la percepción de oportunidades, la orientación a la acción, soportando cierto grado de riesgo, y una motivación que no subyace, necesariamente, en los incentivos de dinero. El administrador, por su parte, es quien controla recursos, examina el desempeño, corre pocos riesgos, negocia el camino estratégico y se recompensa con ascensos e incentivos (Nuevo-Iniesta, 2009).

Son tres los campos en los que el emprendedor puede desempeñarse: (1) el de la gestión, que conecta la dirección y la administración; (2) el financiero y (3) el del impulsador, que tiene que ver con las características más psicosociales de los negocios y abarca las actividades, cuando se crea un nuevo negocio, o bien cuando, durante el tiempo de vida de la empresa, se promueve del desarrollo del negocio. En lo que respecta a las cualidades de los emprendedores, en el contexto de la gestión de empresas, se tienen la motivación, la innovación, la cooperación, la ambición y la proactividad (Gámez-Gutiérrez, 2013).

En Colombia, autores como Varela y Bedoya (2006) reconocen en los emprendedores-empresarios aspectos como la facilidad para identificar oportunidades, la innovación y la creatividad que se despliegan para darle lugar a esa oportunidad, la obtención y ejecución de recursos, la participación en el diseño, el montaje y la operación de la idea, el asumir los riesgos en términos de tiempo y prestigio personal, la búsqueda de incentivos (tanto monetarios como de satisfacción propia) y, por último, la actuación con independencia y libertad.

## Sociología del emprendimiento

Por su parte, desde la sociología, la perspectiva sobre el emprendimiento tiene en cuenta, de forma directa, las estructuras sociales en las cuales el emprendedor se encuentra sumergido, de manera que se concibe un sujeto recíprocamente afectado por su contexto social, bajo una influencia constante de fuerzas de múltiple naturaleza que se encuentran en pugna. Dos perspectivas son importantes en esta orientación, diferenciables entre sí por el énfasis. En el primer caso, en la capacidad individual de los emprendedores; mientras que, en la segunda perspectiva, se tiene más en cuenta la existencia de un entorno o clima sociocultural, capaz de apreciar los beneficios y las innovaciones de la acción emprendedora.

De esta forma, desde ese primer aporte, se tienen los trabajos focalizados en la oferta y formación, mediante los cuales la atribución está en el individuo que adopta las características personales y roles propios del emprendedor para el cambio social, pero desconoce o demerita la influencia de la infraestructura social en que este se encuentra subsumido. Así, se considera que el desarrollo económico de las sociedades está de cierto modo determinado por la oferta de estos individuos especiales. Las diferencias en el crecimiento, localización y forma son consecuencia de los atributos y rasgos sociales, culturales, étnicos y psicológicos de los sujetos, que permitirían identificar dónde, cómo y por qué se producirán nuevas oportunidades de negocio (Thornton, 1999).

A la primera perspectiva corresponde el trabajo de los teóricos de la modernidad reflexiva (Giddens *et al.*, 1997) y los autores de las teorías subjetivistas o de acción racional que, a su vez, conciben al sujeto como



un ser profundamente emancipado, responsable y productor de su propia existencia; haciendo, entonces, de la identidad un proyecto en sí mismo, de tipo reflexivo y autónomo.

En contraposición, en la segunda perspectiva, se tiene un énfasis en la demanda y se consideran los sistemas sociales de manera más determinante, examinando aspectos como los contextos de creación organizacional, las políticas públicas, los cambios tecnológicos, las oportunidades y cómo estas varían con el tiempo, en función del desarrollo de los mercados (Thornton, 1999). Los teóricos de esta alternativa, como Sennett (2000), sostienen que la exigencia de reflexión subjetiva de los individuos sobre sí mismos y de autonomía, evidencian también un déficit de *soporte social*, que caracteriza la situación del sujeto contemporáneo y pone al descubierto, de forma más amplia, la crisis del lazo social.

Comprender la incidencia de estas dos perspectivas resulta de particular importancia para contextos como el colombiano, donde todavía no se ha alcanzado un nivel de desarrollo correspondiente a los estándares de prosperidad económica y de protección social que distinguen a las sociedades desarrolladas. Uno de los efectos principales de la primera concepción del emprendimiento, desde esa mirada fundamentalmente individualista, es que las trayectorias individuales tienden a verse en sí mismas como proyectos, lo que lleva, en esa dirección, a validar la acción individualista expresada en una interiorización del mérito y el esfuerzo individual. Ello muestra que el emprendimiento tiene un efecto simbólico y cultural, evidenciado en un profundo arraigo en la subjetividad social (González-Velastín, 2012).

## La mirada psicológica

Las explicaciones desde la psicología, para entender los rasgos individuales y comportamentales del emprendedor se han dado, típicamente, desde categorías como la orientación a los retos y logros, la creatividad, la motivación y la agresividad. Estos rasgos personales se configuran en un individuo que interactúa con un medio social y cultural; transformado, a su vez, por la creación humana y la adaptación a estructuras, organizaciones e instituciones de índole social, político o económico. Los primeros estudios formales en este campo se hacían por medio de entrevistas que

mostraban factores relacionados con la satisfacción en el trabajo, como el logro, el reconocimiento, el disfrute de la labor en sí misma, los ascensos y la responsabilidad. También se encontraron como factores de insatisfacción las políticas y administración de las empresas, los salarios, la supervisión, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales en ese contexto (Herzberg, 1970).

Ahora bien, con respecto a características como la motivación, es importante resaltar el trabajo de McClelland y Winter (1989) que abordaron el emprendimiento desde el papel de las personas conforme con su posición o jerarquía social. La manera como se lleve a cabo el comportamiento emprendedor depende de las motivaciones del nivel personal y del entorno. Esta mirada ya había sido aportada por Schumpeter (1947) con respecto a que el papel del emprendedor se basa en su motivación y aptitudes. McClelland (1989) examina, desde este enfoque, cómo algunas sociedades, en momentos particulares, evidencian alto crecimiento social y económico; y cómo este crecimiento puede ser atribuido a la orientación y necesidad de logro que se encuentra presente en la psiquis de quienes conforman esas sociedades. Es decir, la motivación viene a ser uno de los elementos responsables del crecimiento económico.

La motivación como rasgo que explica el emprendimiento debe ser comprendida más allá de intereses económicos, aunque se ha encontrado que las personas que tienen necesidad de éxito son más sensibles a este tipo de estímulos. Así, un motivo se define como un interés constante o recurrente por un estado objetivo que impulsa, selecciona y orienta el comportamiento (McClelland, 1989). El conjunto de estos motivos abarca las necesidades biológicas y las demandas o necesidades sociales que, por su parte, pueden resultar tan intensas como las biológicas, con consecuencias en el individuo, solo en la medida en que se conectan con sus motivos personales. Los incentivos son características o condiciones estables del entorno que activan y estimulan las emociones; pueden ser de tipo positivo (como los motivos afiliativos), cuando se las busca, como el dinero, que es un incentivo concreto. O bien pueden ser de tipo negativo, cuando se las evita (motivos de evitación). Dichas motivaciones son influenciadas por juicios cognitivos que provienen de los valores, creencias y oportunidades para provocar conductas específicas (McClelland, 1989).



En sus estudios McClelland (1989) se concentró en mostrar las consecuencias sociales de una fuerte necesidad de logro, materializada en el éxito personal. Sus investigaciones evidenciaron que las personas con mayor orientación a la búsqueda del logro tienden a buscar, a su vez, las tareas moderadamente retadoras y a realizarlas mejor, así como a asumir responsabilidades personales en cuanto al rendimiento; a buscar retroalimentación sobre las actuaciones y a preparar y ensayar mejores formas para hacer las cosas. Así, concluyó que el motivo de logro de los individuos es una cuestión clave del desarrollo económico, donde el emprendedor es alguien con alto nivel de logro, que tiene interés por los negocios y muestra destreza en esa actividad.

## Otros enfoques: teorías subjetivistas y teorías complementarias

Teniendo en cuenta el contexto de universalización e inevitable imposición de la lógica económica vigente, el emprendimiento aparece como una actividad de construcción reflexiva, funcionalmente adecuada y flexible, que responde a acciones racionales capaces de enfrentar los desafíos de incertidumbre y riesgo en los entornos. También implica una lectura según la cual el hombre moderno es producto de un esfuerzo personal, con libertades individuales e igualdad de oportunidades, cuyos principios meritocráticos contribuyen al desarrollo de la condición humana (Pfeilstetter, 2011).

El problema con esta perspectiva —abarcada en las teorías subjetivistas— es que a menudo son incapaces de contextualizar social e históricamente al emprendedor. Mientras que, por otro lado, se tienen las teorías complementarias o alternativas que suponen una crítica a las implicaciones neoliberales del concepto. Ambas miradas se explican enseguida.

A las teorías subjetivistas se las considera las más populares, pues no implican ninguna clase de conflicto con el contexto social donde son construidas. Sus mayores exponentes se encuentran en las corrientes de pensamiento económico, aunque también tienen representantes desde la sociología, el derecho y la psicología. Estas teorías pueden considerarse bajo la corriente conocida como “teorías de la acción racional”, fundamentadas en el principio ontológico del “libre albedrío” sobre los determinantes ambientales

y sociales. Y que concibe las acciones de los sujetos como consecuencia de cálculos racionales, de costo-beneficio, desde los cuales se valora las ventajas o desventajas de cualquier actividad o acción (Pfeilstetter, 2011).

En el emprendimiento, la aplicación de estas teorías destaca la importancia de las iniciativas innovadoras, como producto de acciones aisladas de actores particularmente capacitados y no como derivados de condiciones socioambientales ideales. Es en las características personales, en la configuración psicológica, en el pensamiento y las narrativas formalmente razonados de los actores donde se busca la explicación de las decisiones que llevaron a emprender y a que la empresa tuviera éxito. En ese panorama, las condiciones históricas y sociales de producción de la acción emprendedora, y el contexto del pasado y el presente, tienen menos importancia para explicar el surgimiento y el éxito de una organización emergente (Pfeilstetter, 2011).

Asimismo, estas teorías implican una tendencia explícita a interpretar el acto de emprender, en todo su proceso, como un acto económico, destacando las implicaciones materiales para el sujeto y el objeto del desarrollo. La importancia de la visión económica del emprendedor implica una tendencia a la mirada y análisis matemático y cuantitativo, al ser el mundo material más proclive a la representación cuantificada. Además, este enfoque economicista se inclina por apreciar como emprendedora a la persona física que crea una empresa con ánimo de lucro, en el entorno de una economía de mercado (Pfeilstetter, 2011). Así, el emprendedor es entendido como una persona y no como un grupo. Es decir, es un agente generalmente económico y forzosamente creador de una nueva organización jurídicamente entendida como empresa. En consecuencia, esto impide comprender los procesos innovadores de los emprendedores que tienen lugar por fuera de las instituciones legalizadas, formales o físicas, o bien de un grupo particular.

En otro escenario, existe una naciente línea de pensamiento, con teorías complementarias, que propende por considerar al emprendimiento un fenómeno situado histórica y socialmente que, en ese sentido, tiene dimensiones y lógicas diferenciadas con respecto al contexto y las condiciones donde se lleve a cabo. De esta mirada crítica se desprende la idea según la cual actividades económicas realizadas en zonas de producción descentralizadas (como el sur de Europa o algunas en América Latina), bajo la dinámica de redes informales de subcontratación o de pequeñas empresas de carácter



familiar, no pueden describirse ni entenderse de manera adecuada desde las categorías estándar del ámbito económico de las sociedades capitalistas occidentales más desarrolladas (Narotzky, 2007).

Así, el campo de estudio de estas teorías complementarias se centra en formas de emprendimiento llevadas a cabo por colectivos o grupos definidos por categorías de diferenciación social como la etnicidad, el género o la edad; de donde salen concepciones como *emprendedores étnicos*, *emprendedores morales*, *emprendedores sociales*, *rurales* o *campesinos*, etc. De forma que, desde estas teorías, es tanto el medio social en el que se desarrolla la actividad, el tipo de actividad, y las características de grupos sociales, lo que permite distinguir entre los tipos de emprendedores. Además, se propone que la pertinencia de nombrar *emprendedores* a estos colectivos se legitima en la oposición al modelo utilizado comúnmente para denominarlos. Así, dar visibilidad a acciones de grupos e individuos en situaciones y contextos socioeconómicos definidos como problemáticos o vulnerables, desde el slogan del *emprendedor*, es una de las motivaciones de los autores de esta vertiente (Pfeilstetter, 2011).

## Conclusiones

El emprendimiento es un fenómeno multidimensional, examinado y teorizado desde distintos campos de estudio, disciplinas y ciencias. Aunque la acepción de *emprendedor* ha tenido cambios en su evolución, y el uso del término puede variar por países e idiomas, lo cierto es que el concepto coincide en contener, en cualquier caso, la idea de que emprendedor es aquel que se arriesga a ejecutar un plan con creatividad e innovación, para conseguir una meta, históricamente concebida, de valor agregado. También, es coincidente la idea del emprendedor como agente de cambio social, que moviliza recursos para la consecución de un fin específico.

Desde la escuela clásica de economía, la clave del emprendimiento parte de la demanda y las oportunidades individuales (Terán y Guerrero, 2020). Se piensa al empresario como un actor económico y a la empresa como un producto de esa manera de actuar, de manera que ambos representan un rol importante en la esfera de lo económico. *Entrepreneur* es el individuo que invierte dinero para obtener beneficios (Cantillon, 1755). También desde esta escuela se evidencia el riesgo como una cualidad inexorable de los

empresarios. Así, el emprendimiento es comprendido desde las probabilidades de obtención de un beneficio desde la identificación de oportunidades de negocio, de optimización del uso de recursos y el manejo del riesgo (Cárdenas y Hernández, 2021), de modo que tomar riesgos es propio de trabajadores *superiores*, innovadores e inteligentes.

Desde la escuela económica neoclásica, se reconoció en el emprendedor un agente que usa la independencia dada por una sociedad progresivamente diferenciada, para relacionarse con todos los sistemas sociales, en función de un beneficio propio. También se desarrolla la concepción de emprendedor con la capacidad de un sujeto que, en un contexto social y político, detecta necesidades de un posible consumidor, que además innova —combinando de nuevas formas los recursos que se tienen— y fija expectativas a largo plazo; que es capaz de distinguir entre incertidumbre y riesgo, y estimula cambios en el tejido social y empresarial (Chamorro y Botero, 2007).

Por otro lado, desde la corriente del nuevo institucionalismo, se tiene en cuenta de manera central, la influencia de las instituciones en la capacidad de toma de decisiones de los individuos, trascendiendo el análisis de las variables económicas tradicionales. Esta manera de concebir la economía, a partir del trabajo de autores como Coase, Olson y Williamson, enfatiza en el rol de las instituciones para reducir los costos de transacción. Desde esta perspectiva, cuyos orígenes están en la historia económica, se conciben las instituciones como organizaciones centrales de una sociedad, como imposiciones creadas por los seres humanos que limitan y estructuran sus interacciones, por lo que es fundamental tenerlas en cuenta en el mundo del emprendimiento (Jiménez, *et al.*, 2016). Básicamente, lo que se concluye es que las instituciones —formales e informales— condicionan los hechos económicos.

De la misma forma, desde la administración, se señala que son tres los campos y funciones en los que el emprendedor puede desempeñarse: el de la gestión, que une la dirección y la administración, el financiero, y el del impulsador —o promotor—, que tiene que ver con las características más psicosociales de los negocios y abarca las actividades cuando se crea un nuevo negocio, o cuando, durante el tiempo de vida de la empresa, se promueve del desarrollo del negocio. En cuanto a las cualidades de los emprendedores, en el contexto de la gestión de empresas, se tienen la motivación, la





innovación, la cooperación, la ambición y la proactividad. También desde esta línea, se señala que la diferencia entre emprendedores y administradores tiene que ver con que, a los emprendedores, los caracterizan determinadas cualidades personales como la percepción de oportunidades, la orientación a la acción, soportando cierto grado de riesgo, y una motivación que no subyace necesariamente en los incentivos de dinero. El administrador, por su parte, es quien controla recursos, examina el desempeño, corre pocos riesgos, negocia el camino estratégico y se recompensa con ascensos e incentivos (Gámez-Gutiérrez, 2013).

Desde la sociología, también se ha teorizado sobre el emprendimiento, con aportes que tienen en cuenta de forma directa las estructuras sociales en las cuales el emprendedor se encuentra sumergido. De manera que se concibe un sujeto recíprocamente afectado por su entorno, bajo la influencia permanente de fuerzas de distinto tipo, en pugna. Thornton (1999) plantea dos enfoques principales: uno centrado en la oferta y formación de los emprendedores, donde el individuo, de alguna forma, adopta las características personales y roles propios del emprendedor para el cambio social, sin considerarse de manera clara el papel del contexto. El otro enfoque, en la demanda, toma en cuenta directamente la existencia de un entorno o clima sociocultural capaz de valorar los beneficios y las innovaciones de la acción emprendedora, así como de comprender la influencia de los sistemas sociales, examinando aspectos como los contextos de creación organizacional, las políticas públicas o los cambios tecnológicos.

Asimismo, uno de los aportes claves al fenómeno del emprendimiento lo ha hecho, por su parte, la psicología, al teorizar sobre las características individuales y de rasgos que distinguen la personalidad de los emprendedores. Desde algunos teóricos de este campo, se señala que la manera como se lleve a cabo el comportamiento emprendedor depende de las motivaciones que, a nivel personal, brinde el entorno. Así, autores como McClelland y Winter (1989) mostraron cómo una fuerte necesidad de logro puede tener como consecuencia el éxito personal. Sus investigaciones evidenciaron que las personas con mayor orientación a la búsqueda del logro tienden encontrar, a su vez, las tareas moderadamente retadoras y a realizarlas mejor, así como a asumir responsabilidades personales en cuanto al rendimiento, a buscar retroalimentación sobre las actuaciones y a preparar y ensayar mejores formas para hacer las cosas. Así, se concluyó que el motivo de logro

de los individuos es una cuestión clave del desarrollo económico. En este escenario, el emprendedor es alguien con un alto nivel de logro, que tiene interés por los negocios y posee destreza en esa actividad.

Finalmente, se tiene la mirada crítica a teorías de corte subjetivistas, que se ubican en la corriente conocida como “teorías de la acción racional” y tienen una mirada del emprendedor fundamentada en el principio ontológico del “libre albedrío” sobre los determinantes ambientales o sociales. Desde estas teorías se piensan las acciones de los sujetos como consecuencia de cálculos racionales, de costo-beneficio, desde los cuales se valora las ventajas o desventajas de cualquier actividad o acción (Pfeilstetter, 2011). Esta lectura, sin embargo, puede ser problemática, porque implica una perspectiva, según la cual, el hombre moderno es producto del esfuerzo personal, con libertades individuales e igualdad de oportunidades, sin considerar que son las cuestiones estructurales de las sociedades de mayor aliento las que en realidad explican de mejor manera el éxito de los emprendedores.

De estas corrientes críticas se desprende también el aporte de teorías complementarias que buscan posicionar el fenómeno del emprendimiento, desde una mirada distinta de los estándares de las sociedades capitalistas occidentales más desarrolladas. También, se encuentra la valoración del emprendimiento llevado a cabo por grupos sociales particulares, como los grupos étnicos y rurales, cuyas dinámicas tienen que ver con cuestiones culturales y comunitarias, más que con las lógicas del mercado neoliberal.

En definitiva, los aportes mencionados, en su totalidad, permiten entender, de una parte, que el emprendimiento es un fenómeno con dimensiones de múltiple naturaleza y, de otra, que como actividad humana contiene las complejidades que deben examinarse a la luz de las características de las sociedades actuales. No basta con comprender al emprendedor únicamente como un agente económico, pues esto puede llevar a reducirlo a la noción de héroe. Es importante, por el contrario, analizar al emprendedor como un agente de cambio social, inmerso en una serie de condiciones socioeconómicas; alguien que se ve afectado por las características de las estructuras y sistemas sociales y que está dotado de una serie de habilidades y conocimientos que lo distinguen de otro tipo de agentes.



## Referencias

- Bendassolli, P., Borges, J. y Gondin, S. (2016). Self-control, self-management, and entrepreneurship in Brazilian creative industries. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(63), 25-33.
- Buitrago, M. T. y Valencia, J. A. (2017). El empresario en el análisis económico, características y funciones. *Ánfora*, 15(25), 337-348. <https://doi.org/10.30854/anf.v15.n25.2008.193>
- Cantillon, R. (1755). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. Fondo de Cultura Económica.
- Cárdenas, A. y Hernández, B. (2021). *Historias de emprendimiento empresarial*. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Icesi.
- Chamorro, E. y Botero, J. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, 39-63.
- Chamorro, E., Zapata, J. y Montenegro, E. (2008). Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 83-98.
- Dees, J. (1998). The meaning of social entrepreneurship. *Innovation*, 11(4), 1-6.
- Gámez-Gutiérrez, J. (2013). *Emprendimiento y creación de empresas: teorías, modelos y casos*. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de la Salle.
- Giddens, A., Beck, U. y Lash, S. (1997). *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética del orden social moderno*. Alianza Editorial.
- González-Velastín, R. (2012). *Una aproximación sociológica al "otro emprendimiento". La experiencia social de emprender en grupos vulnerables urbanos y sus implicancias en la construcción de vínculos sociales* [Tesis de grado]. Universidad de Chile. Repositorio institucional: [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112333/cs39-r%20Gonz%C3%A1lez%20V\\_2012.pdf](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112333/cs39-r%20Gonz%C3%A1lez%20V_2012.pdf)
- Herzberg, F. (1970). The motivation - Hygiene theory. En V. Vroom y E. Deci, *Management and Motivation* (pp. 86-90). Penguin Books.
- Jiménez, A., Montenegro, A. y Barrios, I. (2016). Desarrollo económico en la nueva economía institucional, desde la actividad emprendedora. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 4(2), 74-93.

- Knight, F. (1942). Profit and entrepreneurial functions. *The Journal of Economic History*, (2), 126-132.
- Luhmann, N. (1983). *Fin y racionalidad en los sistemas. Sobre la función de los fines en los sistemas sociales*. Editorial Nacional.
- McClelland, D. y Winter D.G (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea.
- Mises, L. (1998). Monopoly prices. The characteristic features of monopoly prices (1944). *The Quarterly Journal Of Austrian Economics*, 1(2), 1-28.
- Narotzky, S. (2007). The project in the model, reciprocity, social capital, and the politics of ethnographic realism. *Current Anthropology*, 48(3), 403-424.
- North, D. (1993). *Desempeño económico en el transcurso de los años*. Conferencia en Estocolmo, Suecia, al recibir el Premio Nobel de Ciencias Económicas.
- Nueno-Iniesta, P. (2009). *Emprendiendo hacia el 2020. Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus aristas*. Deusto.
- Peñaloza, M., Ramírez, D. y Ramírez, D. (2019). *El empresario en el pensamiento económico: un recorrido histórico desde las escuelas preclásicas hasta la neo-institucionalista*. Departamento de Ciencias Administrativas.
- Pfeilstetter, R. (2011). El emprendedor. Una reflexión crítica sobre sus usos y significados actuales de un concepto. *Gazte de Antropología*, 27(1), 1-11.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.
- Say, J. (1821). *Letters to Thomas Robert Malthus on political economy and stagnation of commerce*. G. Harding's Bookshop.
- Schumpeter, J. (1947). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, 7(2), 149-159.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Shapero, A. y Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. En C. A. Kent, D. L. Sexton y K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-90). Prentice-Hall.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Alianza Editorial.
- Sornoza, D., Parrales, M., Sornoza, G., Cañarte, T., Castillo, M., Guaranda, V. y Delgado, H. (2018). *Fundamentos de emprendimiento*. Innovación y Desarrollo, Economía, Organización y Ciencias Sociales.
- Terán, E. y Guerrero, A. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista Espacios*, 41(7), 7-23.



- Thornton, P. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, 19-46.
- Turiel, E. (1983). *The development of social knowledge. Morality and convention*. Cambridge University Press.
- Varela, R. y Bedoya, O. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. Icesi.





## Capítulo 2

# Modelos de negocio y de gestión orientados al emprendimiento

Diana Jiménez  
Iván Montoya  
Oscar Castellanos

**E**l emprendimiento se ha convertido en la alternativa para la ideación, incubación, desarrollo e implementación de ideas de negocio en el mercado. Esta elección puede emanar de la decisión individual, la detección de ideas innovadoras, la ejecución de proyectos específicos o, incluso, la evolución de empresas ya establecidas. Para ello, se ha estructurado una gama de herramientas, como los modelos de negocio que coadyuvan a un diseño del negocio que facilite la sostenibilidad y la competitividad organizacional, en especial en la era del conocimiento de revolución industrial y los negocios digitales (Niskanen *et al.*, 2017).

Los modelos de negocio relacionados con el emprendimiento parten de aplicar herramientas utilizadas tradicionalmente para el diseño de la idea como el *canvas* y el *design thinking*. Además, se apoyan en la visión tradicional de los modelos de negocios (Frankenberger y Sauer, 2018). No obstante, existe una brecha entre los modelos aplicados en la fase de ideación y los aplicados en la etapa de ejecución del proyecto, para minimizar los riesgos inherentes a la planeación y puesta en marcha. Es decir, modelos pensados desde la gestión que maximicen las capacidades presentes en negocios nacientes y que los preparen para afrontar las turbulencias de entornos de rápido cambio.

Desde otra perspectiva, autores como Baden-Fuller y Morgan (2010), Etkin (2009), Lambert (1994) y Toivonen *et al.* (2009) han abordado modelos, pensados desde las organizaciones que determinan y estructuran el

desarrollo de modelos organizacionales. Al partir de estructuras ya formalizadas, estos modelos se alejan de las necesidades de los negocios nacientes. Por lo que existe una brecha entre la planeación de la idea de negocio y la conexión entre el inicio de la ejecución del negocio y su establecimiento. Dado lo anterior, resulta relevante considerar herramientas que apoyen a negocios nacientes en su proceso de diseño y formalización de procesos de gestión que faciliten el logro de objetivos y el desarrollo de habilidades y capacidades en el largo plazo.

En consecuencia, en el presente capítulo se abordan los diferentes modelos de negocio aplicables al emprendimiento, desde la fase de ideación, hasta la implementación y mejoramiento de los procesos de gestión. Este enfoque parte de reconocer que el modelo de negocio no es solo un instrumento que le facilita al emprendedor el diseño y seguimiento de los procesos organizacionales, sino que existen herramientas paralelas que pueden ser decisivas para la sostenibilidad y perdurabilidad del negocio. Para ello, este aparte se estructura en tres segmentos: (1) el concepto de modelo en las organizaciones y en los negocios, (2) los tipos de modelos en las organizaciones y (3) el emprendimiento como sujeto de modelos en los negocios.

## **El concepto de modelo**

En temas asociados a las empresas y los negocios, los modelos se entienden como representaciones de lo que debería realizarse, del deber ser o del ideal en las organizaciones. De acuerdo con Lambert (1994), los modelos buscan establecer una utilidad para el análisis de datos complejos y teniendo en cuenta que la relación entre actores, procesos y actividades se conciben como una relación compleja, se convierten en herramientas organizacionales que facilitan y promueven los procesos de toma de decisiones. Se resalta que los autores mencionados afirman que los modelos representan una realidad simplificada que, generalmente, contiene mayor complejidad. Por ejemplo, un modelo de avión es la imagen o prototipo de un avión real. De ese modo, ayudan a simplificar fenómenos y situaciones del mundo real (Birkinshaw y Goddard, 2009). Asimismo, Baden-Fuller y Morgan (2010) conciben el modelo desde el concepto de gran escala, es decir, imágenes o reproducciones. Según estos autores la noción de modelo de negocio integra las





dos visiones sobre modelos a escala y modelos a seguir. En concordancia, Lambert (1994) sostiene que los modelos facilitan la transición entre la teoría y la práctica que se transforma en la gestión de los directivos.

De acuerdo con lo anterior, puede inferirse que hay consenso entre los autores en cuanto a la utilidad de los modelos como representaciones de la realidad, capaces de ofrecer una imagen precisa de una situación particular en un momento dado. Estos modelos actúan como puentes entre la teoría y la práctica, lo cual es especialmente valioso para un negocio en sus etapas iniciales, ya que carece de experiencia. La gestión del conocimiento y la curva de aprendizaje se vuelven cruciales en este contexto, al permitir que, a través de la toma de decisiones informadas, la empresa pueda orientarse hacia un curso de acciones sólido y efectivo.

Para Lambert (1994) un buen modelo tendrá como funciones: (1) presentar datos relevantes relacionados con el fenómeno que dio lugar al modelo, (2) facilitar un proceso de depuración de la información que no aporte valor real a la situación que está analizándose, (3) facilitar un espacio para analizar la información que procede del modelo y que, a menudo, se caracteriza por ser compleja y, posteriormente, (4) aportar al diseño de un proceso de eficiencia contrastada en el que la información pueda ser un insumo indefectible para el proceso de toma de decisiones que ofrezcan una mayor tendencia de garantizar la sostenibilidad y el desarrollo de la competitividad en el negocio. En tal sentido, debe garantizarse una buena construcción del modelo, a partir de atributos expuestos por el mismo autor:

1. Los modelos deben evidenciar, de la manera más aproximada, lo que acontece en la realidad.
2. El modelo debe promover un escenario para la gestión de los directivos, no una restricción para ellos.
3. Un modelo y sus paradigmas deben poder traducirse a un lenguaje sencillo y accesible para explicarlo a quién lo requiera.
4. El modelo debe ser consistente con la cultura organizacional.
5. Modelos iguales u homólogos deben generarse en toda la organización para contribuir a un lenguaje común.
6. No debe perderse de vista que los modelos se reconozcan como un acercamiento al mundo real, que es muy general como para poder aplicarse

de una manera sencilla y práctica, y adaptarse a situaciones específicas. Pese a ello, es necesario reconocer que no reproducen con exactitud el mundo real y deben reconocerse a partir de circunstancias y cambios.

7. Los modelos deben utilizarse en el contexto de la formación y capacitación empresarial. Y la formación debe ser pensada de acuerdo con las necesidades organizacionales, asegurando la aplicación práctica y el conocimiento a nivel organizacional.
8. Los modelos no son una opción de aprendizaje organizacional. Son un apoyo esencial en el proceso.

No obstante, así como no existe un consenso total frente a lo que implica un modelo en los negocios, tampoco se presenta en lo referente a los modelos que deben ser aplicados en las ideas, organizaciones y negocios desde lo abordado en la literatura académica. Por esa razón, se resalta la importancia de considerar los tipos de modelos para poder acercar la discusión a los modelos pertinentes para el emprendimiento. En tal sentido, a continuación, se abordan los modelos asociados al entorno organizacional o aplicados al emprendimiento, entre los que se encuentran los modelos de negocio, de gestión, de buena práctica y de organización, entre otros. Estos modelos orientan la acción, la decisión y la dirección organizacional y, por ende, resultan muy convenientes para el emprendimiento.

## Tipos de modelos

En los negocios se estructuran modelos a partir de diversas lecturas que se relacionan con los siguientes hechos: (1) el proceso administrativo y sus componentes, es decir, planear, organizar, dirigir, ejecutar y, en ocasiones, se incluye la retroalimentación o el control como fases de mejoramiento del proceso; y (2) modelos de negocio, de prácticas deseables, de estructura organizacional y de gestión, asociados a procesos de calidad, entre otros. Algunos de estos cuentan con derivaciones en sus concepciones, por ejemplo, los modelos de negocio que desarrollan procesos de innovación (Chesbrough, 2010; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Poponi *et al.*, 2020); o de gestión, enmarcados en un proceso o dependencia en específico, por ejemplo, el modelo de gestión de calidad, el modelo de gestión del conocimiento



y el modelo de gestión de ventas. Otra perspectiva aborda los de organización (Etkin, 2009), los de buenas prácticas (Lambert, 1994) y los modelos de negocio en su versión tradicional (Birkinshaw y Goddard, 2009b), teniendo como diferenciación, en estos últimos, su enfoque hacia la creación de valor y el desempeño (Romdhane y Lakhali, 2015; Zott y Amit, 2010).

Según Etkin (2009), “el modelo de organización describe las actividades básicas, sus relaciones (internas y externas), los centros responsables de las decisiones y los recursos que fluyen hacia ellos o que desde allí se aportan al proceso productivo” (p. 42) que, como se aprecia, es una concepción para negocios ya formalizados en una organización, por lo cual resulta importante considerar la filosofía organizacional. Birkinshaw y Goddard (2009) señalan que es difícil para las organizaciones reconocer el modelo de gestión que aplican, por lo que su conocimiento resulta fundamental para el cumplimiento de los objetivos misionales. Por ello, se requiere analizar las características del modelo aplicado y su funcionalidad y, aunque no existe una estructura universal para la definición del modelo de gestión adecuado, cada una debe encontrar el que mejor se ajuste a sus características, competencias y oportunidades.

Quinn *et al.* (1995, p. 3) abordan también los modelos de gestión en negocios, aclarando que, en general, los modelos tienen una permanente evolución, de acuerdo con los valores de la sociedad y los cambios exógenos a la organización. Por lo anterior, resulta relevante que la concepción de modelos en las organizaciones y negocios no se contemple como un requisito para su formalidad ni como un componente empresarial que se construye una sola vez, se diseña y se publica para conocimiento general. Por el contrario, debe ser tal que implique material de trabajo y revisión permanente, retroalimentado y adaptado según cambien las condiciones internas y del entorno, con el ánimo de disminuir la brecha entre la realidad organizacional y el establecimiento del modelo.

Por otro lado, Lambert (1994) establece que los modelos de buena práctica son aplicados a los procesos que repercuten en un rol más importante, en términos de convertirse en una herramienta para transformar los datos en insumo para la toma de decisiones en función de la creación de valor. Con lo anterior, es posible interpretar que tener conocimiento sobre el modelo de gestión, de acción o de procesos de una organización, frente a lo que

implica un deber ser, puede favorecer a la organización en torno al desarrollo de capacidades como la adaptación al entorno, el análisis del negocio y un acercamiento a las relaciones con actores externos decisivos para la consolidación de la idea de negocio.

Birkinshaw y Goddard (2009) establecen cuatro modelos según la naturaleza del negocio. Estos podrían catalogarse como “genéricos” o “básicos”, de acuerdo con el análisis de empresas de distinta ocupación como estudio de caso. Los modelos explicados por los autores mencionados son: el modelo de planificación, de búsqueda, científico y de descubrimiento (tabla 2.1).

**Tabla 2.1** Modelos de Birkinshaw y Goddard (2009)

Modelo	Descripción
Modelo de planificación	Busca el desarrollo de objetivos a corto plazo, procesos de gestión y toma de decisiones estrictamente jerárquica. Es un modelo tradicional que puede trasladarse con otros más contemporáneos.
Modelo de búsqueda	Surgido del modelo anterior, propone poner el énfasis en el logro de los fines. De esta manera, todos pueden aportar en el logro de los objetivos, a partir de la creatividad y la interacción.
Modelo científico	Se enfoca en los fines y es complementario al de la planificación. Siguiendo el proceso científico, busca la creación de nuevos postulados y teorías que inician como ideas relevantes.
Modelo de descubrimiento	Permite una comprensión del contexto complejo para favorecer la participación de los individuos, lograr resultados altamente efectivos en términos de la adaptación y la ejecución de procesos en el trabajo. Se aplica en proceso de innovación.

Fuente: adaptado de Birkinshaw y Goddard (2009).

Por otra parte, Quinn *et al.* (1995) abordan cuatro modelos de intervención organizacional, aplicables a los negocios desde la gestión (tabla 2.2). La naturaleza de estos modelos corresponde con la influencia de teorías en diferentes momentos históricos de la gestión. Dichos modelos son el modelo de objetivo racional, el modelo de proceso interno, el modelo de relaciones humanas y el modelo de sistemas abiertos, los que hacen parte de los postulados más importantes en esta disciplina.

**Tabla 2.2** Modelos de Quinn *et al.* (1995)

Modelo	Descripción
Modelo del objetivo racional	Se fundamenta en criterios de eficacia de la organización y su enfoque está en la productividad a través de la formulación de objetivos, el análisis racional y el análisis de tareas. Su principal exponente es Frederick Taylor.
Modelo de proceso interno	Desarrollado por Henri Fayol y Max Weber, en el segundo cuarto del siglo xx, buscando la continuidad y la estabilidad. Se destaca por la preponderancia del clima organizativo con normas, estructuras y tradiciones muy bien definidas.
Modelo de relaciones humanas	Fundamentado en la persona como centro del proceso se caracteriza por los valores como el compromiso, el trabajo en equipo, la participación y la creación de acuerdos.
Modelo de sistemas abiertos	Nace como una alternativa a la disyuntiva de los modelos anteriores, con énfasis en el entendimiento como sistema complejo. Busca la flexibilidad organizacional, el cambio continuo y la capacidad de adaptación e innovación.

Fuente: adaptado de Quinn *et al.* (1995).

Posteriormente, Lambert (1994) menciona algunos tipos básicos de estructura de organización clasificados como modelos especializados que corresponden a la formalización del negocio en una organización a partir de la descripción de sus relaciones por medio de esquemas. Entre los que se encuentran la estructura en esquemas de araña, de red y de hojas de trébol. Según su nivel de flexibilidad, estos corresponden a las metodologías tradicionales de construcción de una organización, a partir de un negocio que está en marcha.

De acuerdo con su momento social, cada autor ha desarrollado su perspectiva del modelo de gestión, pasando de modelos rígidos, jerárquicos y lineales a modelos flexibles, abiertos al entorno, como las propuestas de Carroz (2005) y Morantes (2013). Con elevados procesos de adaptación en contextos altamente cambiantes, también considerados entornos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (Vuca). La tendencia refleja la necesidad de no tener modelos estáticos y lineales sino modelos maleables, complejos, cambiantes y flexibles, que permitan ser ajustados en tiempo real. Y esto es aplicable tanto en modelos de negocio, como en modelos de gestión, de buena práctica, de organización o los diferentes modelos abordados de toma de decisiones.

Dado lo anterior, se resalta la importancia de considerar modelos en cualquier fase de una organización. Ello incluye la fase de creación e introducción al mercado; y la concepción de la idea de negocio, lo que facilita que la idea de negocio o de emprendimiento pueda expeditamente acondicionarse y ejecutarse de acuerdo con lo planeado.

## El emprendimiento como sujeto de modelos

Tradicionalmente, el emprendimiento ha sido concebido como la actividad de crear o establecer negocios que, eventualmente, evolucionan hacia organizaciones formales. Este proceso no solo busca generar beneficios para sus fundadores, sino también para la sociedad. Este enfoque se sustenta en la interacción de diversos actores, como el mercado, la economía, el Gobierno y la academia, que colaboran como mecanismos para impulsar la generación de empleo, rentabilidad, innovación y conocimiento. Además, se busca abordar necesidades insatisfechas en el mercado (Ferreira *et al.*, 2013; Savic *et al.*, 2020; Tsvetkova y Partridge, 2019).

No obstante, la teoría clásica no es suficiente para comprender plenamente el fenómeno del emprendimiento. Este requiere una actualización en términos de su conceptualización, clasificación y alcance. Además, es de vital importancia prestar una atención a las herramientas utilizadas, ya que desempeñan un papel crucial en la respuesta a los desafíos del mercado, las nuevas modalidades de emprendimiento y los cambiantes marcos de referencia en el ecosistema emprendedor. Esto es especialmente relevante dado que, cada vez, resulta más complicado alcanzar un nivel de competitividad que asegure la sostenibilidad del negocio. Para ello, se han desarrollado diversos modelos que abarcan desde modelos clásicos de negocios, hasta modelos de quintuple hélice y modelos econométricos de análisis de la información (Kitsios *et al.*, 2021; Momtaz, 2021).

Si bien, el mercado mismo impone la necesidad de que los emprendimientos reconsideren permanentemente lo referente a su negocio, la academia debe disponer de herramientas y modelos que faciliten el tránsito a nuevas dinámicas de negocio, relacionadas, por ejemplo, con la economía circular y la digitalización de la economía (Kraus *et al.*, 2018; Suchek *et al.*, 2022) como aspectos que imponen nuevos retos para reconsiderar el emprendimiento en sí mismo y pensar en el ideal de lo que concierne a emprender.



En tal sentido, el emprendimiento se presenta como un fenómeno que demanda modelos de negocio sólidos, actualizados y flexibles que puedan adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado. Esto es particularmente relevante, cuando el emprendimiento surge a partir de una idea original en lugar de partir de una empresa ya establecida. En estos casos, nos encontramos con emprendimientos que carecen de una amplia experiencia y con emprendedores que enfrentan mayor vulnerabilidad, en términos de la supervivencia de sus empresas, además de menor propensión a establecer bases sólidas para una competitividad sostenible, que abarque aspectos económicos, sociales y ambientales (Cabrera-Flores *et al.*, 2020; Mukhtarova *et al.*, 2017; Salimova *et al.*, 2020; Yang y Zhu, 2010).

En consecuencia, los cambios constantes en el entorno empresarial, las demandas del mercado y los desafíos inherentes al emprendimiento refuerzan la necesidad de mantener un diálogo constante sobre los modelos de emprendimiento. En los siguientes dos apartados, se exploran las dos categorías más citadas en el contexto organizacional: el modelo de negocio como una herramienta tradicional en el ámbito del emprendimiento y el modelo de gestión, como una herramienta ampliamente utilizada en empresas consolidadas (igualmente aplicable a emprendimientos en proceso de desarrollo, dado que la gestión es esencial en cualquier tipo de negocio, independientemente de su etapa en el mercado).

## El modelo de negocio como herramienta tradicional en el emprendimiento

El modelo de negocio se ha configurado como una herramienta fundamental para la organización y la definición de su oferta de valor agregado, a partir de sus actividades, procesos y actores, así como la gestión de sus recursos. Al respecto las nuevas posturas mencionan los retos que enfrentan los modelos de negocio en el contexto de la innovación (Chesbrough, 2010; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Poponi *et al.*, 2020). Ello teniendo en cuenta la importancia de no ser seguidores en el mercado, sino que la apuesta por la propuesta de valor pueda generar una ventaja competitiva que le permita a la organización ganar posicionamiento. Al respecto resulta conveniente retomar las funciones de un modelo de negocio, que de acuerdo con Chesbrough (2010), retomando a Chesbrough y Rosenbloom (2002), son las siguientes:

1. Articula la propuesta de valor. Por ejemplo, el valor creado por usuarios por una oferta basada en tecnología.
2. Identifica un segmento de mercado y especifica el mecanismo de generación de utilidad. Por ejemplo, usuarios para quienes la tecnología es útil y tiene un propósito.
3. Define la estructura de la cadena de valor requerida para crear y distribuir la oferta y activos complementarios necesarios para apoyar la posición en la cadena.
4. Detalla los mecanismos de ingresos mediante los cuales se paga a la empresa por la oferta.
5. Estima la estructura de costos y el potencial de ganancias (dada la propuesta de valor y la estructura de la cadena de valor).
6. Describe la posición de la empresa dentro de la red de valor que vincula a proveedores y clientes, incluida la identificación de posibles cooperantes y competidores.
7. Formula la estrategia competitiva, mediante la cual, la empresa innovadora obtendrá y mantendrá ventaja sobre sus rivales.
8. Las empresas deben adoptar una actitud eficaz hacia la experimentación del modelo de negocio (Chesbrough, 2010, p. 362).

Asimismo, de acuerdo con Chesbrough (2010), el modelo de negocio no es estático, sino que debe ser considerado una herramienta dinámica que requiere la revisión y la realización de ciertos “experimentos”, con el fin de renovarse y adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno empresarial. Para ello, es fundamental considerar elementos como la tecnología disponible y la capacidad de adaptación. Como menciona Christensen (2002), en ocasiones la implementación de una tecnología aparentemente trivial puede arruinar el modelo de negocio. Además, es esencial recordar que cualquier cambio o ajuste en el modelo implica cambios profundos en la organización, dado que “los procesos organizacionales también deben adaptarse” (y estos no siempre se encuentran reflejados en las herramientas tradicionales).

A su vez, algunos autores (Baden-Fuller y Mangematin, 2013; Dentoni *et al.*, 2020) resaltan la importancia y relación entre la estrategia y el modelo de negocio que, en su mayoría, constituyen aspectos diferenciales de la organización, contemplando elementos como consumidores, relacionamiento con los





consumidores, monetización y cadena de valor y mecanismos de vinculación. Estos elementos son adecuados a un contexto que no facilita la estabilidad.

Por otra parte, teniendo en cuenta la manera como se estructura el modelo de negocio, es relevante considerar que se contemplan “afirmaciones causales” que explicarían la relación causa-efecto. Lo anterior debe analizarse con cuidado, teniendo en cuenta que no resulta sencillo comprender dichas relaciones en un entorno dinámico y de incertidumbre y, en ese sentido, se identifica un reto en el modelo de negocio que no ha terminado de resolverse por completo en la literatura. Estos elementos se agudizan cuando se consideran procesos de *spin-off* universitarias, donde los emprendedores carecen de experiencia empresarial y se enfrentan a un entorno incierto en términos de mercado y procesos innovadores, sin contar, necesariamente, con una idea clara sobre su propuesta de valor. No obstante, los emprendedores académicos deben vincular un modelo de negocio y construir con agilidad relaciones de confianza con grupos de interés del mercado (Lehoux *et al.*, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental resaltar la importancia de que las organizaciones consideren el modelo de gestión como un aspecto provisional (Lehoux *et al.*, 2014). Este enfoque pone de relieve que los modelos de negocio promueven la materialización de iniciativas relacionadas con la innovación y la tecnología, respaldados en la comercialización y la propuesta de valor integral. Es decir, se resalta que es un componente de la organización que debe estar sujeto a la reflexión continua, cambiante y adaptable. Considerando que es el medio a través del cual la organización puede desarrollar capacidades distintivas que persigan la consecución de ventajas competitivas, así como los focos de atención a los que se orienta el modelo de negocio (Frankenberger y Sauer, 2018).

Por lo anterior, como concepto alternativo al modelo de negocio surge el concepto de modelo de negocio dinámico (Niskanen *et al.*, 2017). Este planteamiento relaciona dicho concepto con el alcance de la empresa en el mercado, lo que implica una concentración en la demanda existente, a la par que se desarrollan modelos que exploran la demanda emergente. Este enfoque considera que el modelo de negocio no solamente resulta útil para la definición del negocio, sino para explotar las oportunidades de mercado, a través de la generación de valor.

Se refleja la importancia en posturas recientes, de comprender el análisis del modelo de negocio como una oportunidad de consolidar capacidades y competencias organizacionales, como mencionan Niskanen *et al.*, (2017) con respecto a los modelos de negocios que ofrecen una opción en la cual las empresas pueden enfocarse con mayor rigurosidad en las problemáticas asociadas a la indagación de oportunidades (exploración), detección de ventajas (explotación) y las alternativas para su combinación. Asimismo, se presentan siete factores fundamentales en el diseño de los modelos de negocio desde la perspectiva cognitiva, como mencionan Frankenberger y Sauer (2018), en relación con el análisis del usuario final: las fuentes emergentes de creación de valor, las actividades colaborativas externas, las inconsistencias en la industria dominante, los métodos comerciales diversos, el funcionamiento interno dentro de la escisión y la colaboración dentro de la misma organización. Estos factores resultan en el desarrollo de modelos de negocios novedosos que responden a las necesidades actuales y se centran en la consecución de resultados.

Así como las posturas más recientes en la gestión, las herramientas en las organizaciones vinculan, en mayor medida, el entorno, expresado en los diferentes aspectos en los que interfiere en el desarrollo organizacional. De ese análisis del entorno, el concepto de modelo de negocio se ha asociado con posturas como la economía circular, relacionando el impacto de la actuación de la organización en la sociedad en términos de externalidades. Al respecto, el concepto de *circular business model*, como mencionan Poponi *et al.*, (2020), se convierte en una consideración esencial para la estrategia organizacional, debido al impacto de la economía circular en las dinámicas de gestión e innovación. Estos escenarios estratégicos ponen en consideración nuevas posturas en las regiones más desarrolladas, orientando hacia un contexto de desarrollo sostenible. Esta perspectiva afianza las teorías organizacionales de mediados de siglo que se volcaban al análisis y adaptación frente al entorno en un enfoque sistémico, lo que en el largo plazo redundó en cambios y transformaciones relevantes en la sociedad y, en particular, en lo relacionado con el ambiente.

Al respecto, posiciones como la de Angelis y Feola (2020) abordan diferentes mecanismos, a través de los cuales, puede aplicarse un *circular business model*. Por medio de la herramienta *ReSOLVE framework* contempla las fases de RE – Regenerate, S – Share, O – Optimise, L – Loop, V – Virtualise y E – Exchange,



como un enfoque que no solo vincula las preocupaciones sobre el ambiente, en la búsqueda de un modelo de negocio sostenible, sino que también puede generar ventajas, en comparación con otras organizaciones. En consecuencia, estas nuevas perspectivas y retos en la concepción de los modelos de negocio pueden convertirse en una ventaja para las *spin-off*, durante las fases de inserción en el mercado y en la búsqueda de posicionamiento. Al respecto, una gran variedad de iniciativas desde la academia ha promovido un progreso organizacional, a partir de procesos de innovación que contribuyan con la absorción y la adaptación dentro del mercado. Estas iniciativas son valiosas, además, porque se relacionan y se construyen directamente con participación de la sociedad, con un aporte científico y organizacional desde las tres funciones sustantivas de la academia (Poponi *et al.*, 2020).

Asimismo, la producción académica alrededor del fenómeno del emprendimiento llama la atención sobre los modelos de negocio sociales (Vieira *et al.*, 2023), que involucran, a su vez, la medición y el seguimiento a la aplicación de los modelos de negocio; los modelos de negocio digitales (Li *et al.*, 2023); y la conjunción entre tipos de modelos, como los modelos de negocios verdes y digitales (Calle-Nole *et al.*, 2023).

A la luz de las nuevas tendencias del emprendimiento, es necesario considerar el modelo de gestión como herramienta de diseño de la idea de negocio tradicional, aclarando que dichas herramientas no sustituyen el modelo de negocio, sino que complementan sus componentes y facilitan la transición de la planeación a la gestión efectiva, tal como se aprecia en el acápite inmediatamente posterior.

## El modelo de gestión como herramienta aplicable al emprendimiento

Con respecto a los modelos de gestión (Quinn *et al.*, 1995), se relacionan con el deber ser de las cosas indicando que, prácticamente, cada persona cuenta con una interpretación propia frente a lo que debe realizarse desde la dirección. Esto puede influir en la construcción y el diseño de los modelos, además, incorpora la visión múltiple que concibe la lectura de la realidad como un asunto colectivo que aporta a la construcción y consecución del modelo de gestión en una organización.

Otra posición menciona el rol preponderante del nivel directivo, en la definición de modelo de gestión. En tal sentido, Birkinshaw y Goddard (2009b) consideran que el modelo de gestión refleja la definición de objetivos, motivación de esfuerzos, realización de actividades y gestión de recursos dentro del trabajo directivo, lo que puede convertirse en una variable clave para la competitividad.

Drucker (1999) y otros proponen una división de la teoría de los negocios en tres partes: las suposiciones de la organización, la misión y las capacidades que utiliza para lograr la misión. En el contexto, dichos elementos se materializan a través del modelo de gestión que se convierte en el mecanismo para lograr los procesos misionales con la concepción de la estrategia organizacional como mencionan Casadesus-Masanell y Ricart (2010).

Duque (2005, 2009) sostiene la relación del concepto de modelo de gestión al de planeación estratégica, indicando que el modelo contiene la forma de gestionar los recursos en función del logro de los objetivos organizacionales. A su vez, vinculan los principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y lineamientos sobre qué hacer para conseguir resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización, encontrando una relación entre estrategia y el modelo de gestión. Dichos aspectos proceden de normas, documentos institucionales, la definición de la estructura organizacional y la planeación estratégica de la organización.

Por su parte, Etkin (2009) aborda el concepto de modelo de organización que concibe un modelo que, como se mencionó, es aplicable a organizaciones establecidas (en una etapa de madurez del negocio). Y analiza las actividades integradas en el marco de la organización, a partir de asignaciones individuales que señalan el quehacer y diferencian entre lo actual y lo deseable, dejando de lado los datos y centrándose en los elementos conjuntos de la visión compartida.

Retomando lo anterior, en los conceptos estudiados, se refleja la importancia del modelo de gestión como complemento del modelo de negocio, que cuenta con diversas interpretaciones desde la teoría frente a su concepto y alcance. En esa medida, destacan las características y las premisas ofrecidas por los autores para su construcción, en el entendido de la complejidad de sus relaciones y la interacción con el entorno de los negocios, a través del cual esa idea de negocio toma forma y se adapta, de acuerdo con las modificaciones que el mercado actual reclama.



Con lo abordado en el presente capítulo, surge la necesidad de estructurar un concepto base de modelo de gestión aplicable a los emprendimientos, independientemente de si se estructuran como negocios u organizaciones, un concepto de premisa para la acción. Para ello, se retoma la postura de Jiménez-García (2018) que, a partir del análisis de la literatura, comprende el modelo de gestión en los siguientes términos:

Un modelo de gestión se interpreta como una representación de la realidad organizacional que reconoce, concibe y refleja la acción dentro de [esta], a través de las actividades y relaciones (hacia adentro y con el exterior) propias del contexto organizacional, transformando la teoría en acción efectiva, además resulta fundamental para el ejercicio reflexivo de las organizaciones en la toma de decisiones estratégicas, la comprensión de la dinámica organizacional y la concepción de la organización misma de manera integral. (p. 97)

El modelo de gestión se convierte en una herramienta que le proporciona perspectiva y materialidad al modelo de negocio, por lo que pueden convertirse en herramientas complementarias que brinden al emprendedor la posibilidad de establecer su diseño organizacional, a la par de desarrollar los tres niveles de la planeación: estratégica táctica y operativa, en procesos de gestión que movilicen los aspectos del modelo de negocio. Esta articulación resulta fundamental, porque acerca la propuesta de valor a los procesos del día a día en negocios nacientes. Además, puede resultar esencial para el cumplimiento de los primeros objetivos, la definición de actividades, roles y procesos y diseña un orden para las actividades clave definidas en el modelo de negocio. Así también, permite realizar seguimiento y desarrollar capacidades organizacionales desde el principio y corregir procesos no tan pertinentes en tiempo real.

Teniendo en consideración el concepto de modelo de gestión expuesto, es posible inferir que la representación de la realidad organizacional facilita la conversión de elementos estáticos reconocidos en el modelo de negocio como relaciones, recursos, actividades clave y propuesta de valor, canales, segmento de clientes y estructura de costos; en elementos dinámicos que involucran un plan a seguir y roles, responsabilidades, actividades y procesos en torno a los componentes mencionados. Por tal motivo, a continuación, se esbozan las características de un modelo de gestión con aplicación a un emprendimiento.

## Aproximación a un modelo de gestión en emprendimiento

De acuerdo con Cruz (2012, p. 75), citando a Dorado y Gallardo (2005), “la decisión de aplicar un modelo de gestión u otro” implica “una profunda reflexión y un análisis de la situación particular de cada organización”. En esta, es necesario analizar “sus pros y sus contras de una manera objetiva, con el fin de avanzar hacia la excelencia, es decir, hacia la eficacia y eficiencia organizacional” (p.75).

Birkinshaw y Goddard (2009a, p. 79) sostienen que deben incorporarse los siguientes elementos para la definición del modelo de gestión, en torno al funcionamiento de la empresa. Estos aspectos se materializan en preguntas concretas, como se aprecia en las siguientes alternativas:

1. Sobre la naturaleza de los objetivos de la compañía.
2. Sobre cómo motivar a los individuos para que persigan esos objetivos.
3. Sobre cómo se coordinan las actividades.
4. Sobre cómo se toman las decisiones.

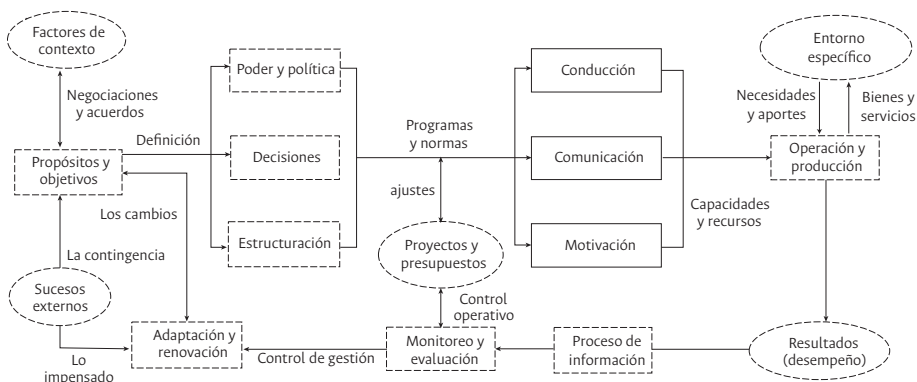
El análisis de estas variables posibilita orientar un proceso de generación de un modelo de gestión que sean orientadoras para una organización en sus etapas iniciales de inserción al mercado o para una organización que no tenga claridad frente a sus procesos de gestión. Por su parte, Quinn *et al.* (1995) conciben los modelos a partir de las diferentes posturas sobre la gestión, incorporando criterios como la efectividad, la relación entre los medios y fines en el modelo, el énfasis de cada modelo, los procesos centrales, la forma como se lleva a cabo la toma de decisiones, el rol del directivo y la definición de clima organizacional, aspectos que surgen y se consolidan desde el negocio y el desarrollo de la misma idea, así como las competencias, los procesos y los procesos de aprendizaje.

El modelo servirá para procesos de retroalimentación (Bagdoniene, 2010; Bagdoniene y Kazakeviciute, 2009). Estos vinculan uno de los actores clave para la definición de la idea de negocio: el cliente, que incluye procesos de relacionamiento desde el primer contacto hasta la fidelización. Por su parte, Hajiheydari *et al.* (2012) retoman también la relación con el cliente y las relaciona con las capacidades organizacionales.

Adicionalmente, Etkin (2009) sostiene que existen aspectos que deben ser contenidos en el modelo, relacionados con criterios de desempeño, relaciones con grupos de interés, los principales aspectos de la cultura organizacional, la respuesta al entorno, a partir de tres características. A saber, la recursividad, la reflexividad y el aprendizaje, articulados con la retroalimentación entre las múltiples lecturas y propósitos internos de la organización.

En términos de los modelos requeridos para el emprendimiento, cabe resaltar que esta visión le da una perspectiva más amplia y completa de los procesos organizacionales que deben considerarse en la formulación de un negocio o en la constitución del plan de negocio, que va más allá de la definición de actividades, recursos y actores clave del negocio y profundiza en las relaciones y representaciones que ocurren en el día a día de un negocio en marcha (figura 2.1).

**Figura 2.1** Procesos básicos en las organizaciones



Fuente: adaptado de Etkin (2009).

Autores como Acuña (2014) sostienen que el modelo está determinado por las características específicas de las organizaciones en el detalle de su planeación estratégica, donde establece como los condicionantes más importantes del modelo: (1) la lectura de la situación actual de la empresa, (2) el estudio organizacional con fines estratégicos, (3) la planificación estratégica, (4) el diseño de un lineamiento estratégico, (5) la implantación y seguimiento, (6) la coordinación, (7) el desempeño de cada dependencia, (8) el seguimiento y control a los procesos, (9) la retroalimentación y proceso de aprendizaje estratégico y (10) la autoevaluación. Ello refleja la estrecha

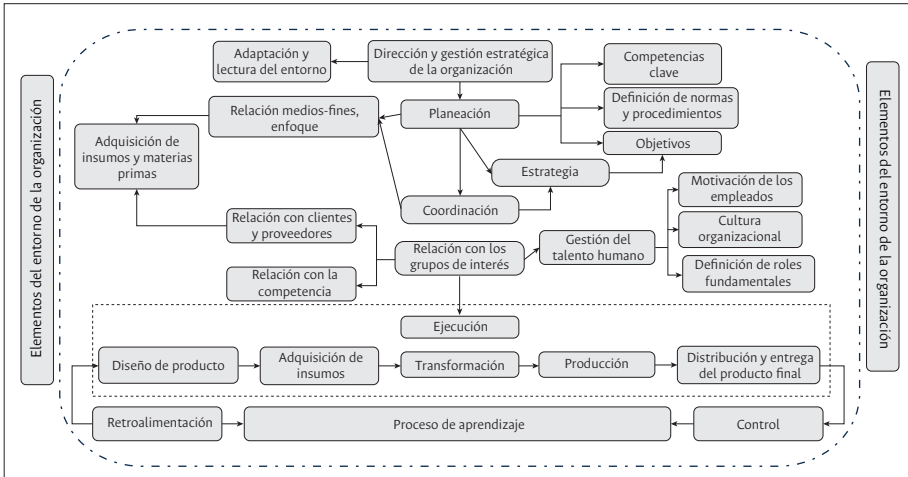
relación entre planeación y ejecución, que en su visión tradicional considera un cuadro de mando integral, también llamado *balanced scorecard* (Kaplan y Norton, 1997), al ser un instrumento para la gestión empresarial que incorpora diferentes áreas de la organización e indicadores de evaluación. No obstante, es válido resaltar que la estrategia y la estructura nacen con la organización y se transforman o adaptan en la medida en que se requiera.

La construcción del modelo de gestión puede crear diversas rutas de diseño y basarse en distintas variables, por ejemplo, la perspectiva de López *et al.* (2009) se estructura en el marco de un proceso que vincula decisiones y actividades denominado *modelamiento de procesos por regulación* (MPR) que relaciona tareas, sistemas, flujo físico y flujo de información discriminando entre tareas administrativas y físicas o relacionadas con las operaciones de la organización.

La integración de los componentes presentados por los autores con el fin de diseñar modelos de gestión que faciliten los procesos de emprendimiento, abarcando desde la creación del negocio hasta su sostenibilidad, escalabilidad y desarrollo, es fundamental. En este sentido, a continuación, se propone un modelo estándar adaptable tomado de Jiménez-García, (2018), que será útil como base complementaria a los modelos tradicionales. Ya que, como define Pascale (1995), citado por Cruz *et al.* (2009), es común cometer errores al aplicar un modelo de gestión de manera automática y sistemática, tratando estos modelos como simples modas organizacionales. Esto suele generar esfuerzos en forma de piezas sueltas, que carecen de impacto significativo y profundo en las organizaciones.

Este modelo estándar adaptable resulta particularmente valioso en el contexto de las nuevas tendencias en emprendimiento, especialmente en la fase en la cual la idea de negocio se ha estructurado y se procede a su inmersión en el mercado con procesos de ejecución bien definidos. En la figura 2.2, se detallan los elementos base que deben considerarse.



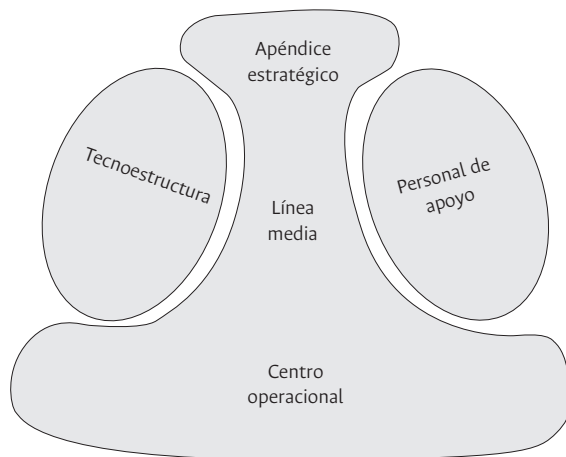
**Figura 2.2** Modelo de gestión genérico adaptable

Fuente: adaptado de Jiménez-García (2018).

Dicho modelo fue construido considerando que, como menciona Etkin (2009), “las distintas premisas o metáforas de partida también hacen la diferencia en los modos de diseñar la organización, de conducirla y controlarla” (p. 45). Esto a partir de considerar las generalidades de la gestión como una máxima necesaria para la acción y para la orientación de la toma de decisiones en las organizaciones. Este proceso es crucial, teniendo en cuenta que, cuando los negocios inician, la única experiencia de la organización o el negocio que inicia es la experiencia del emprendedor detrás de la idea y las circunstancias del entorno atadas al contexto en el que se desarrolla (Matus *et al.*, 2018).

La manera en que se aprecian los componentes del modelo coincide con la propuesta por Mintzberg (1979, 1980, 1991), que involucra procesos, tareas, habilidades y actores clave de la organización (aplicables a los procesos estratégicos, tácticos y operativos de un negocio que no se ha formalizado) en “las cinco partes básicas de la organización”, cuyo esquema se presenta en la figura 2.3.

**Figura 2.3** Las cinco partes de la organización según Mintzberg



Fuente: adaptado de Mintzberg (1979).

La propuesta de Mintzberg señala tres apartes importantes en la organización de tipo jerárquico, que vinculan el aparte estratégico (como la dirección o liderazgo de la organización), la línea media que incorpora los líderes de dependencias y mandos medios de la organización, así como el nivel operativo de la organización donde se aplican los planes de acción y el seguimiento a los procesos primarios de producción, relacionados con compras, almacén, procesamiento, transformación, personal de atención al público, proveedores y distribuidores. Asimismo, la propuesta considera dos apartes que realizan soporte a la línea jerárquica de la organización, a saber, el personal de apoyo que enlaza actividades de I + D + I, relacionamiento externo, servicios generales y la tecnoestructura que incorpora la planeación, el seguimiento a las operaciones y el personal de capacitación, etc.

Al considerarse en el marco del emprendimiento, son procesos que se llevan a cabo con formalización o no, con la estructura o no, sobre una sola persona o sobre un equipo de trabajo, en todo caso se llevan a cabo. A su vez, Romero (2002) diseña una propuesta de modelo de gestión que relaciona partes como la estratégica, la analítica, la gestión estratégica y los procesos tradicionales que se conocen desde Fayol y mantienen su vigencia en términos del día a día de la organización.



En tal sentido, el modelo genérico adaptable retoma los aprendizajes con respecto al proceso administrativo desarrollado por Fayol (1973) y Taylor (1973), los cuales consideran los procesos básicos en términos de gestión y las funciones tradicionales de cada nivel de la organización entre los niveles directivo u operativo, y roles de enlace y coordinación para la operación. Este esquema aplica para cualquier organización, pero aún más para las que se encuentra en etapa de inserción al mercado. De estas actividades depende el logro de objetivos organizacionales, el relacionamiento con *stakeholders*, la consolidación de procesos estratégicos, procesos de adaptación y cambio que se convierten en diferenciadores; como aborda Etkin (2009) cuando enfatiza en la importancia de la metáfora biológica o de la organización viviente, y la relevancia de que las organizaciones reconozcan su ambiente externo. Articulados con los procesos mencionados, existen también procesos de aprendizaje y *feedback*, vitales para la formación de una organización ya establecida o para un negocio en fase de creación e introducción en el mercado.

Frente a los objetivos, uno de los elementos que limita los objetivos directos es la capacidad instalada. Según Birkinshaw y Goddard (2009), en este tipo de organizaciones los directivos establecen los objetivos, estrategias, lineamientos y plazos para lograrlos mediante un abordaje directo. Sin embargo, las metas y plazos están limitados por el número de productos y servicios que pueden proveerse simultáneamente, debido a que, por ejemplo, los servicios son producidos en el momento del consumo y son perecederos y personalizados, esta característica se manifiesta y se acentúa en mayor medida cuando se trata de un negocio que está iniciando como el que se construye a partir del emprendimiento. Por tanto, no hay opción de gestionar inventario y preparar la producción con anticipación.

La inteligencia colectiva y la cultura organizacional implica diversos aspectos. En primer lugar, está vinculada con los procesos de adaptación y cambio mencionados. Asimismo, deben tenerse en cuenta las posturas y motivaciones de cada individuo y su conexión con la organización. Estos elementos, relevantes en el diálogo y la interacción social, forman parte de las variables que caracterizan a las organizaciones como sistemas sociales, según la perspectiva de Etkin (2009). En segundo lugar, se destaca la importancia de articular las diferentes actividades relacionadas con un proyecto colectivo organizacional, como sostienen Birkinshaw y Goddard

(2009). La falta de coordinación y consistencia interna puede obstaculizar la creación de una inteligencia colectiva efectiva.

La gestión hace referencia a diversos elementos. Uno de los más importantes es la cultura organizacional, que comprende los hábitos, creencias, normas y ritos que pueden no ser explícitos o formalizados en la organización. Esta cultura puede ser vista como una variable externa o interna (García-Álvarez, 2006), dependiendo de si se considera su impacto proveniente de la sociedad en la que se desenvuelve la empresa o del contexto empresarial mismo. En lo que respecta al ámbito interno, una gran parte de la cultura organizacional está compuesta por los valores compartidos, que son esenciales para fortalecer las relaciones dentro de organizaciones intensivas en conocimiento, como el respeto, la pertenencia, el trabajo en equipo, el reconocimiento y la responsabilidad (Castellanos, 2002).

Teniendo en cuenta lo anterior, un modelo de gestión, como el presentado retomando a Jiménez-García (2018), resulta conveniente para el ejercicio de emprendimiento, dado que recopila los pilares básicos de la gestión en la historia del pensamiento administrativo y las diferentes posturas relacionadas con la gestión estratégica. Ello, debido a que no requiere de una experiencia en el mercado, si no es aplicable a cualquier organización. Entonces, es necesario el consenso de los involucrados y su participación activa en la aplicación del modelo a una organización en particular y un análisis respecto a su adaptación, conservando la preocupación por las necesidades y prioridades de esta.

## Conclusiones

Pensar en modelos diseñados para procesos de emprendimiento implica reflexionar sobre los adelantos en términos de modelos organizacionales de todo tipo. Por lo anterior, en este capítulo se exploraron los avances en términos de modelos de negocios, de organización, de buenas prácticas, de gestión para contar con un panorama integral, con respecto al avance de dichos conceptos en la literatura y como complemento a las herramientas de estructuración tradicionales de un emprendimiento. Al respecto, se encontró que, si bien la categoría de modelos de negocio es la más aplicada tradicionalmente en escenarios de inicio de un nuevo negocio (Chesbrough,



2010); en el proceso de creación de una empresa, también están inmersos procesos de gestión que deben contemplarse en un modelo (Jiménez-García, 2018). Ello, puesto que descuidar la gestión puede conllevar a poner en riesgo la propuesta de valor que es el objetivo esencial del modelo de negocio.

En tal sentido, el modelo de gestión se convierte en guía y orientación a lo definido en el modelo de negocio. Por ejemplo, el modelo de negocio establece los actores clave y el modelo de gestión asegura procesos, roles y actividades que se encaminan a lograr la relación esperada con dichos actores. Es decir, son herramientas complementarias que mejoran la aplicación de la idea de emprendimiento generada.

Asimismo, los autores resaltan la importancia de contar procesos de gestión claramente definidos, atados a los procesos estratégicos, de creación de valor, una estructura organizacional consolidada y las premisas fundamentales ampliamente difundidas en escenarios de emprendimiento. Esto promoverá que las organizaciones atiendan a las necesidades del mercado, del funcionamiento interno y comprendan su ejercicio desde la integralidad, no únicamente desde los aspectos desglosados del modelo de negocio, sino desde la articulación que ofrece el modelo de gestión en su propuesta y diseño. Este proceso puede resultar decisivo para crear modelos de negocio sostenibles (Angelis y Feola, 2020), que garanticen una buena relación con el entorno y una sostenibilidad en el negocio, concebido como una de las grandes falencias en el emprendimiento.

Para ello, en el capítulo se presentó un modelo de gestión genérico que vincula los procesos que, de acuerdo con múltiples autores, son fundamentales en la puesta en marcha del negocio (Birkinshaw y Goddard, 2009a, 2009b; Duque, 2009; Etkin, 2009; Lambert, 1994; Quinn *et al.*, 1995). Este modelo se expone a manera de propuesta como una herramienta de gestión que puede facilitar la aplicabilidad de un modelo de negocio con una propuesta de valor interesante a la luz del mercado, sin perder el enfoque de la necesidad de la gestión, para ejecutar los esfuerzos organizacionales y movilizar los recursos, los actores y las actividades, entre otros. Todo ello, en función del día a día de la organización. Conviene aclarar que este modelo puede apoyar la falta de experiencia en una organización que está iniciando en el mercado, cuya fase de introducción es reciente y permite hacer ajustes y modificaciones en tiempo real; también resaltar que el uso de un modelo no sustituye al otro, sino que lo fortalece y complementa.

Este modelo alimenta el debate alrededor de las herramientas que facilitan los procesos de emprendimiento, incorporando una variable necesaria para el funcionamiento organizacional, que se traduce en la definición de procesos de gestión, sin olvidar variables clave como la planeación estratégica, la definición de la estructura y la filosofía organizacional (Birkinshaw y Goddard, 2009a, 2009b; Etkin, 2009). Lo anterior puede facilitar la consecución de modelos de negocio sostenibles, de acuerdo con las múltiples miradas que el concepto articula, teniendo en cuenta que es uno de los conceptos en los que la producción académica se ha incrementado.

Finalmente, se resaltan las tendencias en emprendimiento que en publicaciones recientes abordan tendencias como la incorporación del contexto incierto en el escenario para emprender (Baden-Fuller y Mangematin, 2013), modelos avanzados de *spin off* y *startup* que contienen enfoques avanzados (Lehoux *et al.*, 2014), modelos de negocio enfocados en procesos de tecnología e innovación (Bower y Christensen, 1995; Dosi, 1982), que han ido generando sofisticación con el avance de la tecnología, modelos de negocios verdes y sostenibles (Calle-Nole *et al.*, 2023; Lindman y Söderholm, 2016; Long *et al.*, 2020), también llamados circulares por basarse en la economía circular (Poponi *et al.*, 2020), modelos de negocios pensados para la rapidez de cambio del mundo actual (Frankenberger y Sauer, 2018), los modelos de negocios dinámicos (Niskanen *et al.*, 2017), modelos de negocios para aplicar la economía circular (Angelis y Feola, 2020) y, más recientemente, se refleja una inmersión del concepto de modelo de negocio a diferentes escenarios, como los negocios sociales y su seguimiento y revisión (Vieira *et al.*, 2023), los modelos de negocio para la era digital (Li *et al.*, 2023) y su relación con los modelos de negocio verdes, sostenibles o circulares (Calle-Nole *et al.*, 2023).

En ese contexto, se refleja una tendencia a conservar el modelo de negocio como una herramienta fundamental del emprendimiento, que sigue siendo útil a pesar de las permanentes transformaciones que sufre el mercado. Pero, como se ha insistido aquí, es sujeto a complementarse con los modelos alternos organizacionales que resultan ser muy pertinentes para las organizaciones que están gestándose.

## Referencias

- Acuña, O. L. (2014). *Planteamiento de un modelo de gestión Integral para algunas Pymes manufactureras bogotanas. Una herramienta para perdurar y crecer en el mercado local* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Colombia. Repositorio institucional: <http://www.bdigital.unal.edu.co/46674/>
- Angelis, R. D. y Feola, R. (2020). Circular business models in biological cycles. The case of an Italian. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119603. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119603>
- Baden-Fuller, C. y Mangematin, V. (2013). Business models. A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427. <https://doi.org/10.1177/1476127013510112>
- Baden-Fuller, C. y Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Bagdonien, L. (2010). *Innovativeness of knowledge intensive business services as a factor for productivity*. *Innovation & Management Review*, 17(1), 58-74.
- Bagdoniene, L. y Kazakeviciute, A. (2009). The model of client relationship management of a knowledge intensive business services organization. *Social Sciences*, 3(3).
- Birkinshaw, J. y Goddard, J. (2009a). ¿Cuál es el modelo de gestión de su empresa? *Harvard Deusto Business Review*, 03, 41-52.
- Birkinshaw, J. y Goddard, J. (2009b). ¿Cuál es su modelo de gestión? *HSM Management*, 4, 78-85.
- Boutaleb, F. (2023). *Global entrepreneurs monitor 2022/2023 global report adapting to a "new normal" design and production. Witchwood production house GEM policy influence: examples from the UK, Guatemala, and the USA. 6 key GEM definitions and abbreviations*. <http://www.witchwoodhouse.comBBRDesignhttps://bbrdesign.co.uk>
- Bower, J. L. y Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies. Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91075-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91075-1)
- Cabrera-Flores, M., López, J., Peris, M., Orozco, A., Francisco, J. y Meza, O. (2020). A framework of penta-helix model to improve the sustainable competitiveness of the wine industry in Baja California based on innovative natural resource management. *E3S Web of Conferences*, 167. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016706005>

- Calle-Nole, M., Álvarez, A., Contreras, A., de las Mercedes, M. y del-Águila, S. (2023). *FinTech. An Innovative Green Entrepreneurship Model* (pp. 245-257). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-8895-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-981-19-8895-0_11)
- Carroz, D. A. (2005). Modelo de gestión estratégica para el desarrollo de capacidades tecnológicas. *Compendium: Revista de Investigación Científica* (Diciembre), 5-19.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Castellanos, O. F. (2002). *Propuesta de una opción metodológica para el desarrollo de la gestión tecnológica en organizaciones con procesos biotecnológicos* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Colombia.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, 11(3), 529-555.
- Christensen, C. M. (2002). *Slides building sustainably successful enterprises*. Harvard Business School class.
- Cruz, J. E. (2012). *Modelo de gestión para el desarrollo deportivo en la Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Colombia. Repositorio institucional: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/20145>
- Cruz, M. A., Hernández, C. A., Matías, M., Reyes, M. del R. y Sánchez, M. E. (2009). *Los estados financieros para la toma de decisiones en las empresas manufactureras* [Tesis de grado]. Instituto Politécnico Nacional. Repositorio institucional: <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/4777/1/CP2009C743m.pdf>
- Dentoni, D., Bijman, J., Bossle, M. B., Gondwe, S., Isubikalu, P., Ji, C., Kella, C., Pascucci, S., Royer, A. y Vieira, L. (2020). New organizational forms in emerging economies. Bridging the gap between agribusiness management and international development. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1108/JAEE-10-2019-0176>
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical



- change. *Research Policy*, 11(3), 147-162. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge worker productivity. The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94. <https://doi.org/10.1109/EMR.2006.1679053>
- Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(5), 64-80.
- Duque, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario : una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19, 25-41.
- Etkin, J. (2009). Modelos de organización. En *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado* (2.ª Ed., pp. 41-68). Ediciones Granica.
- Fayol, H. (1973). *Administración industrial y general*. Ateneo.
- Ferreira, J. J. M., Raposo, M. y Fernandes, C. I. (2013). Entrepreneurship, innovation, and economic crisis. *Entrepreneurship, Innovation and Economic Crisis* (pp. 11-20). Springer International Publishing.
- Frankenberger, K., y Sauer, R. (2018). Cognitive antecedents of business models. Exploring the link between attention and business model design over time. *Long Range Planning*, 52(3), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.001>
- García-Álvarez, M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Hajiheydari, N., Dehghan, R. y Habibi, L. (2012). Business model framework for knowledge intensive organizations. *International Journal of Information and Electronics Engineering*, 2(3). <https://doi.org/10.7763/IJIEE.2012.V2.195>
- Jiménez-García, D. G. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión de servicios de conocimiento* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Colombia. Repositorio institucional: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/63766>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *El cuadro de mando integral*. 2.ª ed. Gestión Editores.
- Kitsios, F., Kamariotou, M. y Grigoroudis, E. (2021). Digital entrepreneurship services evolution. Analysis of quadruple and quintuple helix innovation models for open data ecosystems. *Sustainability (Switzerland)*, 13(21). <https://doi.org/10.3390/su132112183>

- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L. y Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
- Lambert, T. (1994). Modelos de buena práctica. en *Instrumentos clave para la gestión empresarial: Cincuenta técnicas para resolver problemas cotidianos de la empresa* (pp. 27-38). Folio.
- Lehoux, P., Daudelin, G., Williams, B., Denis, J. y Longo, C. (2014). How do business model and health technology design influence each other? Insights from a longitudinal case study of three academic. *Research Policy*, 43(6), 1025-1038. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.02.001>
- Li, L., Li, Z., Li, L. y Wang, Z. (2023). Digital financial inclusion and environmental entrepreneurship: evolution of state legal environmental responsibility in China. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 50309–50318. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-25730-1>
- Lindman, Å. y Söderholm, P. (2016). Wind energy and green economy in Europe. Measuring policy-induced innovation using patent data. *Applied Energy*, 179, 1351-1359. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2015.10.128>
- Long, R., Guo, H., Zheng, D., Chang, R. y Na, S. (2020). Research on the measurement, evolution, and driving factors of green innovation efficiency in Yangtze River economic belt. A super-SBM and spatial Durbin model. *Complexity*, 2020, e8094247. <https://doi.org/10.1155/2020/8094247>
- López, S., Schmal, R., Cabrales, F., & García, C. (2009). Los procesos en un modelo de gestión de patentes universitarias. *Revista Ingeniería e Investigación*, 29(2), 135-141.
- Martins, R. M., Park, E., Hain, D. S. y Jurowetzki, R. (2021). Mapping entrepreneurial ecosystem for technology start-ups in developing economies: An empirical analysis of twitter networks between start-ups and support organizations of Nairobi's digital economy. En *Entrepreneurship, Technology Commercialisation, and Innovation Policy in Africa* (pp. 55-97). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58240-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58240-1_4)
- Matus, M., Carrillo, J. y Gomis, R. (2018). Empresas multinacionales, derramas de conocimiento y *spin-off* en México. ¿El país de origen hace la diferencia? *Perfiles Latinoamericanos*, 26(52), 1-21. <https://doi.org/10.18504/pl2652-007-2018>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization. A synthesis of the research*. Prentice Hall.

- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5'S. A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26 (3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Momtaz, P. P. (2021). Econometric models of duration data in entrepreneurship with an application to start-ups' time-to-funding by venture capitalists (VCs). *Journal of Applied Statistics*, 48(13-15), 2673-2694. <https://doi.org/10.1080/02664763.2021.1896686>
- Morantes, A. E. (2013). *Factores asociados a la gestión en educación superior a distancia: Propuesta de un modelo* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Colombia.
- Mukhtarova, K., Kupeshova, S., Ziyadin, S. y Doszhan, R. (2017). Problems of developing the foundations of sustainable competitiveness of industrial and innovative economy in Kazakhstan. *Economic Annals* *xxi*, 168(11-12). <https://doi.org/10.21003/ea.V168-08>
- Niskanen, J., Piispanen, V. V. y Montonenand, T. (2017). Business models for research-based spin-offs: the strategic entrepreneurship perspective. *Knowledge Management Studies*, 8(December 2015), 3-4.
- Poponi, S., Arcese, G., Mosconi, E. M. y Arezzo, M. (2020). Entrepreneurial drivers for the development of the circular business model. The role of academic spin-off. *Sustainability*, 12(1), 423. <https://doi.org/10.3390/su12010423>
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. y McGrath, M. (1995). La evolución de los modelos de gestión. En *Becoming a master manager. A competency framework* [Maestría en la gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias] (pp. 1-28). Díaz de Santos.
- Romdhane, N. y Lakhal, L. (2015). Alignment between business model and business strategy and contribution to performance. Empirical evidence from ICT Tunisian venture. *Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 168-176. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2015.09.004>
- Romero, B. (2002). Propuesta de un modelo para gestión de la docencia. *Pedagogía Universitaria*, 7(2), 35-43.
- Salimova, T., Guskova, N., Krakovskaya, I. y Biryukova, L. (2020). Innovative industrial clusters in the context of digitalization and sustainable competitiveness. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9(November), 1188-1196. <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.139>

- Savic, M., Lawton Smith, H. y Bournakis, I. (2020). Innovation and external knowledge sources in knowledge intensive business services (KIBS): evidence from de-industrialized UK regions. *Entrepreneurship and Regional Development*, 00(00), 1-22. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1789751>
- Suchek, N., Ferreira, J. y Fernandes, P. (2022). A review of entrepreneurship and circular economy research. State of the art and future directions. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2256-2283. <https://doi.org/10.1002/bse.3020>
- Taylor, F. W. (1973). *Principios de la administración científica*. Ateneo.
- Toivonen, M., Tuominen, T., Smedlund, A. y Patala, I. (2009). Models and paths of internationalisation in KIBS. *29th International RESER Conference*, 1-19.
- Tsvetkova, A. y Partridge, M. (2019). Knowledge-based service economy and firm entry: an alternative to the knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56, 637-657. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00193-2>
- van Rijnsoever, F. J. (2022). Intermediaries for the greater good. How entrepreneurial support organizations can embed constrained sustainable development startups in entrepreneurial ecosystems. *Research Policy*, 51(2). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104438>
- Vieira, V. G., Oliveira, V. M. y Miki, A. F. C. (2023). Social entrepreneurship measurement framework for developing countries. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(2). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220017.en>
- Wright, F. (2017). How do entrepreneurs obtain financing? An evaluation of available options and how they fit into the current entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business and Finance Librarianship*, 22(3-4), 190-200. <https://doi.org/10.1080/08963568.2017.1372011>
- Yang, T. y Zhu, Y. (2010). Formation of sustainable competitiveness of native-type industrial cluster from the perspective of knowledge management innovation. The textile cluster of Shaanxi Province as an example. *ICIME 2010 - 2010 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering*, 2, 612-615. <https://doi.org/10.1109/ICIME.2010.5477911>
- Zott, C. y Amit, R. (2010). Business model design. An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>



## Capítulo 3

# Modelos de emprendimiento

Carlos Gamba  
Karen Forero  
Oscar Castellanos

**S**iguiendo una construcción de tipo deductivo, este capítulo presenta un acercamiento a los distintos modelos de emprendimiento –conceptuales e institucionales–, formulados tanto por organizaciones de trascendencia global, por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como por autores representativos del campo. Luego, se examina el fenómeno del emprendimiento en Colombia, revisando algunos programas de apoyo al emprendimiento puntuales como el de la Fundación Corona o el de INNPulsa. Lo anterior, con el objetivo de analizar, finalmente, el modelo del Fondo Emprender del Sena, conocido como Modelo 4K, que constituye uno de los casos de estudio de soporte a la creación de empresa más exitosos en América Latina.

Aunque afianzado con los años, este modelo presenta algunas limitaciones que buscan ser examinadas a la luz de los otros modelos referenciados, con el objetivo de plantear elementos claves que pueden contribuir en su fortalecimiento y proyección. Además, la construcción de esta propuesta de mejoramiento del Modelo 4K se hace tomando en consideración su propia evolución histórica, conceptual y empírica, así como la perspectiva de los modelos de gestión. Finalmente, la apuesta reformulada del modelo incluye un nuevo componente –un nuevo capital– que busca ampliar su poder explicativo y, de este modo, aportar en la concepción y ejecución rigurosa de los proyectos de emprendimiento en Colombia desde el Fondo Emprender del Sena.

## Los modelos de emprendimiento

En el mundo del emprendimiento, se tienen distintos modelos que toman en cuenta aspectos como la propuesta de valor de la empresa, la oferta y las actividades que la empresa realiza (Cervilla y Puente, 2013). De forma general, estos modelos se soportan en ciencias y disciplinas que incluyen la economía, la psicología o la administración, y combinan estos saberes para explicar de manera más completa e integral el fenómeno del emprendimiento. Para el caso, se ha elegido un grupo de modelos que responden a diversos criterios: en principio, algunos implican marcos de comprensión amplios sobre el emprendimiento y construyen estos marcos, sustentados en la idea de etapas que subsecuentemente se siguen unas a las otras y que tienen, en el paso anterior, una condición para avanzar al siguiente. Esta concepción facilita la comprensión de una idea, el modelamiento de un negocio y la creación de empresa como un camino que se recorre por medio de un proceso de desarrollo progresivo, y da pistas para los que buscan guiarse de manera metódica en la misma vía.

Algunos de los modelos descritos parten de considerar la influencia de factores específicos (como el contexto del mercado o del marco regulatorio de cada país) en la creación y éxito de una empresa. Los modelos son representaciones explicativas del fenómeno emprendedor, más que predictores secuenciales de la creación y la supervivencia de una empresa. Además, es posible distinguir el alcance de los modelos de tipo institucional, como el del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de los demás, como el de Shapero o el de Varela, en el sentido en que los primeros abarcan elementos del ámbito macroeconómico, macropolítico y macrohistórico, mientras que las unidades de análisis de los segundos se concentran en vislumbrar el proceso de creación de empresa, desde la mirada particular del sujeto emprendedor y los factores que, en menor escala, pueden afectarlo. Es así como se incluyen modelos de tipo institucional con alcance macro, modelos conceptuales con alcance micro y modelos con perspectiva contextual, que tienen en cuenta características puntuales de países como Colombia (como el Modelo MER).

## Modelo de Shapero

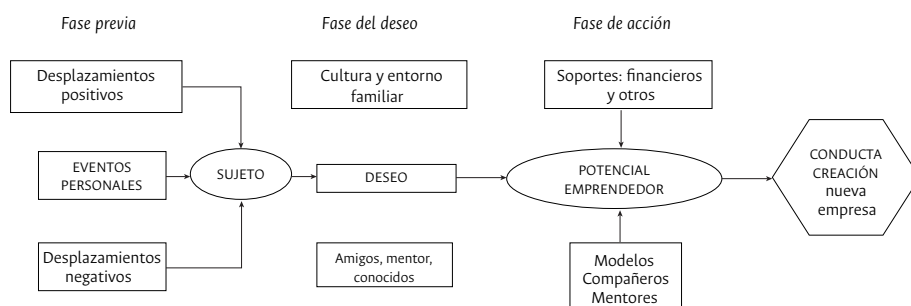
Shapero (1982) formuló el modelo del evento emprendedor a finales del siglo xx, específicamente a mediados de los 1970. Este se basa en dos aspectos fundamentales que van a influir en la creación de empresa: la viabilidad y la deseabilidad. Ambas cuestiones son producto del contexto sociocultural y determinan qué acciones o conductas serán tenidas en cuenta y, finalmente, adoptadas. Estas acciones y conductas son desplazadas o promovidas por cuestiones tanto negativas (como sufrir una crisis laboral o estar en condición de migración) como positivas (recibir una herencia, conocer ciertas personas o posibles clientes) y van a predisponer al sujeto a la creación de empresa (Shapero y Sokol, 1982). La viabilidad y la deseabilidad derivan en la intención de crear un negocio y en la propensión a la acción cuando se presentan las oportunidades.

Desde este modelo, se asume que la inercia es también el estado natural que guía el comportamiento humano hasta que un evento (negativo o positivo) la rompe. Posteriormente, el individuo busca una mejor alternativa entre sus opciones y elige la más conveniente (viable y deseable), proyectando que debe tener una alta preferencia a desempeñarla. Así, se dice desde esta apuesta que las intenciones de ser emprendedor y comenzar un negocio dependen de la percepción sobre la convicción personal de ser emprendedor, la viabilidad percibida de serlo y la tendencia a comportarse de la forma correspondiente (Morales *et al.*, 2015).

De la misma manera, viabilidad y deseabilidad actúan o se afectan entre sí de forma bidireccional: si el emprendedor percibe a una empresa como imposible, acabará no deseándola. Si, por la misma vía, se percibe una iniciativa de empresa como poco deseable, nunca se tomará en cuenta su viabilidad (Shapero y Sokol, 1982). La deseabilidad es una cuestión que surge, sobre todo, de aspectos personales como la familia, los círculos de amistad, la pertenencia a grupos étnicos y el entorno profesional y educativo de los potenciales emprendedores. La viabilidad, por su parte, surge de la habilidad de los individuos para identificar y conseguir recursos necesarios para la creación de empresa (Morales *et al.*, 2015). Por lo que la percepción de disponibilidad de recursos o de apoyo económico puede hacer que el emprendedor conciba como más viable la constitución de una empresa propia, aumentando las probabilidades del suceso.

Se resalta la importancia de apuestas de tipo estatal y gubernamental por proporcionar apoyo (económico, de formación o de plataformas, etc.), para que la creación de empresas ocurra de forma guiada y con mayor posibilidad de éxito (Morales *et al.*, 2015), como es el caso del Fondo Emprender en Colombia. Así, el Modelo del Evento Emprendedor puede verse de la manera que muestra la figura 3.1.

**Figura 3.1** Modelo del evento emprendedor de Shapero (1982)



Fuente: elaboración propia a partir de Shapero y Sokol (1982).

## Modelo de Veciana

Las características del emprendedor para Veciana-Vergés (2001) incluyen la visión de futuro y la intuición, el entusiasmo, la perspicacia, la orientación a la consecución de objetivos, la autoconfianza, la proactividad, la creatividad, la originalidad y el aprendizaje derivado de la experiencia. Este autor explica que el emprendedor que crea empresa es afectado por unas condiciones que determinan su actividad. Estas condiciones son clasificadas en dos tipos: las fundamentales y las precipitantes. Los factores o condiciones fundamentales son aquellos antecedentes individuales que hacen parte de los contextos familiares y sociales, así como los valores y creencias personales, a lo que se suman las experiencias remarcables de la vida y la infancia.

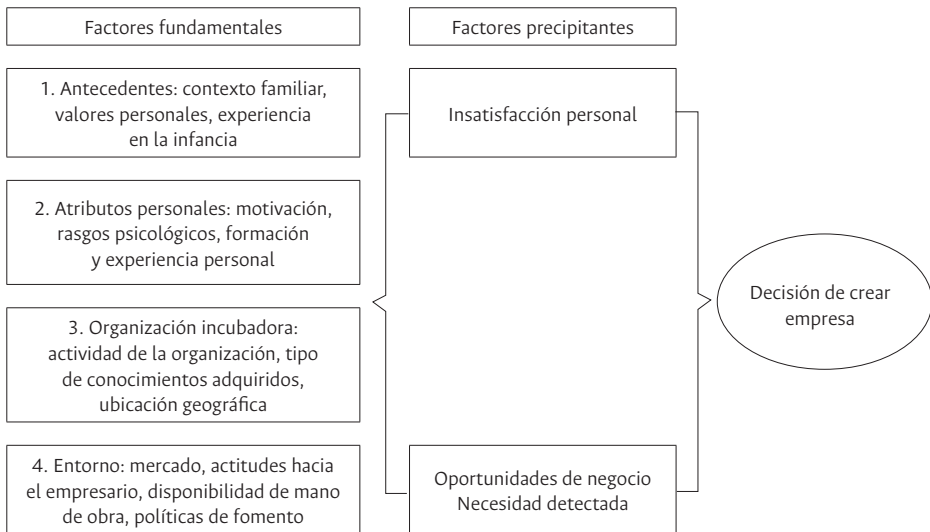
Estos factores también abarcan los rasgos psicológicos, los atributos de personalidad, la experiencia de trabajo y la formación profesional. Así también la propia participación en las denominadas instituciones incubadoras, sus actividades, el tamaño, la ubicación geográfica y los conocimientos. Otras cuestiones que se incluyen en los factores fundamentales son las condiciones



del contexto o el entorno, que muestran señales o hechos con respecto a la viabilidad de la empresa, como señales del mercado, disponibilidad de mano de obra, actitudes hacia el emprendedor, información, instituciones y políticas de fomento y recursos.

Los factores precipitantes, por su parte, tienen que ver con aquel estado de insatisfacción personal que lleva a los individuos a detectar una necesidad y una oportunidad de negocio. Tanto la insatisfacción como la detección de una oportunidad influyen en la creación de una empresa, de acuerdo con este modelo (Veciana-Vergés, 2001). La descripción gráfica del modelo se presenta en la figura 3.2.

**Figura 3.2** Modelo de emprendimiento de Veciana-Vergés (2001)



Fuente: elaboración propia a partir de Veciana-Vergés (2001).

El modelo propone que el proceso de crear empresas pasa por cuatro fases: gestación, creación, lanzamiento y consolidación. En la primera fase, se incluyen los primeros momentos de la vida, los antecedentes personales y la preparación profesional del individuo, así como los sucesos disparadores de cambios o el deterioro de un rol asumido. También se incluyen los entornos favorables, la toma de decisión de crear la empresa y la participación de una organización incubadora. Esta fase no tiene duración específica.

La segunda fase, de creación, implica la búsqueda y la oportunidad de negocio, así como la constitución de una idea y el desarrollo de la solución que luego será un proyecto de empresa. Se suman las redes sociales y su soporte, la evaluación de la oportunidad, la elaboración del plan de negocio de la empresa; y finalmente, los trámites formales de la empresa.

La tercera fase, de lanzamiento, comprende la creación del equipo de trabajo, la adquisición y organización de los medios de producción, el desarrollo del producto o servicio, la consecución de financiación y el lanzamiento de la oferta. Esta fase tiene una duración estimada de uno a dos años. Por último, desde este modelo, se propone la fase de consolidación, que abarca el éxito o el fracaso de la iniciativa, la reestructuración del equipo (que puede incluir la salida de socios que no se acoplan) y la búsqueda de control de la empresa, fase que se estima entre dos y cinco años (Veciana-Vergés, 2001).

## Modelo de Varela

El modelo de Varela, propuesto por Varela y Bedoya (2006), se desarrolló como producto de una investigación que tomó en cuenta elementos de la teoría general de *entrepreneurship*. El modelo se plantea como uno de formación empresarial, fundamentado en dos tipos de competencia: (1) las competencias personales, que abarcan las conductas, habilidades, actitudes y valores requeridos para ser un empresario de éxito, y (2) las competencias de conocimiento (cc), que se relacionan con los conocimientos necesarios para el desarrollo de la idea empresarial.

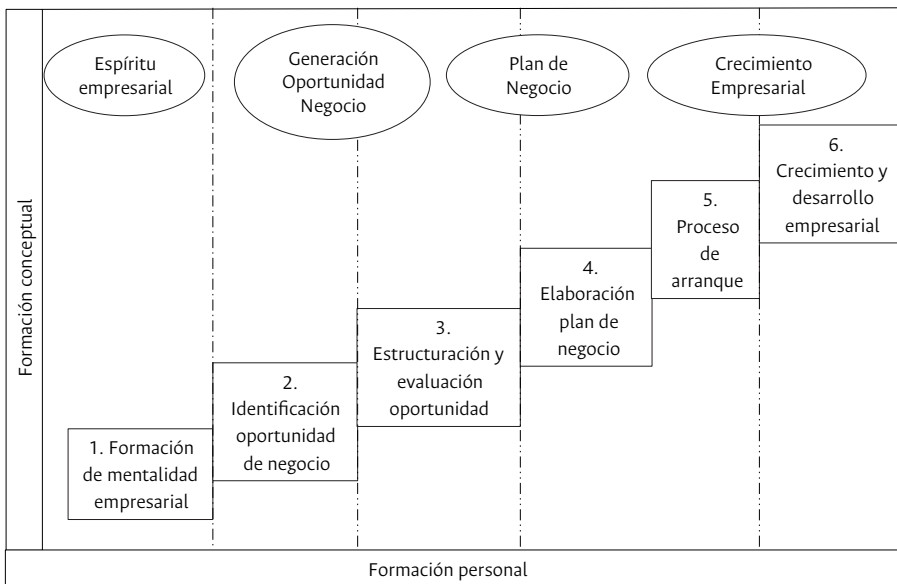
De la misma manera, el modelo propone seis etapas interrelacionadas entre sí: la de formación en espíritu empresarial; la de formación en producción y evaluación de ideas de negocio; la de evaluación de oportunidad de negocio; la de elaboración del plan de negocio; la del proceso de arranque y la de crecimiento y desarrollo. Cada una debe estar soportada en un proceso pedagógico y contar con recursos asignados de modo específico.

La formación de un empresario debe, entonces, pasar por una serie de procesos que involucran acciones de capacitación, centradas en el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de aptitudes en tres grandes temas: el espíritu empresarial, el liderazgo empresarial y, en último término, el proceso empresarial. El espíritu empresarial es entendido por estos autores

como el conjunto de valores, actitudes, creencias y modos de reacción, relacionados con aspectos como la fuerza vital, la capacidad para identificar oportunidades, la visión de futuro, la capacidad de adaptación al cambio y de manejar recursos, la autonomía y el compromiso, entre otras.

El liderazgo empresarial se comprende como la cualidad amplia que condensa características como las habilidades de función empresarial (el proceso dinámico de crear riqueza incremental desde la identificación de una oportunidad), las competencias centradas en la toma de riesgos calculados y los recursos (tangibles e intangibles). Y, finalmente, el proceso empresarial, que incluye el paso de una idea al desarrollo de la oportunidad de negocio en un plan enteramente evaluado; y el desarrollo del proceso de montaje, puesta en marcha y crecimiento de la empresa –figura 3.3 (Varela y Bedoya, 2006).

**Figura 3.3** Modelo de emprendimiento de Varela (2006)



Fuente: elaboración propia a partir de Varela y Bedoya (2006).

## Modelo de emprendimiento en red

El modelo de emprendimiento en red (MER) fue propuesto por González y Gálvez (2008), autores colombianos que consideran la relevancia de las redes –con pequeñas, medianas o grandes empresas– para mejorar la competitividad y la productividad. Desde este modelo, se adopta una serie de pasos para la creación de empresa –en principio independiente o aislada– en el contexto de las redes empresariales. Para ello, González y Gálvez (2008) toman como base los resultados de una investigación llevada a cabo en Cali en los sectores de cuero, calzado, confecciones y metalmecánica.

Uno de los pilares fundamentales de la propuesta es que, cuando un emprendedor planea crear una empresa dentro de una red empresarial, debe considerar que será necesario articular su visión empresarial con las características de la visión de dicha red, por ejemplo, en lo referido a estándares de calidad en los bienes y servicios ofrecidos. Así, la articulación, en estas condiciones, supone un reto mayor para el emprendedor, que debe considerar sus propios esquemas de pensamiento y acción, a la luz de las demandas que se presenten en este nuevo entorno. Otros retos incluyen la capacidad para establecer relaciones de colaboración y confianza con otras compañías; así como la habilidad para construir una visión estratégica amplia, flexible y a largo plazo, que pase de la cultura productivista tradicional a la cultura empresarial de mejoramiento constante (González y Gálvez, 2008).

En el contexto de los tratados de libre comercio, los estándares de competitividad han aumentado considerablemente, con efectos negativos en el tejido empresarial, sobre todo, en países latinoamericanos como Colombia. González y Gálvez (2008) advierten que, para hacerle frente, algunas empresas que han podido sobrevivir lo han hecho tomando medidas, como mantener precios competitivos, fortaleciendo la gestión administrativa, aumentando la calidad de los productos, mejorando el servicio al cliente y el mercadeo. Esto ha posibilitado diversificar la oferta y promover la innovación. Sin embargo, la articulación en red con otras empresas puede significar ventajas complementarias como el aumentar la rentabilidad y competitividad, elevando capacidades sin necesidad de adquirir nuevos recursos o de desarrollar otras condiciones. Además de llegar a nuevos mercados y posicionarse, así como acceder a una oferta de servicios a la que no se podría acceder de manera aislada o independiente.



Esta propuesta de MER se divide en una serie de etapas subsecuentes que comienzan con la Etapa 0, denominada *conocimiento de las redes empresariales*. En esta, se espera que el emprendedor pueda conocer las generalidades, el funcionamiento, las responsabilidades y las ventajas del trabajo en red. El cumplimiento de esta etapa tiene, a su vez, gran influencia en el trabajo que entidades privadas y públicas (como agremiaciones o universidades) puedan hacer para compilar la información sobre las redes empresariales y divulgar estrategias, de acuerdo con las necesidades de los públicos específicos. Al final, se espera un emprendedor sensibilizado, que tenga la visión de crear una empresa en el contexto de una red empresarial (González y Gálvez, 2008).

Luego aparece la Etapa 1, de *adquisición de la motivación e idea de negocio*, en la cual el emprendedor debe pensar en las motivaciones para vincularse a una red, contemplando que las relaciones trascienden lo comercial para convertirse en personales. En esta etapa, también debe considerarse una serie de ideas de negocios, generadas desde la motivación identificada, así como el conocimiento del funcionamiento de la red y de las oportunidades dentro, fuera de esta, o ambos. Es importante que, en este punto, se haga un análisis sobre el nivel de compromiso para involucrarse en procesos que pueden implicar conflictos y trabajo en equipo para solucionarlos, así como un análisis para conocer los deberes y derechos de ser un eslabón en la red.

Posteriormente, se tiene la Etapa 2, de *validación de la idea*, en la cual el emprendedor debe evaluar y descartar las distintas ideas de negocio, respondiendo a preguntas del tipo: ¿exactamente cuál es la idea?, ¿dará resultado?, ¿cuál es la necesidad que busca satisfacer?, y ¿qué tan difícil es entrar en el mercado?, entre otras. La validación de la idea debe darse a través del análisis de componentes que permiten definir la sostenibilidad de la red donde se intenta crear la empresa. Algunos de estos componentes han sido definidos por iniciativas como la de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi, 2004) para la constitución de minicadenas productivas e incluyen las revisiones de la competitividad por sectores y de la red en el sector, así como aspectos económicos, ambientales, sociales y comerciales de la cadena.

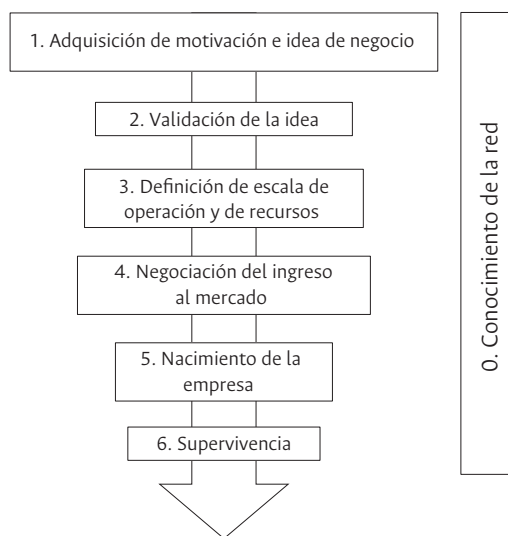
En la Etapa 3, de *definición de la escala de operación e identificación de recursos*, se abarca la calidad de los proveedores y materiales, el tiempo, los consumidores y la escala del negocio. Para ello, es vital que se haga un diagnóstico

de la red que le permita definir cuestiones como los eslabones, el número y características de las unidades productivas, la tecnología y las prácticas de empleados y equipos y las debilidades o fortalezas de la red, etc.

En la Etapa 4, de *negociación del ingreso al mercado*, debe aplicarse propiamente el plan de negocio, el cual incluye la negociación con los bancos para la consecución de capital, con los empleados para la mano de obra, con los proveedores para la materia prima, y con los distribuidores para negociar los canales de distribución (González y Gálvez, 2008). Aquí, los procesos de negociación están supeditados, como es natural, a las dinámicas de interdependencia y negociación colectiva de la red.

En la Etapa 5, de *nacimiento y creación de la empresa*, es en la cual en el contexto de la red va a poder tener un arranque que trasciende el esfuerzo del emprendedor, en el sentido de apoyarse en los eslabones ya existentes, a través de acuerdos expresados, en su mayoría, en contratos para garantizar la operación. Finalmente, se tiene la Etapa 6 o de *supervivencia*, en la que se da la consolidación del negocio y que desde la propuesta del emprendimiento en red implica un proceso de control financiero, desarrollo de mercado y estabilización que es siempre constante e interrelacionado con las dinámicas de los demás eslabones de la red (figura 3.4).

**Figura 3.4** Modelo de emprendimiento en red (MER)



Fuente: elaboración propia con base en González y Gálvez (2008).



## Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo

En cabeza de distintos autores (Kantis *et al.*, 2004), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se propuso hacer un análisis sobre las condiciones del fenómeno del emprendimiento en Latinoamérica, desde la comparación de dichas condiciones con países de Europa (como Italia o España) y el este de Asia. A partir de este análisis, se propone un modelo que adopta un enfoque sistémico, que abarca tres etapas principales: (1) la gestación o nacimiento del proyecto empresarial, (2) el lanzamiento del emprendimiento o empresa y (3) el desarrollo inicial del proyecto. La primera de estas etapas empieza con la motivación para emprender y contiene la formación en competencias empresariales específicas, así como la identificación de una idea de negocio viable y la elaboración del proyecto.

Posteriormente, en el lanzamiento de la empresa, la preparación del proyecto es la que da paso a la decisión firme de emprender. Aquí, el eje central de las actividades se enfoca en el acceso a los recursos y su asignación y distribución. Luego se tiene la etapa tres, de desarrollo inicial de la empresa, el que, como se sabe, es el punto crítico en la creación empresarial, pues los emprendedores deben confrontar el proyecto con la realidad al ingresar al mercado, punto en el cual gran parte de los emprendimientos fracasa (Kantis *et al.*, 2004).

Para entender el éxito o el fracaso de un proceso emprendedor, los autores plantean el concepto de *sistema de desarrollo emprendedor*, que permite concebir aquellos elementos y factores que influyen promoviendo u obstaculizando el nacimiento de una empresa. Estos factores se presentan como agrupados en las categorías de condiciones sociales y económicas; cultura y sistema educativo; estructura y dinámica productiva; aspectos personales; redes del emprendedor; mercado de factores; y, finalmente, regulaciones y políticas.

Las condiciones sociales y económicas comprenden las características que limitan o incentivan el potencial emprendedor y que, en América Latina, se relacionan con cuestiones como la fragmentación social, los bajos ingresos básicos o las condiciones educativas precarias. En países desarrollados, por ejemplo, es frecuente encontrar distintas formas de interacción entre personas de diferentes sectores sociales que enriquecen las relaciones,

el flujo de información y el aprendizaje relevante a la hora de emprender. Además, también se ha encontrado que, en países donde el ingreso per cápita es mayor, el volumen y la diversidad de la demanda es mucho más elevado, lo que influye en la creación de más y mejores oportunidades de negocio (Global Entrepreneurship Monitor –GEM, 2021).

Asimismo, se conciben los aspectos culturales y del sistema educativo como relevantes. Específicamente, se plantea que la valoración sociocultural del emprendedor, las actitudes que, en ese sentido, se tienen hacia el fracaso y la existencia de modelos empresariales que dan ejemplo, terminan por incidir en la vocación para emprender (Wennekers y Thurk, 2002). Así, medios de comunicación, valoraciones sociales y de reconocimiento y sistemas educativos son claves en la definición de contextos favorables a la motivación de emprender. Sobre la estructura y la dinámica productiva, se sostiene que las características de los perfiles sectoriales, de tamaño y regionales de las empresas y de las instituciones presentes, condicionan la clase de experiencia profesional y laboral que los individuos tienen antes de ser emprendedores y puede, por tanto, incidir de cierto modo en el desarrollo de competencias emprendedoras en la población trabajadora, así como en la formación de sus redes y relaciones.

Los aspectos personales, por su parte, hacen referencia al perfil socio-demográfico del emprendedor, así como a las competencias requeridas para emprender, que incluyen el asumir riesgos, la tolerancia al trabajo extenuante, la creatividad y la capacidad de gestión, entre otros. Algunos de los enfoques más reduccionistas tienden a centrarse mucho en este aspecto, dejando de lado cuestiones de otra índole, como las condiciones socioeconómicas y educativas mencionadas, que explican de mejor manera el éxito emprendedor.

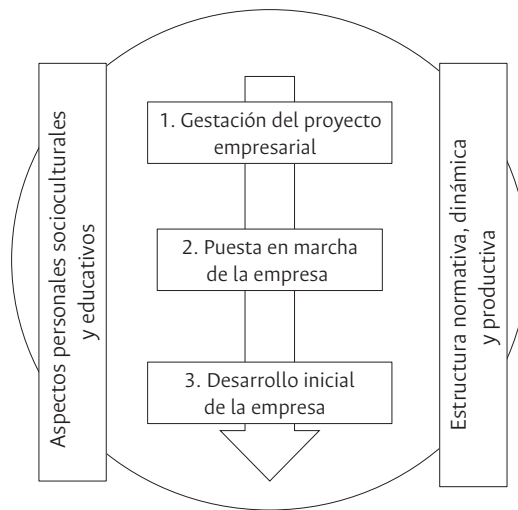
El sistema de redes de los emprendedores también se configura como un elemento clave dentro de este modelo. La existencia de redes sociales como la familia o los amigos, así como las redes de tipo institucional (asociaciones gremiales, agencias de desarrollo, instituciones de educación superior) y las de tipo comercial (clientes y proveedores) pueden facilitar ampliamente el proceso emprendedor, lo que permite el acceso a recursos y soporte e información clave a la hora de emprender. Estas redes pueden entenderse desde dos perspectivas: una procesal y otra estructural. En este



último caso, el desarrollo de las redes y su tipo –conforme a los procesos que conlleva– puede verse afectado por la existencia de ambientes socio-económicos diversos. Una estructura social desigual como la de Colombia, por ejemplo, puede deteriorar el grado de confianza y el relacionamiento entre los diferentes segmentos de la población, restringiendo las bases del capital social (Kantis *et al.*, 2004).

Kantis *et al.* (2004) también explican, finalmente, que dentro del mercado de factores aspectos como el acceso a recursos, insumos o la oferta de trabajadores y servicios calificados puede incidir ampliamente en la etapa de lanzamiento de la empresa y en su desarrollo inicial. Pero también puede hacerlo el conjunto de normas, regulaciones y políticas que, en un contexto particular, rige la creación de empresas. Estas normas van desde el cobro de impuestos hasta los trámites requeridos para formalizar un emprendimiento, pasando por los programas de fomento empresarial con que se cuenta (figura 3.5).

**Figura 3.5** Modelo de emprendimiento del BID



Fuente: elaboración propia a partir de Kantis *et al.* (2004).

## Modelo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

El emprendimiento, para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es entendido desde el Marco del Programa de Indicadores de Emprendimiento (EIP, por sus siglas en inglés), como un fenómeno relacionado con la actividad empresarial, en la medida en que es una labor realizada por un sujeto con el objetivo de la generación de valor, a través de la creación o extensión de la actividad económica y que parte de la identificación y el uso de nuevos recursos, procesos, o mercados. De ese modo, se entiende que el emprendimiento es un fenómeno complejo y dinámico, que puede trascender las intenciones de generación de riqueza y abarcar escenarios como la disminución de desigualdades o los temas ambientales. De modo que, con este marco, se propone tener un mejor entendimiento de estas diversas manifestaciones (OCDE, 2017).

En esa dirección, el EIP ha desarrollado un conjunto de indicadores o medidas para captar mejor dichas expresiones, denominados *indicadores de desempeño empresarial*, y cuenta en la actualidad con veinte indicadores de desempeño. Además, este marco supone entender no solo la manifestación de la actividad empresarial, sino los elementos que influyen y afectan el fenómeno. Estos abarcan las condiciones del mercado, el marco regulatorio, la creación y difusión de conocimiento, las habilidades empresariales, los aspectos culturales y las condiciones de acceso a recursos o financiamiento. Además, estos elementos se definen como *determinantes del emprendimiento*.

Para empezar, las *condiciones del mercado* incluyen elementos como la competencia, el acceso al mercado nacional y extranjero, el grado de participación pública y la contratación, así como las leyes antimonopolio. El *marco regulatorio*, por su parte, tiene que ver con cuestiones como las regulaciones bancarias, ambientales, de seguridad y salud en el trabajo, de tributaciones y de cargas administrativas. El *crecimiento y difusión de conocimiento* incluye la inversión en investigación y desarrollo, la interacción entre el ámbito académico y la industria, la cooperación tecnológica entre las empresas y la difusión de tecnología. El *acceso a financiamiento* abarca el acceso a inversionistas ángel y acceso a capital de riesgo, así como el acceso a mercado de valores. Del mismo modo, las *habilidades empresariales*, relacionadas con aspectos individuales y que en otros modelos tienden a



figurar como centrales, incluyen cuestiones como la capacitación y experiencia de los emprendedores, la educación específica para los negocios y la actividad empresarial, la infraestructura empresarial y condiciones como la inmigración (OCDE, 2017).

Finalmente, los *aspectos culturales* se relacionan con la actitud que tienen las distintas sociedades hacia el riesgo y hacia los empresarios, los deseos de propiedad empresarial y los escenarios educativos dispuestos socialmente para la educación empresarial y de emprendimiento. Que los individuos opten por el emprendimiento como carrera y las ambiciones de éxito relacionadas depende, en gran medida, de la combinación favorable de estos aspectos de la dimensión cultural.

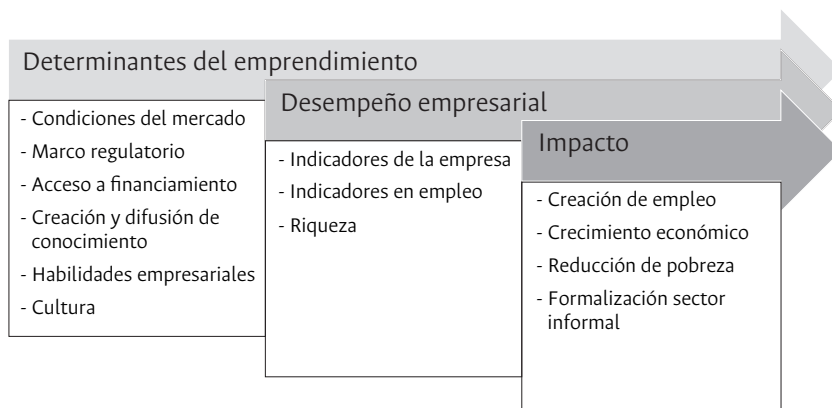
Estos determinantes, a su vez, influyen en el consiguiente *desempeño emprendedor*, comprendido desde tres indicadores específicos: los de la empresa, los del empleo generado y los de la riqueza. Los primeros incluyen la tasa de natalidad o de creación de las empresas, la tasa de mortalidad, el crecimiento neto de la población empresarial y las tasas de supervivencia en los primeros cinco años de creación. Los indicadores de empleo abarcan la proporción de empresas con alto crecimiento (por empleo), la tasa de propiedad entre la población empresarial, las condiciones de empleo entre empresas de 3-5 años de antigüedad y el tamaño promedio de una empresa en esos primeros cinco años. Los indicadores sobre la riqueza, a su vez, tienen en cuenta el crecimiento de las empresas por el volumen de ventas, el valor agregado, la aportación a la productividad, el desempeño en innovación y el desempeño exportador (OCDE, 2017).

Estos elementos del desempeño empresarial o emprendedor, en su conjunto, terminan por generar un impacto que se expresa en aspectos como la creación de empleos y la disminución de la pobreza por el crecimiento económico, así como en las condiciones crecientes de formalización de sectores informales. Este impacto, que en principio es fundamentalmente económico, se traduce en cuestiones sociales de gran envergadura como la reducción de las desigualdades sociales. Además, este impacto es mucho más probable en países donde las condiciones de los determinantes de emprendimiento son mucho más favorables (OCDE, 2017).

Aunque algunos de estos son fácilmente medibles, como la existencia de leyes antimonopolio o los costos administrativos de creación de empresa

en los distintos países, otros indicadores, como la influencia de la cultura, son, por su propia naturaleza, mucho más difíciles de establecer, por lo que este marco se interesa en proveer herramientas en ese sentido (figura 3.6).

**Figura 3.6** Modelo de emprendimiento de la OCDE



Fuente: elaboración propia a partir de la OCDE (2017).

## Modelo del *Global Entrepreneurship Monitor*

A pesar de que el modelo del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) fue creado en 1999 por la London Business School y el Babson College, en Estados Unidos, se mantiene hasta hoy sin demasiadas variaciones. Este modelo es el proyecto internacional más extenso de investigación académica sobre emprendimiento, pues ha examinado cerca de ochenta economías de todas las regiones del mundo (Amorós, 2011) con una metodología longitudinal cuantitativa. En Latinoamérica, el GEM ha estado presente desde el año 2000, con la primera inclusión de Brasil y Argentina; y Colombia desde 2006, con investigadores como Varela (2006), previamente mencionado.

La idea del GEM (2021) como proyecto es recoger información sobre los creadores de empresa en los periodos de nacimiento y de los propietarios de empresas ya establecidas durante los periodos de desarrollo. Así, la intención con estos registros es identificar los factores de éxito específico en las empresas emergentes. Además, comprende las actividades emprendedoras de la población como unas que tienen dimensiones tanto económicas como culturales y sociales.



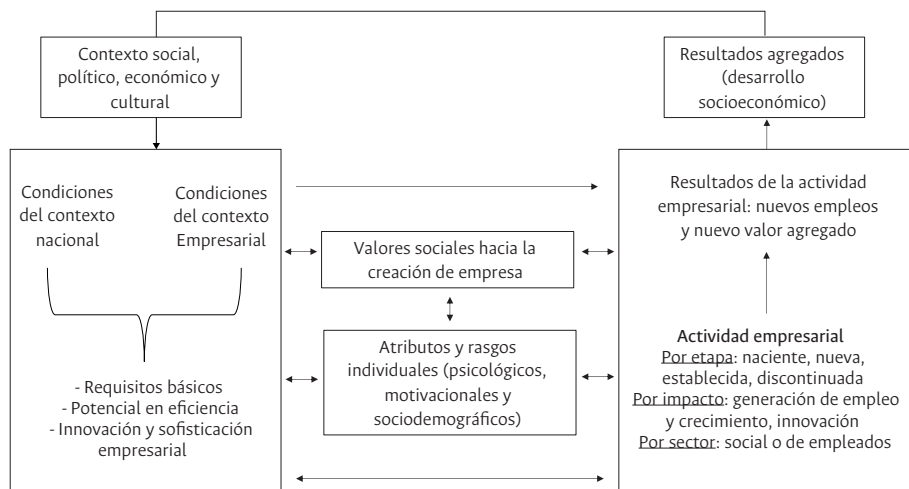
De esa manera, la actividad empresarial se ve afectada por tres grandes fuerzas o elementos que interactúan entre sí: (1) *los atributos o rasgos individuales* de los empresarios, que incluyen las cuestiones demográficas (origen geográfico y ubicación, edad y género), cuestiones psicológicas (como el temor, las percepciones acerca de la capacidad para identificar oportunidades o las motivaciones); (2) *los valores sociales* hacia la creación de empresa que se relacionan con la percepción positiva que las sociedades tienen sobre las empresas y sus procesos y los empresarios. Finalmente, (3) *los contextos políticos, sociales, económicos y culturales*. Se entiende que estos contextos se componen por las condiciones económicas –en términos generales– de un país y por las condiciones particulares para la actividad empresarial dentro del contexto empresarial donde se desenvuelve.

Las condiciones generales definen el estado del desarrollo económico de cada país: si sus economías son promovidas por eficiencia, por factores o por innovación. Las condiciones particulares, por otro lado, definen el desarrollo y calidad de condiciones del ambiente para la actividad emprendedora como el apoyo financiero, la educación empresarial, la dinámica de mercados internos, la transferencia de investigación y desarrollo, entre otros (GEM, 2020).

En última instancia, lo que propone el modelo es que los contextos políticos, económicos, sociales y culturales son el punto de partida; y afectan y se ven afectados por los valores sociales acerca de la creación de empresa y los rasgos o atributos individuales. Esto impacta, a su vez, en el fenómeno del emprendimiento, que se distingue de acuerdo con la fase del ciclo vital en que se encuentre la actividad emprendedora (naciente, nueva, establecida o discontinuada), de acuerdo con su impacto (si es de alto crecimiento, innovadora o internacional) y de acuerdo con el sector (social o de empleados).

En términos metodológicos, es importante entender que el GEM cubre todo tipo de acciones e iniciativas empresariales, abarcando todos los sectores económicos, las orientaciones al mercado, los niveles tecnológicos; y si son o no formales, etc. También, define como unidad de análisis a la población adulta de cada país participante y, desde un proceso estadístico, caracteriza e identifica a los sujetos activos en las diferentes etapas de creación de empresa, así como a sus empresas. Con ello, se genera información acerca de la población en diversos aspectos sociales y culturales, relacionados con el proceso empresarial –figura 3.7 (GEM, 2020).

**Figura 3.7** Modelo de emprendimiento del GEM



Fuente: elaboración propia con base en GEM (2020).

## Emprendimiento en Colombia y programas de apoyo representativos

En este apartado se habla someramente de algunos aspectos históricos del contexto empresarial en Colombia, que dan cuenta de las condiciones en que se ha dado la creación de empresas en el país, resaltando algunos elementos relacionados con la política pública, las alianzas público-privadas y el estado de cosas a nivel internacional, entre otros. Además, se toman datos para entender dinámicas particulares de la creación y liquidación de empresas en ciudades como Bogotá, así como datos relevantes, provenientes de los estudios hechos sobre emprendimiento en Colombia por el GEM (2020). Por otro lado, aunque, en Colombia, el emprendimiento tiene un comportamiento dinámico, también se caracteriza por aspectos como la informalidad, la poca seguridad y el bienestar social, el mínimo valor agregado y una baja productividad; así como condiciones relacionadas con la violencia y la desigualdad social (Departamento Nacional de Planeación –DNP, 2018).

Todo lo anterior termina por configurar un contexto diverso con retos profundos y pone de manifiesto la necesidad de contar con iniciativas de distinto orden y alcance, capaces de impulsar la creación y el crecimiento



de empresas. Así, se habla, en una segunda parte, sobre los sistemas de apoyo al emprendimiento, que cuentan con plataformas y modelos específicos para brindar estrategias de soporte y acompañamiento, como es el caso de la Fundación Corona, los programas de las Cámaras de Comercio, el programa *innpulsa* y el Fondo Emprender del Sena, con su Modelo 4K. Estos sistemas incluyen desde los procesos iniciales de formación y capacitación, hasta el financiamiento con un capital inicial o capital semilla y diversas formas de seguimiento y apoyo posterior.

## Contexto y panorama empresarial de Colombia

Entre los hitos importantes del panorama empresarial colombiano se encuentra la constitución del Ministerio de Comercio Exterior en 1991, de la mano de la reestructuración del sector externo, así como el establecimiento de acuerdos de libre mercado para las Américas. Además, en 2004, se dio la entrada de Colombia al Mercosur y la firma del tratado de libre mercado con Estados Unidos, en 2006; seguido, en 2007, de la firma de estos tratados con Guatemala, Salvador, Honduras. En 2008, hubo un acuerdo con Canadá; en 2009, con Chile; y en 2011, con Suiza. Como es lógico, estos tratados han suscitado opiniones divididas en distintos sectores y corrientes políticas y económicas en el país (Boyano *et al.*, 2015).

En el interior del país también se estaban dando cambios sustanciales para incentivar el crecimiento económico y mejorar las condiciones de creación de empresa. Ejemplo de ello es la aprobación de la Ley 590 de 2000, cuyo objeto es fortalecer el entorno institucional para la creación y operación de microempresas, pequeñas y medianas empresas. Esto, por medio de la concurrencia al mercado de bienes y servicios que genera medidas como la creación del Fondo de Modernización y Desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, el funcionamiento general del Estado, la implantación del Fondo de Inversiones de Capital de riesgo (Emprender), así como la disminución de los aportes parafiscales en los primeros tres años de funcionamiento de las nuevas MiPymes (Chamorro *et al.*, 2013).

Del mismo modo, cabe resaltar que, con el gobierno en 2002 de Álvaro Uribe Vélez, se introdujeron cambios en la agenda, para favorecer las dinámicas del emprendimiento en el país. Específicamente, surgieron iniciativas

–públicas y privadas– en distintos niveles, que terminaron por operar de forma coordinada, bajo un esquema de política pública. Muestra de ello es la promulgación de la Ley 789 de 2002, cuyo propósito general fue apoyar el empleo y ampliar la protección social. Esta Ley, entre otros aspectos, creó el subsidio temporal de empleo y asegura recursos para el fomento del empleo y protección al desempleo; asimismo fortalece el régimen de protección al desempleado; y la relación laboral y de aprendizaje, dándole vida así al Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena)<sup>1</sup>, en su artículo 40, cuyo propósito es financiar iniciativas empresariales con capital semilla.

Estos cambios se evidenciaron, con gran fuerza, en el periodo 2002-2010; y tienen como gran abanderado al Sena, así como a las universidades. Los esfuerzos estaban dirigidos a la capacitación de los emprendedores para la creación y sostenimiento de empresas, como estrategia para la generación de empleo y riqueza. Era también una maniobra estatal para disminuir las tasas de desempleo, que registraban los mayores indicadores en la historia del país, al final del gobierno de Pastrana (Chamorro *et al.*, 2013).

En cuanto al panorama de creación de empresas, para 2005, de acuerdo con las cifras del Censo General del Dane (2005) de ese año, se tenía un total de 1 393 712 empresas. De ellas, 96 % eran microempresas; 3,84 %, pequeñas y medianas empresas; y 0,89 %, correspondía a las grandes empresas. Para el caso de Bogotá, de acuerdo con la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa y el Observatorio Colombiano de las Microempresas (2007), los trabajadores ocupados en microempresas eran el 50,16 % del total nacional, el 12,8 % en las medianas empresas y el 19,47 % del personal en grandes empresas.

Estos datos contrastan con los datos actuales que provienen del sistema de información del conjunto de Cámaras de Comercio de Colombia, que registraban, a 2022, el total de 2 259 660 empresas, de las cuales 2 181 003 son microempresas, 58 682 son pequeñas empresas, 14 278 son medianas

---

1 El Sena es un establecimiento público de orden nacional en Colombia, que ofrece formación gratuita a través programas técnicos, tecnológicos y complementarios. Además de ofrecer programas enfocados en el desarrollo económico, científico y social del país, con el objetivo de fortalecer las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y mayores resultados en los diferentes mercados.



empresas, 5526 grandes empresas y 171 sin clasificar. Esta información se complementa, además, con los datos preliminares del censo económico del Dane, según el cual en Colombia se tienen 2 548 896 unidades económicas –entendidas como toda persona natural o jurídica que realiza una actividad económica en alguno de los cuatro tipos: establecimiento fijo, semifijo, vivienda o en puestos móviles–, de las cuales el 55,2% tienen que ver con el sector de comercio, el 40,1% con el de servicios, el 4,2% con la industria, el 0,3% con el transporte y el 0,2% con el sector de la construcción (Dane, 2021).

En este panorama cabe preguntarse también por la tasa de mortalidad de las empresas creadas, es decir, por el estado de la liquidación de las empresas en el país. Como señala la OCDE (2017), este es uno de los indicadores más importantes del desempeño emprendedor. Conforme con el análisis de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2009), hay tres razones claves que llevan a la creación de empresas: el interés económico de tener una fuente estable de recursos, las razones de tipo personal –como las posibilidades de realizar un proyecto de vida particular– y el aprovechamiento de una oportunidad que se identificó como viable por el emprendedor. En ese mismo sentido, el GEM (2021) destaca que la creación de empresas suele darse tanto por necesidad como por oportunidad y que aquellas creadas por necesidad son más comunes en países de ingreso medio, como es el caso de Colombia.

Bogotá, por ejemplo, aunque con un índice de creación de empresas de 53 000 en promedio por año, también es la ciudad con mayor volumen de liquidación, con un promedio de 16 000 empresas por año. Las empresas liquidadas tienen por característica el haber sido creadas por fundadores que, generalmente, no tienen los conocimientos suficientes en gestión empresarial (acceso a créditos o entrada a los mercados, entre otros), también se crean con pequeños capitales, producto de liquidaciones de trabajos anteriores y otros recursos del sector financiero; y sus actividades se concentran en los sectores de construcción, servicios e industria (Gámez, 2013).

Así, de acuerdo con un estudio de esta cámara de comercio (con 579 empresas desde 2014 hasta 2018), se encuentran algunos hallazgos sobre problemas comunes: (1) poco o nulo acceso a información estratégica del ambiente empresarial, lo que impide tomar decisiones con respecto a cambios en el mercado; (2) existencia de una brecha entre el conocimiento del

producto y la manera como el negocio debe ser administrado y gestionado en los mercados; (3) cerca del 60% de los creadores de empresas liquidadas no tenía experiencia empresarial antes de fundarla; (4) el conocimiento sobre la competencia era insuficiente, con ausencias sobre productos, precios, clientes; y finalmente, (5) el número y tipo de clientes previstos era insuficiente para dar estabilidad económica y laboral a la empresa (CCB, 2009).

## Casos de programas de emprendimiento en Colombia

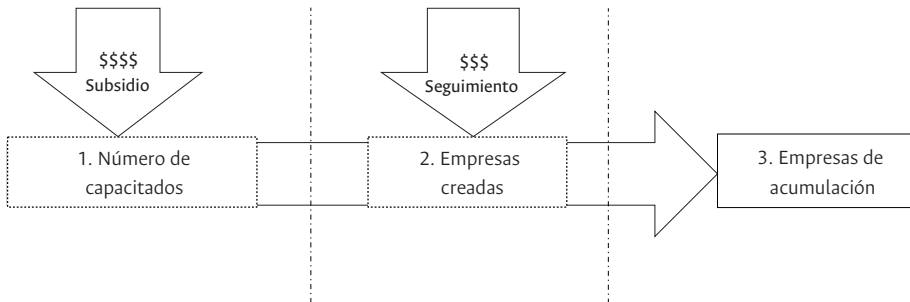
El anterior panorama –de elevadas tasas de cierre y mortalidad de las empresas– evidencia que no es suficiente con apoyar su creación y, que es necesario intervenir sobre variables que influyen en su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Algunas iniciativas que en el país se tienen en este sentido son las de INNPULSA y la Fundación Corona, así como los programas de las Cámaras de Comercio de las distintas ciudades en el país. Programas de carácter público y privado que buscan incentivar la creación de empresas, a través de plataformas de soporte y apoyo a los emprendimientos.

En primera instancia, la Fundación Corona se constituyó en 1963 como una fundación privada y sin ánimo de lucro, adjunta a la Organización Corona, un conglomerado de empresas dedicado a la fabricación y comercialización de productos cerámicos. Esta fundación nació con un enfoque de financiamiento de distintos proyectos que, ejecutados por entidades públicas o privadas (como centros de investigación, ONG, universidades, asociaciones, etc.), contribuían al fortalecimiento institucional y social en los sectores de educación, salud, desarrollo local o comunitario y desarrollo empresarial. En este último caso, se cuenta específicamente con el programa Fondo de Desarrollo Empresarial (FDE), creado en 1986, con el objetivo de aumentar la sensibilidad y competitividad de las empresas de menor escala en Colombia, a partir de una serie de programas de asesoría, capacitación directa en temas de creación de empresa, apoyo a las comunidades en la comercialización y orientación al crédito (Fundación Corona, 2007).

El fondo se creó con tres líneas de trabajo: (1) fomento del espíritu empresarial entre jóvenes (que incluía el apoyo en capacitación a jóvenes de educación secundaria); (2) mejoramiento de la gestión empresarial de

la micro y pequeña empresa; y (3) gestión de la innovación tecnológica de la pequeña empresa, a través del apoyo a las incubadoras (Orduz y Cruz, 2004). De manera que estas líneas programáticas se expresan como un modelo de emprendimiento (figura 3.8).

**Figura 3.8** Modelo de emprendimiento FDE–Fundación Corona.



Fuente: elaboración propia con base en Orduz y Cruz (2004).

Ahora bien, entre las acciones puntuales del Fondo, destaca el acompañamiento a los emprendedores en la puesta en marcha y posicionamiento de las empresas. Así como en el mejoramiento de los planes de negocio y la organización de eventos de tipo comercial, además de misiones fuera del país para empresas de distintos sectores (Incae, 2005).

Entre algunos de los proyectos a microempresarios que el fondo ha apoyado se encuentran los jóvenes con empresa que, con soporte del BID, se financian en Bogotá, Cali y Medellín; la creación de empresas creativas en Cauca, Buenaventura y Bogotá; la Feria Nacional de la Mujer Empresaria en colaboración con la Presidencia de la República; y Jóvenes empresarios por Colombia, un proyecto apoyado en asocio con la Fundación Mario Santo Domingo, el BID y Ford (Fundación Corona, 2007). De la misma manera, el FDE realiza tareas de apoyo a comunidades en condición de vulnerabilidad, a través de convenios interinstitucionales para la realización de proyectos sociales que fomentan la organización de comunidades alrededor de empresas asociativas, fundamentalmente cooperativas.

Por otro lado, y como se mencionó, se cuenta con el programa *innpulsa*, un programa especial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, creado en 2012 con la intención de activar el crecimiento empresarial y de

fortalecer los ecosistemas de emprendimiento, estimulando la innovación en Colombia (CAF, 2015). En 2011, se llevó a cabo un estudio que encontró que los emprendimientos de alto crecimiento en el país eran muy pocos: apenas 284 empresas (correspondientes al 5% de la muestra analizada) habían sido constituidas en los 10 años precedentes, con ventas superiores a 6000 millones de dólares estadounidenses y márgenes de más del 10%. Con estos datos, primeros de este tipo en analizarse en el país, el gobierno de Juan Manuel Santos cuestionó los estimados contemplados en su Plan de Desarrollo, que planeaba la creación de 2350 empresas con alto potencial en cuatro años (CAF, 2015). De acuerdo con Isenberg (2011), una región o ciudad debería fomentar anualmente la generación de un emprendimiento de alto impacto por cada cien mil habitantes si desea producir un cambio en la riqueza de la sociedad.

Tomando esto en consideración, Colombia debería generar, anualmente, cerca de 500 emprendimientos de alto impacto. Pero para ese año, las cifras estaban lejos de lograrlo. Además, el mismo estudio también encontró que otra de las grandes barreras que enfrentaba el país en esa materia era la ausencia de una cultura empresarial que promoviera el emprendimiento. Es así como nació el *innpulsa*, con tres grandes áreas de trabajo: (1) innovación y fortalecimiento regional; (2) emprendimiento dinámico e innovador; y (3) innovación y emprendimiento en grandes empresas. Además, se planteó un programa de soporte para que se ocupara de la mentalidad y cultura del emprendimiento, que luego pasaría a constituir otra gran área de trabajo. En conjunto, la propuesta de valor de *innpulsa* tiene que ver con centrarse en la gestión estratégica integral, donde la innovación trasciende la tecnología y abarca la estrategia desde el replanteamiento de los modelos de negocio, en un lenguaje más cercano a los empresarios (CAF, 2015).

En cuanto al apoyo específico a los emprendimientos, se tiene una labor direccionada a disminuir la brecha de conocimiento por la falta de formación, que tienen los emprendedores en aspectos fundamentales de diseño del modelo de negocio, gestión, manejo financiero y constitución y dirección de los equipos de trabajo, y atención a las fallas en el acceso a capital ángel o semilla por parte de las empresas.

Finalmente, es importante mencionar el rol de las distintas Cámaras de Comercio del país que, con el tiempo, ha trascendido las labores de registro



público mercantil y certificaciones o de fungir como tribunales de arbitraje ante diferencias entre contratantes. Esto, en el sentido de contar con programas específicos que responden a las necesidades regionales de los emprendimientos en distintos sectores. Para el caso del sector textil, por ejemplo, se tiene el programa Bogotá Región: Más Moda Digital, que busca apoyar de manera profunda a 300 micro y pequeñas empresas, acompañándolas en asesorías sobre temas de *e-commerce* y estrategia digital. En el sector de la infraestructura, se evidencia el programa Más Ferretero que nunca, dirigido a micro y pequeñas ferreterías y brinda acceso a contenidos especializados en cuanto a la transformación digital de los negocios. Bazzarbo es otro programa clave de la Cámara de Comercio de Bogotá, que funciona como una vitrina digital para conectar los emprendimientos con posibles clientes y tiene cerca de 1119 empresas vinculadas en dieciocho categorías (CCB, 2021).

En otras ciudades, como Bucaramanga, la Cámara de Comercio ofrece el programa de Comunidades Empresariales, una plataforma con servicios específicos para microempresarios en sectores como la gastronomía, la moda, publicidad, industria de alimentos y belleza. Además, se tiene la Red de Centros de Desarrollo Empresarial, que sirve para incentivar el crecimiento, al mejorar la productividad de microempresas en la ciudad con asesorías en temas de administración, *marketing* y control financiero (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021).

Así también, en Cali se tienen los programas Prospera y Mentalidad Digital. El primero es un programa gratuito que, en alianza con organizaciones y entidades públicas y privadas, así como de carácter académico, brinda asesorías y facilita la formación necesaria para aumentar los ingresos de los emprendimientos. El segundo es un servicio de seis entrenamientos virtuales que busca fortalecer las capacidades digitales de los empresarios y mejorar el uso estratégico de la tecnología en los emprendimientos (Cámara de Comercio de Cali, 2022).

## Modelo 4K

Como se mencionó, este apartado constituye una propuesta de mejora del servicio misional ofrecido por el Sena a la comunidad emprendedora y que, después de más de una década de trabajo continuo y significativos

aprendizajes, en esencia, busca un abordaje integral de la actividad emprendedora, desde la óptica del emprendedor como sujeto transformador y su quehacer interdependiente con el ecosistema. Así, considerando elementos claves ya abordados en este capítulo, se toma el Modelo 4K como un modelo de gestión, es decir, como uno que busca alcanzar los objetivos de sus procesos misionales a través de una concepción de estrategia organizacional (Casadesus y Ricart, 2010). Además, se concibe como un modelo intermedio, en el sentido de no pretender fungir como un modelo de alcance global –como el del BID– ni como uno de alcance meramente individual –como el de Shapero–, sino como un modelo que se fundamenta sobre componentes de análisis referidos a distintas aristas del proceso de creación y supervivencia de las empresas: el aspecto psicológico de los emprendedores, el de soporte y acompañamiento, el aspecto económico del financiamiento y el social derivado de la red y ecosistema de emprendimiento.

Este modelo busca aportar en la concepción y ejecución rigurosa de los proyectos de emprendimiento que se presentan al Fondo Emprender del Sena en Colombia, complementados en el ejercicio misional del Sena por toda una serie de iniciativas de acompañamiento y soporte institucional ofrecido por el Sena y su industria de soporte, por lo que el modelo se configura en dos dimensiones. Una dimensión de fases, que sigue el camino de la creación de empresas desde el surgimiento de la idea de negocio hasta la consolidación de la empresa y, una dimensión de componentes, con las aristas o capitales mencionados que contiene la mirada conceptual de los elementos implicados en el proceso. Además, partiendo de los capitales que conforman el Modelo 4K, se propone que se sume uno nuevo: el capital de sostenibilidad, que aparece como el resultado de la interacción sinérgica entre los demás capitales, y como la dimensión temporal que explica la supervivencia del proyecto emprendedor en el modelo.

En esa dirección, el apartado empieza por analizar el trasegar histórico, conceptual y empírico del modelo y que muestra los distintos esfuerzos por constituirlo y afianzarlo. Luego, se pasa a exponer la categoría de sostenibilidad y sus definiciones desde la perspectiva de la productividad. Finalmente, se recapitulan los aspectos que se toman del capítulo segundo, sobre los modelos de gestión y los miramientos al Modelo 4K desde esta perspectiva. También se toman algunos factores de los distintos modelos de emprendimiento examinados y los elementos aportantes de los programas de apoyo de



emprendimiento en Colombia –como el de innpulsa–. Con todo lo anterior, se presenta el Modelo 5k, con sus principales características, fases y capitales, representación gráfica y conclusiones.

## Evolución y construcción histórica del Fondo Emprender y el Modelo 4K

Como se explicó en el apartado anterior, a finales de 1990 en Colombia, se presenció un fuerte retraimiento de la economía cuya consecuencia fue grandes tasas de desempleo, lo que dio como respuesta institucional la creación de estrategias de política pública para mejorar las condiciones de creación de empresa, como una acción dinamizadora (Chamorro *et al.*, 2013). En ese proceso, cabe resaltar hitos como el inicio del estímulo al emprendimiento que se dio en 1998 por parte del Sena –establecimiento adscrito al Ministerio de Trabajo–, a través de la formación de emprendedores, así como el establecimiento del programa Jóvenes Emprendedores Exportadores en 1999, que brindaba herramientas a los jóvenes estudiantes de instituciones de educación superior, con el objeto de crear empresas exportadoras. Este camino deriva en la creación del Fondo Emprender en 2002, como un programa público de financiamiento de capital semilla, el más grande de América Latina.

El Sena fue creado en 1957, por medio del Decreto Ley 118, con el objetivo de ofrecer capacitación profesional a jóvenes, adultos y trabajadores de la industria, el campo, la minería, la ganadería y el comercio. Tiene una aproximación tripartita que incluye a empleadores, trabajadores y Estado, generando una sinergia que promueve el desarrollo del empleo, la competitividad y la educación (Sena, 2019). De este modo, la institución está dotada de facultades suficientes para la inversión en infraestructura necesaria que conduzcan al desarrollo social y técnico de los trabajadores en las diferentes regiones del país, por medio de la formación integral alineada con las metas del Gobierno nacional.

El Fondo Emprender, entonces, cuenta con la participación del Sena, desde la facultad otorgada por la ley en su condición de administrador, así como de universidades y del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade-ahora denominada Enterritorio). Estos actúan en su condición de

operadores y, aún mejor, aliados en el desarrollo y puesta en marcha el denominado Modelo 4K, como un modelo de servicio para los emprendedores colombianos y de aporte significativo para el ecosistema emprendedor del país.

De la misma manera, es importante mencionar un antecedente del Fondo Emprender en materia de mejoramiento de sus buenas prácticas: en 2019, la Universidad de San Antonio en Texas (USTA, por sus siglas en inglés) certificó la implementación del modelo Small Business Development Center (SBDC) al haber cumplido con los estándares de dicho modelo en las 33 regionales del Sena en todo el país. Esta certificación, fruto de un trabajo de cuatro años alrededor del reconocimiento, adaptación, implementación y aseguramiento del modelo SBDC, permitió a la institución hacer parte de la red global SBDC. Ello llevó al mejoramiento de los procesos de internacionalización de los proyectos de emprendimiento del Fondo, desde la consecución de potenciales clientes, ampliando el portafolio de servicios y entregándole a los emprendedores herramientas concretas para su crecimiento desde las estrategias de soporte.

Este importante hecho venía gestándose desde 2015, cuando empezó la alianza Sena-USTA, y que empezó haciendo esfuerzos en la apropiación de mejores prácticas de alcance internacional. En 2016, se logró con éxito la fase de transferencia de Modelo SBDC –Centro de Desarrollo para la Pequeña Empresa–, con la implementación y adaptación del modelo en la operación de las unidades de Emprendimiento en 2017, terminando con la certificación de la internacionalización de la red Sena-SBDC en 2019.

## Estado del arte del Modelo 4K

Ahora bien, para avanzar en la presentación de la propuesta del Modelo 5K, es importante dar cuenta del estado actual del modelo, Modelo 4K, sus definiciones y principios. De acuerdo con la propuesta del Sena (2019) en *¡Modelo de emprendimiento SENA, más que una misión, una pasión!*, se definen los capitales de la siguiente manera:

1. *Capital psicológico*: capacidades psicológicas positivas que se caracterizan por (a) autoconfianza y autoeficacia, habilidades necesarias para emprender y esforzarse en el proyecto emprendedor; (b) hacer una atribución positiva –optimismo– acerca del ser exitoso en el instante





y hacia el futuro; (c) tener orientación al cumplimiento de metas y, de ser necesario, redirigir su trayectoria para lograr el éxito, (d) resiliencia, como respuesta a los momentos difíciles y a las adversidades. A esta definición se suman los procesos de formación de aspectos sociocognitivos, específicamente en lo referido a habilidades emprendedoras, de innovación y empresariales.

2. *Capital soporte*: sistema integral de apoyo en el proceso de constitución de la empresa que se fundamenta en la red integrada de centros en los que se ofrece servicios de asesoría y entrenamiento, a través de un equipo de mentores y profesionales expertos. Este capital se fortaleció enormemente con la experiencia de certificación del Modelo mencionado de SBDC, que permitió la unificación de criterios de los procesos orientados a los emprendedores, sin perder de vista el potencial de la diversidad propia del país y lo complejo y heterogéneo de la actividad emprendedora.
3. *Capital semilla*: conjunto de recursos financieros para asumir los costos y gastos relacionados con la creación de empresa y sus primeras etapas de funcionamiento y operación. Este capital se conecta con uno de los objetivos iniciales del origen del Fondo Emprender de financiar iniciativas empresariales para incentivar la economía nacional. Además, este capital se expresa en dos etapas: la inicial de creación del emprendimiento, denominada Línea Crear, cuyos recursos son de naturaleza condonable, previo cumplimiento de indicadores de resultados. Y la línea Crecer, cuyo financiamiento es recibido por aquellos que ya crearon la empresa y requieren recursos para impulsarla. Estos últimos, de naturaleza reembolsable, obedecen a dos elementos claves: la solidaridad de una comunidad emprendedora y el ejercicio responsable de autosostenibilidad del fondo.
4. *Capital social*: comunidad de emprendedores, que incluye a los principales actores regionales y nacionales, así como aliados estratégicos en materia de emprendimiento; lo que permite la existencia de un escenario para que los emprendedores puedan probar ideas, construir aprendizajes para el desarrollo del negocio, conocer y encontrar aliados, socios, proveedores y, en el mejor de los casos, clientes. Lo anterior en virtud de una de las prioridades, no solo de una comunidad emprendedora

como es la del Sena, sino a cualquier comunidad que buscar trascender en el tiempo: espíritu y trabajo colaborativo.

## Soporte empírico

Otro antecedente clave implicado en el proceso de fortalecimiento del Modelo 4K, se encuentra en un estudio prospectivo realizado con expertos representantes institucionales del Fondo Emprender (Sena) y de entidades aliadas (Universidad Nacional de Colombia, Universidad Distrital y Universidad de Antioquia, Enterritorio), que se hizo con el objetivo de generar un análisis del sistema de apoyo al emprendimiento del Fondo Emprender, a partir de los factores críticos más incidentes encontrados en la literatura especializada y de su asociación con los capitales del Modelo 4K, desde la percepción de los distintos actores que participaron de los ejercicios prospectivos.

Uno de los resultados llamativos de este proceso de priorización de factores críticos y variables clave y definición de planes estratégicos fue la existencia de dificultades en la comprensión de algunos factores críticos en relación con su correspondencia con los capitales del Modelo 4K. Particularmente, se encontraron diferencias proporcionales en la caracterización de los factores críticos según los capitales del modelo, mostrando un desequilibrio en la priorización de los planes de acción con enfoques principalmente en el fortalecimiento del capitales soporte, es decir, para los participantes el modelo se representa fundamentalmente en esos capitales, dejando de lado el psicológico, semilla y en menor medida el social.

Por ejemplo, una de las incongruencias fue la asignación del factor crítico de *percepción de responsabilidad contractual del emprendedor* al capital psicológico que, como se mencionó, se define en términos del conjunto de habilidades y competencias del individuo emprendedor (Sena, 2019). Este es un factor crítico que debió haberse ubicado con mayor incidencia en el capital soporte.

Parece ser que la forma como los roles y conocimientos de los participantes modelaron los resultados de la priorización de los factores y su relación con los capitales, se expresó en la poca importancia dada, en general, a los factores críticos que se relacionaban con los capitales distintos al soporte. Lo que estos resultados muestran es que, en función del rol de actores



vinculados como parte de los operadores del Fondo Emprender, desde los papeles administrativos y de gestión, se dio un énfasis en el capital soporte y social, generando un desequilibrio en los demás componentes. También es posible suponer que este desequilibrio se deba a una baja comprensión conceptual del Modelo 4K y cada uno de sus capitales, natural al proceso mismo de concepción y asimilación del modelo en las diferentes audiencias (emprendedores, profesionales de apoyo al emprendedor, operadores, aliados, entre otros), lo que pudo llevar a asignaciones erradas o no del todo correspondientes. De la misma manera, otra posible explicación para estos resultados se encuentra en la definición y aplicación transversal que algunos factores críticos pueden tener, pues algunos de ellos pueden pertenecer a más de un capital, lo que pudo llevar a confusiones de distinto orden.

Por todo esto, una de las conclusiones del estudio fue la de generar una propuesta con claridades conceptuales sobre las definiciones y alcances de cada capital. Todo lo cual podría permitir con mucha más eficacia la expresión instrumental del modelo en acciones concretas y coherentes por parte del Fondo.

## K-sostenibilidad

La creación de empresas es, sin duda, una de las variables que movilizan la economía global y nacional, llevando a un incremento de la cultura empresarial, mejorando la competitividad y teniendo un impacto en indicadores de riqueza y progreso importantes. No obstante, el problema de la supervivencia de las empresas es evidente. Por ejemplo, como se señaló previamente, en Bogotá, donde se registra el mayor número de empresas creadas en el país, se tiene a su vez una tasa de mortalidad que alcanza el 30,1 %, siendo en general microempresas que no superan los primeros años de vida. Todo esto deja de manifiesto la necesidad de generar acciones que mejoren las posibilidades de sostenibilidad en el tiempo de los emprendimientos, les permita la generación de valor y la proyección hacia un futuro, con acumulación. Es así como *la sostenibilidad* resulta ser un concepto clave para fortalecer el modelo de apoyo al emprendimiento del Fondo Emprender, Modelo 4K, ahora propuesto como Modelo 5K.

Ahora bien, a nivel institucional y organizacional, son evidentes los desafíos en materia de sostenibilidad: condiciones cada vez más volátiles, en un mundo profundamente dinámico e interconectado, que exige la capacidad para responder, adaptarse y mantenerse en el tiempo. De Souza (2001) plantea que muchos grupos sociales, organizaciones y entidades están en búsqueda de elementos de referencia que fomenten la construcción de su sostenibilidad; en esa dirección, otros autores como Hopkins (2010) y Fromartz (2009) aluden que la definición de sostenibilidad tiene relación estrecha con el cambio en la gestión organizacional.

En el campo de la gestión empresarial, la pregunta por la perdurabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones ha sido una constante, partiendo de la duda central de qué hace que una empresa u organización logre mantenerse en el tiempo, mientras otras fracasan, o bien por qué algunas logran posicionarse con resultados destacables y otras no. Antes de avanzar en la caracterización de los aspectos que parecen explicar la sostenibilidad, es pertinente precisar qué se entiende por tal.

De acuerdo con de Souza (2001) la sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional, altamente relacionado con cuestiones de desarrollo sostenible en términos medioambientales, pero trasciende esta aplicación. La sostenibilidad no es un estado acabado ni permanente: una organización en desarrollo nunca logra ser absolutamente sostenible, ni ser sostenible de manera irreversible. Si el entorno varía, la coherencia entre las necesidades y los aportes, y las realidades y las aspiraciones que se tienen con las organizaciones también cambian. Por tanto, es factible comprender la sostenibilidad en términos generales: las organizaciones están permanentemente en el proceso de construir y mantener su sostenibilidad.

Así, sostenibilidad parte de la idea inicial del significado del verbo *sostener* derivado en el adjetivo *sostenible*, y denota la idea de posibilidad pasiva y reflexiva, es decir, la aptitud para recibir la acción del verbo. De modo que sostenible es aquello capaz de sostener o sostenerse (Cortés y Peña, 2015), delimitando una característica temporal: se sostiene aquello que se prolonga en el tiempo. De manera que la sostenibilidad puede entenderse como un proceso de manejo adaptativo y pensamiento sistémico que demanda flexibilidad, creatividad y reflexión continua. Además, en el entendido de la sostenibilidad como un modelo a seguir se debería contar



con elementos como los principios normativos, la gobernanza institucional, la tecnología, la integración de herramientas y una filosofía subyacente (Cortés y Peña, 2015).

La sostenibilidad deviene como un estado del reconocimiento social y de apoyo institucional, político y/o financiero, alcanzado por una organización, como resultado de la interacción y negociación constante con los principales actores de su contexto. Este apoyo y este reconocimiento estará dado por la vigencia misma de la contribución de las organizaciones: si las organizaciones no logran renovar, de manera concertada, su valor en el contexto de las condiciones cambiantes, tampoco el contexto y sus actores renovarán su contribución y reconocimiento. Además, para De Souza (2001) es claro que las organizaciones que quieran *sostenerse* en el futuro tendrán que ser organizaciones cambiantes, con énfasis gerencial, focalizado en la gestión permanente de la innovación institucional, desde una cultura del cambio, y desde la interpretación constante de los factores críticos externos e internos que pueden afectar su sintonía con el entorno y, por tanto, con la eficacia de su desempeño.

Simultáneamente, autores como Pérez (2010) han delimitado una serie de aspectos que son constituyentes a la sostenibilidad como la excelencia y la cultura organizacional y la participación del talento humano en la toma de decisiones y la evaluación y control del desempeño. Para empezar, se comprende que la excelencia organizacional tiene por objetivo esencial la creación de valor para todas las partes interesadas que constituyen la organización, tomando como base la generación del aprendizaje y su inclusión en la mejora de la gestión (Portales *et al.*, 2018). Así, motivadas por los cambios sociopolíticos y económicos, las organizaciones requieren la implementación de nuevos métodos que faciliten gestionar recursos, esfuerzos y habilidades para responder a los desafíos del entorno ganando eficiencia (Paladino y Williams, 2008).

En ese sentido, Pérez (2010) señala la relevancia de una cultura organizacional sobresaliente en la obtención de resultados que apunten a la sostenibilidad, pues este factor genera sentido de comunidad y pertenencia y tiene efecto en el compromiso de los actores con estos resultados. Esta cultura incluye también la participación del recurso humano dentro de las organizaciones. Distintos autores, como Spitzreck *et al.* (2009) Largacha

(2010) y Von Kimakowitz *et al.* (2011), han abordado esta cuestión desde apuestas como la denominada gerencia humanista o gerencia de las relaciones humanas. Estas contemplan como ejes transversales a la participación los siguientes elementos: (1) el reconocimiento de la singularidad de los individuos; (2) la preponderancia de la colaboración sobre la competencia y (3) el trabajo en equipo y el sentido de comunidad y pertenencia, que derivan en una mejor productividad y motivación de los trabajadores. Así, todos estos aspectos se entretajan para evidenciar al trabajador como un ser complejo y a la organización como un sistema social.

## Aportes de los modelos de emprendimiento al Modelo 4K

La reformulación del Modelo 4K parte en principio de la necesidad de trascender la visión economicista de los modelos de emprendimiento y dar paso a su integralidad, desde la visión de la administración con la apuesta de los modelos de gestión. En esa medida, se toma como punto de partida la concepción de los modelos de gestión como modelos que implican la definición de competencias, actividades y actores clave de la organización, junto con una visión estratégica, analítica y de gestión, asociada a los procesos administrativos de dirección, planeación, adaptación, engranaje, ejecución y retroalimentación (Romero, 2002).

Desde esta perspectiva, se entiende que los modelos de gestión pueden representar la realidad organizacional al punto de concebirla y reflejar las acciones por medio de las relaciones y actividades –hacia el exterior y hacia adentro–, propias de un contexto organizacional. Con ello, se transforma la teoría en acción eficaz y se comprende la dinámica organizacional para el ejercicio reflexivo y la toma de decisiones de tipo estratégico.

En el mundo de la gestión los modelos tienen que ver directamente con lograr unos objetivos, ya que constituyen el “cómo” de una estrategia organizacional o empresarial (Jiménez-García, 2018). De modo que se comprende el Modelo 4K, como un modelo que permite definir el direccionamiento estratégico de sus integrantes y aliados. Su premisa es de enorme trascendencia en el saber actuar de estos actores: el emprendimiento como opción de vida, es una decisión individual e interdependiente, que de



una u otra forma provoca cambios significativos en la vida y entorno de los propios emprendedores. Por tanto, si el objetivo es realmente generar una oferta de valor agregado, es imperativo comprender, incorporar y actuar en consonancia con este amplio y profundo precepto.

Entendiendo las visiones de los diferentes modelos conceptuales e institucionales esbozados en el primer apartado, es relevante mencionar que, para el caso del Modelo 4K, aplica, de un lado, la concepción de entender el fenómeno el emprendimiento tanto desde una mirada de componentes –de capitales– como un proceso que sigue un camino –el de la ideación, modelamiento, creación y consolidación de una empresa– que se expresa en fases o etapas secuenciales, apoyadas todas conceptual e instrumentalmente en dichos capitales. En tanto que, de otra parte, se concibe al emprendedor como un sujeto central en el modelo, cuyo comportamiento está embebido de una serie de características emprendedoras personales, fruto de sus paradigmas de vida, valores, experiencia, orientación hacia el logro, motivaciones positivas o negativas, temores y desafíos que lo llevan a tomar decisiones arriesgadas y transformadoras a la vez.

Así, el Modelo 4K es de alcance intermedio y define aspectos mesosistémicos como la relación del emprendedor con las instituciones y entidades estatales como el Sena y el Fondo Emprender, así como la pertenencia del emprendedor a un ecosistema de emprendimiento que incluye alianzas, actores regionales y nacionales y una industria de apoyo y soporte. Este emprendedor es afectado por aspectos socioeconómicos y políticos propios de la realidad nacional, como las condiciones del mercado y el empleo, o la competitividad, etc. Paralelamente, es caracterizado conforme a un conjunto de habilidades psicológicas individuales, producto de la relación del sujeto con su entorno. Resultado de estas condiciones que interactúan en una dinámica procesal de alta complejidad es el proyecto emprendedor.

Este modelo se posiciona, entonces, de la mano de la labor fundamental del Fondo Emprender que tiene por objetivo ofrecer herramientas integrales que superen las expectativas de un modelo asistencialista, que se ubican más bien desde una visión que empodera que, a su vez, deriva en el aumento del control y autonomía del emprendedor sobre las condiciones de creación de empresa –por la capacidad y la posibilidad de determinación en la creación de la empresa–, mediante un proceso participativo, de

formación, de fortalecimiento de las capacidades y de compromiso con el proyecto iniciado.

## Del Modelo 4K al Modelo 5K

El modelo 4K, en adelante Modelo 5K, se posiciona como un modelo de gestión que fundamenta el accionar y la toma de decisiones del Fondo Emprender, que constituye el sistema de apoyo al emprendimiento más importante de Colombia. Este modelo parte de considerar una serie de componentes o capitales –en principio cuatro–, del siguiente modo: capital psicológico, capital soporte, capital semilla y capital social. Se tiene el capital psicológico que, en la literatura sobre emprendimiento, se ha definido típicamente con relación a habilidades particulares y rasgos de personalidad que parecen tener los emprendedores y que los diferencia de otro tipo de actores sociales y económicos. Algunas de esas habilidades incluyen la motivación al logro, la propensión al riesgo, la capacidad creativa de respuesta en contextos de incertidumbre, etc. (McClelland y Winter, 1989). Estas perspectivas, en todo caso, parecen ser insuficientes por sí mismas para explicar el fenómeno del emprendimiento (de Carolis y Saporito, 2006), pues no tienen del todo en cuenta la forma como los sujetos interactúan con un contexto y un sistema socioeconómico de ciertas características, en un proceso dialógico de doble vía.

El capital psicológico puede comprenderse como el conjunto de rasgos y competencias cognitivas, socioemocionales y comportamentales propias del individuo emprendedor, las que le facilitan –pero no determinan– conducir exitosamente un proyecto empresarial. Estas competencias, a su vez, se desarrollan en un proceso constructivista del conocimiento, a través de la interacción que las personas tienen con sus entornos (Turiel, 1983). De manera que este capital incluye también los procesos de aprendizaje por los cuales se da ese conocimiento. La propuesta que aquí se defiende supone, entonces, una relación dialéctica entre los distintos capitales –psicológico, social, semilla y soporte– como una sinergia en la cual lo psicológico impulsa y es producto, a la vez, de la interacción de las personas con ese contexto empresarial, donde se cuenta con las posibilidades de financiamiento, apoyo y asesoría, a lo que se suman redes en un ecosistema de emprendimiento más amplio.





Del mismo modo, esta propuesta permite hacer frente a diversos cuestionamientos que se han hecho desde posturas críticas a la perspectiva economicista de los individuos, desde la que se piensa al emprendedor como el hombre moderno, producto del esfuerzo personal, con libertades individuales e igualdad de oportunidades, cuyos métodos meritocráticos contribuyen al desarrollo de su proyecto de vida en una reducida concepción de ventajas y desventajas y cálculos racionales (Pfeilstetter, 2011). Si se tiene en cuenta el contexto colombiano, con sus características sociales, económicas e históricas, es mucho más viable partir de un modelo que tenga en cuenta las desigualdades sociales y sus efectos en las oportunidades educativas y laborales, un modelo como el Modelo 4K, cuya visión integral es la creación y el sostenimiento de las empresas y que complementa desde los capitales soporte, semilla y social, los ya favorables rasgos psicológicos de los emprendedores.

Así, una manera de robustecer la aplicación instrumental del capital psicológico, tomando en consideración los diferentes análisis sobre la crisis en salud mental que después de la pandemia por Coronavirus se acrecentó (OMS, 2022), es justamente a través de la formulación y la aplicación de un programa de atención en salud mental para los emprendedores del Fondo Emprender. Además, un fortalecimiento de los procesos formativos de habilidades cognitivas y socioemocionales para la toma de decisiones, desde la comprensión de los procesos de construcción del conocimiento en las personas. Medidas que, en conjunto, pueden repercutir enormemente en el bienestar, la motivación y el éxito del individuo que emprende.

Ahora bien, continuando con la descripción de los demás capitales, se tiene el capital soporte, concebido como un sistema integral en sí, que proporciona apoyo al proyecto emprendedor en las tareas más complejas del proceso de constitución de la empresa, acompañándolo desde el fomento de la mentalidad, espíritu y el comportamiento emprendedor, buscando incidir en el reforzamiento de su decisión y comportamiento emprendedor. Para servir luego de guía en la ideación, modelamiento y formulación de su plan de negocio, necesario en la consecución de fuentes de financiamiento, entre ellos el Fondo Emprender, que le permita la creación de la empresa y su puesta en marcha, es decir, la materialización de su “sueño emprendedor”. Este sistema abarca la red de apoyo de más de 117 Centros de Desarrollo Empresarial, con una puesta en escena de programas especializados como

Sena Emprender Rural (SER), emprendimiento y fortalecimiento empresarial, generando con ello una ruta emprendedora respaldada en procesos de digitalización, apoyo desde asesorías profesionales en cada momento de constitución de la empresa, entre otros (Sena, 2019).

Además se tiene el capital semilla, relacionado directamente con el financiamiento a los emprendimientos que proceden de la ruta anteriormente descrita, el cual se manifiesta en dos momentos: una etapa inicial, en la que se gestiona la adquisición de recursos condonables para los proyectos productivos estructurados en un plan de negocio con viabilidad financiera, técnica, administrativa y legal; y que se materializa en la línea Crear. Y una segunda etapa, materializada en la línea Crecer, en la que se incluyen aspectos de acceso a capital de fomento y de inclusión financiera, que les permite a las empresas ya creadas mayor sostenibilidad, con el compromiso de reembolsar estos recursos, lo que le transfiere no solo una responsabilidad de ejecución en virtud de su necesidad específica, sino de solidaridad, al contribuir a la sostenibilidad del propio fondo que, al final, configura un círculo virtuoso (Sena, 2019).

Como se sabe, uno de los aspectos claves en la creación de empresas es el acceso a financiamiento, que, con frecuencia, se da en procesos demorados de transferencia –entre 12 y 24 meses cuando se trata de entidades del Estado– pues el dinero no suele estar en caja, y las entidades deben esperar el traslado presupuestal cuando se ha decidido la designación de los recursos. Esto conduce a una reducción significativa de la utilidad del apoyo, en tanto que si la entrega de recursos no es oportuna puede llegar a tener como efecto la parálisis de la gestión de toda una empresa (CAF, 2015); al regirse por el derecho privado, el Fondo Emprender puede transferir los recursos con mucha más agilidad a los emprendimientos, superando así este problema.

El capital social, por su parte, se ha concebido desde la mirada sociológica y organizacional, como los recursos reales o potenciales que proceden de hacer parte de una red, comunidad o grupo (Bourdieu, 2000). También se ha definido como un activo relacionado con la buena voluntad de que disponen sujetos pertenecientes a un grupo específico, que abarca sentimientos de reciprocidad, gratitud y respeto. En el contexto particular de los ecosistemas de emprendimiento, el capital social se relaciona con una serie de expectativas de relacionamiento, conocimiento y conexiones de valor



que, aunque sean indicadores de oportunidades, no son necesariamente predictores directos (de Carolis y Saporito, 2006).

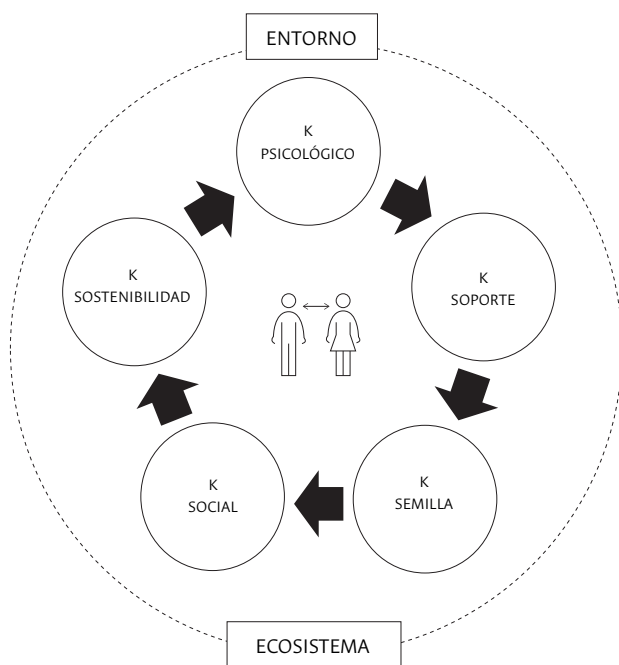
Los científicos sociales han definido dos formas de capital social: de vínculo o cohesivo, y puente o conectivo. El primer tipo, que se entiende como una manera de *fraternidad entre iguales*, explora el impacto de los lazos internos de un colectivo y la sustancia de las relaciones de la red al interior de ese grupo homogéneo. Uno de esos impactos es, por ejemplo, el desarrollo de la autoconfianza por la densidad de las conexiones, lo que permite alcanzar metas en común, más fácilmente. El segundo, *fraternidad entre diferentes*, se centra en los vínculos sociales externos de los individuos y en cómo el capital social derivado de esta red puede ser usado para su beneficio privado (Putnam, 2000).

Desde esta perspectiva, es posible concebir a los emprendedores como un grupo entre la homogeneidad y la heterogeneidad: por sus características compartidas, asociadas al rol de empresarios (orientación al logro, la percepción sobre el riesgo, motivación), que hacen parte de una red o ecosistema de negocios, cuya intención es dinamizar sus propios emprendimientos. También por otras variables personales que difieren enormemente si, además, se contempla que el Fondo atiende emprendedores de todo el territorio nacional y de diversos sectores productivos.

Instrumentalmente, el capital social puede expresarse en procesos de fortalecimiento de los tipos y la calidad de las redes que los empresarios tejen al interior del ecosistema de emprendimiento, contemplando la capacidad instalada del Fondo Emprender. En esa dirección, dos elementos pueden ser claves: (1) el sistema de valores y normas de la cultura empresarial del Fondo Emprender, que aparece como el marco sobre el cual los actores pueden identificarse y construir lazos basados en la cooperación y la solidaridad; y (2) el trabajo colaborativo, el aprendizaje de pares, las conexiones de valor, los negocios justos y las estrategias planteadas por otros modelos como el Modelo de Emprendimiento en Red (González y Gálvez, 2008), que justamente evidencian las ventajas del trabajo colaborativo y articulado, como la mejoría de la rentabilidad y competitividad, sin necesidad de invertir en nuevos recursos o de desarrollar otras condiciones. Así como abarcar nuevos mercados y acceder a una oferta de servicios a los que no se podría acceder de manera aislada o independiente.

Finalmente, como capital que alimenta esta propuesta, se cuenta con el capital de sostenibilidad, expresado como la dimensión temporal y productiva que deriva de la adecuada constitución de la organización, por la interacción sinérgica entre los capitales psicológico, social, semilla y soporte. El capital de sostenibilidad se comprende como resultado del reconocimiento social y de apoyo institucional, político y financiero alcanzado por la organización, en este caso, por el Fondo Emprender, que surge de la adecuada interacción entre el Fondo y la sociedad emprendedora colombiana. Este Modelo 5K puede expresarse de manera gráfica como se muestra en la figura 3.9.

**Figura 3.9** Propuesta de Modelo 5K



Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Los modelos han sido identificados como arquetipos o representaciones ideales de un fenómeno, que son por tanto dignos de imitarse y definen un patrón a escala de una realidad más compleja. Así, los modelos permiten concebir estrategias para actuar ante situaciones de cambio para adaptarse



y responder de manera eficiente. En el campo del emprendimiento, los modelos pueden constituir herramientas óptimas para hacer análisis diagnósticos del funcionamiento de una organización o empresa, así como para encontrar oportunidades de mejora. Algunos elementos que estos modelos suelen tomar en cuenta son el valor de empresa, las actividades que esta realiza para producir y su valor agregado. Además, los modelos de emprendimiento se construyen considerando aspectos conceptuales y evidencia empírica de ciencias como la economía, el derecho, la administración o la psicología. Esta es, justamente, una de las diferencias de los modelos con los enfoques teóricos abordados en el capítulo primero de este libro. Ello, en la medida en que es notoria la ventaja que suponen las explicaciones de los primeros respecto de los segundos, en la dirección de proveer comprensiones integrales que incluyen aspectos psicológicos, socioculturales, económicos y normativos al fenómeno del emprendimiento y al sujeto que emprende.

Así, este apartado ofrece un barrido por los distintos modelos conceptuales de autores como Shapero y Sokol (1982), Varela (2006), Veciana-Vergés (2001) y González y Gálvez (2008). También, de los modelos de tipo institucional de organizaciones como la OCDE (2017), el BID (2004) y el proyecto del GEM (2021), que son propuestas encaminadas a reafirmar la idea del emprendimiento como unas de las mejores estrategias para la generación de empleo y riqueza y, por tanto, para mejorar las condiciones de vida de las personas en distintas regiones del mundo.

En principio, el modelo de Shapero (1982) parte de la idea según la cual los sujetos se encuentran en una especie de inercia como estado natural, que es la guía implícita de la conducta hasta que un evento –positivo o negativo– la rompe. Este rompimiento obliga a las personas a buscar alternativas y a escoger la más conveniente, usando para ello los criterios de deseabilidad y viabilidad. Viabilidad y deseabilidad interactúan entre sí de forma bidireccional: si el emprendedor percibe a una empresa como imposible, acabará no deseándola. Si, por la misma vía, se percibe una iniciativa de empresa como poco deseable, nunca se tomará en cuenta su viabilidad (Shapero y Sokol, 1982).

El contenido de considerar una opción como deseable estará determinado por el *background* del historial individual, mientras que la viabilidad surge de la habilidad de los individuos para identificar y conseguir recursos

que son necesarios para la creación de empresa (Morales *et al.*, 2015). De modo que la percepción de disponibilidad de recursos o financiación puede hacer que el emprendedor conciba como más viable la constitución de una idea en empresa propia, lo que aumenta las probabilidades del suceso. Este modelo presenta una serie de pasos que abarcan estos elementos de la siguiente forma: fase previa –en la que se rompe la inercia–, fase de deseo y fase de acción, todo lo cual lleva a la conducta de creación empresarial.

Por otro lado, el modelo de Veciana-Vergés (2001) explica la decisión de crear empresa a partir de la interrelación de dos factores: los precipitantes y los fundamentales. Los factores precipitantes tienen que ver con el estado de insatisfacción persistente en un individuo que lleva a detectar una necesidad y oportunidad de negocio, mientras que los factores fundamentales incluyen las características o rasgos personales, los antecedentes contextuales y familiares, así como elementos del ambiente como las condiciones del mercado y de las posibles organizaciones incubadoras. El autor propone, asimismo, cuatro fases: una de gestación, una creación, otra de lanzamiento y una más de consolidación. En la fase de gestación se tienen en cuenta los primeros momentos de la vida y los antecedentes de quien desea emprender. Este es un aspecto que resalta de los demás modelos, cuyos acercamientos psicológicos no suelen ofrecer explicaciones tan primigenias.

Igualmente se tiene el modelo de Varela y Bedoya (2006), que se presenta como uno de formación empresarial cimentado en dos tipos de competencias: las competencias personales, que comprenden las conductas, habilidades, actitudes y valores necesarios para ser un empresario exitoso, y las competencias de conocimiento, que tienen que ver con los conocimientos necesarios para el desarrollo de la idea empresarial. Este modelo distingue seis etapas interrelacionadas: la de formación en espíritu empresarial, la de formación en producción y evaluación de ideas de negocio, la de evaluación de oportunidad de negocio, la de elaboración del plan de negocio, la del proceso de arranque y la de crecimiento y desarrollo, cada una de las cuales debe estar soportada en un proceso pedagógico y con recursos asignados de manera particular. Además, se considera que los emprendedores deben pasar, antes de la ejecución de una idea empresarial, por un proceso formativo, centrado en tres aspectos clave: el espíritu empresarial, el liderazgo y el proceso empresarial.



Por otro lado, se tiene el MER, que es formulado también por otros autores colombianos como González y Gálvez (2008) y que considera la importancia de las redes con pequeñas, medianas o grandes empresas para fortalecer la competitividad y la productividad. Como en los demás modelos, en este también se plantea una serie de pasos para la creación de empresa –en principio independiente o aislada– en el contexto de las redes empresariales.

Las fases son la Etapa 0 o de conocimiento de las redes; la Etapa 1 de adquisición de la motivación e idea de negocio; la Etapa 2 de validación de la idea; la Etapa 3 de definición de la escala de operación e identificación de recursos; la Etapa 4 de negociación de ingreso al mercado; la Etapa 5 de nacimiento o creación de la empresa; y la etapa 6 de supervivencia. En cada etapa, una cuestión fundamental es que el emprendedor conozca y entienda a profundidad las generalidades y responsabilidades del trabajo en red. Estas dinámicas pueden suponer enormes ventajas, como el aumento de la competitividad, sin aumentar infraestructura o recursos, así como alianzas estratégicas de distintos tipos que pueden ofrecer a la empresa diferentes plataformas para su estabilización una vez creada (González y Gálvez, 2008).

Finalmente, se tienen los modelos de tipo institucional que, en general, son modelos con una mirada mucho más macro, en términos de considerar aspectos económicos, sociales, y culturales de índole internacional, así como con una perspectiva histórica y comprendiendo las dinámicas de distintas regiones del mundo. La naturaleza macro de estos modelos, ligada a la naturaleza de las organizaciones que los proponen, provee reflexiones e información fundamental para entender el emprendimiento en relación con dinámicas que los otros modelos no consideran de la misma manera.

Así, en primer lugar, se cuenta con el modelo del BID que formula tres etapas principales: la gestación o nacimiento del proyecto empresarial, el lanzamiento del emprendimiento o empresa y el desarrollo inicial de dicho proyecto. El éxito o el fracaso de un proceso emprendedor es explicado por estos autores desde el concepto de *sistema de desarrollo emprendedor* que permite entender los elementos que influyen promoviendo u obstaculizando el nacimiento de una empresa. Estos factores se presentan como agrupados en las categorías de condiciones sociales y económicas; cultura y sistema educativo; estructura y dinámica productiva; aspectos personales; redes

del emprendedor; mercado de factores; y, finalmente, regulaciones y políticas institucionales de cada país.

En segundo lugar, se tiene el modelo planteado por la OCDE (2017), que busca no solo examinar la manifestación de la actividad empresarial, sino los elementos que influyen y afectan este fenómeno a través de unos indicadores de desempeño empresarial, que incluyen las condiciones del mercado, el marco regulatorio, la creación y difusión de conocimiento, las habilidades empresariales, los aspectos culturales y las condiciones de acceso a recursos y financiamiento. Estos elementos se definen como *determinantes del emprendimiento*.

En tercer y último lugar, se tiene la propuesta del modelo del GEM que busca en distintos periodos recopilar información de empresas en distintas regiones del mundo para entender los factores de éxito de los emprendedores. El modelo concibe que la actividad empresarial se ve afectada por tres grandes variables: *los atributos o rasgos individuales*, que abarcan las cuestiones demográficas y las cuestiones psicológicas; *los valores sociales* hacia la creación de empresa, que tienen que ver con la percepción positiva que las sociedades tienen sobre las empresas y los empresarios. Finalmente, *los contextos sociopolíticos, económicos y culturales*, que se componen, a su vez, por las condiciones económicas –en términos generales– de un país y por las condiciones particulares para la actividad empresarial dentro del contexto empresarial donde se desarrolla. Lo que presenta el modelo, en última instancia, es que los contextos políticos, económicos, sociales y culturales son el punto de partida, que afectan y se ven afectados por los valores sociales acerca de la creación de empresa y los rasgos o atributos individuales prevalentes, lo que impacta, a su vez, en el fenómeno del emprendimiento.

Ahora bien, en un segundo apartado de este capítulo, se presentan algunos casos representativos de programas de apoyo al emprendimiento en Colombia, como *innpulsa*, la Fundación Corona y las distintas iniciativas de las Cámaras de Comercio de ciudades como Cali o Bucaramanga.

Esto da paso, en una tercera sección, al caso de estudio específico del Modelo 5K, que soporta el programa de apoyo al emprendimiento por parte del Sena y del cual hace parte el Fondo Emprender, uno de los fondos más grandes y exitosos de América Latina. Este modelo plantea un funcionamiento a través de cuatro capitales –psicológico, soporte, semilla y social– que





buscan ser complementados con la propuesta de un quinto capital: el capital de sostenibilidad, donde el centro del modelo es el emprendedor como sujeto de acción y reacción. Desde una comprensión de la sostenibilidad como el resultado de la adecuada sinergia entre los demás capitales en el fondo y los emprendimientos, y como producto de la interacción beneficiosa entre el Fondo Emprender y la sociedad colombiana, se propone este capital como un elemento que aporta al modelo una dimensión temporal y de perdurabilidad de los emprendimientos.

## Referencias

- Amorós, J. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Revista Latinoamericana de Administración*, (46), 1-15.
- Banco de Desarrollo de América Latina –CAF. (2015). *El caso de INnpulsa Colombia. La evolución de una política pública para el crecimiento empresarial extraordinario*.
- Boyano, T., Salazar, L., y Coneo, A. (2015). Marcha del crecimiento económico y la gestión empresarial y comercial de Colombia en el ocaso del siglo xx y el albor del siglo xxi. *Gerencia Libre*, (1), 95–105.
- Cámara de Comercio de Bogotá –CCB. (2009). *Causas de la liquidación de empresas en Bogotá*.
- Cámara de Comercio de Bogotá –CCB. (2021). *La CCB*. <https://www.ccb.org.co/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga (2021). *Cámara de Comercio de Bucaramanga. Creemos en Santander*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/>
- Cámara de Comercio de Cali (2022). *Cámara de Comercio de Cali*. <https://www.ccc.org.co/>
- Cervilla, M., y Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19, 289-308.
- Chamorro, E., Osorio, H., y Botero, J. (2013). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. *Estudios Gerenciales*, (29)274-283.
- Congreso de Colombia (2000). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas [Ley 590 de 2000]*. Diario Oficial 44.078. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

- De Carolis, D. y Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities. A theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41-56. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.0010>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –Dane. (2005). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Censo General*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –Dane. (2021). *Conteo de unidades económicas, Departamento Administrativo Nacional de Estadística*.
- Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2018). *Bases del plan nacional de desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia Pacto por la Equidad. II. Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos*. Autor. <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/plannacionaldedesarrollopactoemprendimiento.pdf>
- Fromartz, S. 2009. The mini-cases: 5 companies, 5 strategies, 5 transformations, MIT Sloan Management Review, Fall 2009
- Fundación Corona (2007). *Entre la inclusión y la exclusión laboral* [Reporte anual].
- Global Entrepreneurship Monitor –GEM. (2020). *Dinámica de la actividad empresarial en Colombia*. Universidad Icesi.
- Global Entrepreneurship Monitor –GEM. (2021). *Executive Report. Babson College/ London Business School*.
- González, C., y Gálvez, E. (2008). Modelo de emprendimiento en red –MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, (40), 13-31.
- Incae. (2005). Fundación Fondo de Desarrollo Empresarial de la Fundación Corona. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (55), 7-23.
- Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic development. Principles for cultivating entrepreneurship*. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.
- Jiménez-García, D. G. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión de servicios de conocimiento* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Colombia.
- Kantis, H., Angelelli, P. y Moori, V. (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia Internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Hopkins, M. S. (2010). Ocho razones por las que la sostenibilidad cambiará la gestión. *Harvard Deusto Business Review*, 186, 8-11.

- Largacha-Martínez, C. (2010a). *Quantum humanism as a framework for humanistic management*. Ponencia en IESE, Barcelona. Recuperado de: <http://www.iese.edu/16symposium>
- McClelland, D. y Winter, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea.
- Morales, M., Álvarez, M., y Sánchez, Y. (2015). Análisis de relación de intención emprendedora y la experiencia laboral en el contexto universitario. *Emprendimiento, creación e incubación de empresas*. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE. (2017). *Panorama del Emprendimiento*.
- Organización Mundial de la Salud –OMS. (2022). *World mental health report. Transforming mental health for all*. World Health Organization.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial –Onudi (2004). *Manual de minicadenas productivas*.
- Orduz, M. y Cruz, G. (2004). *Análisis estratégico del Fondo de Desarrollo Empresarial: Fundación Corona*. Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Paladino, B. y Williams, N. (2008). Moving strategy forward: merging the balanced scorecard and business intelligence. *Business Performance Management Magazine*, 6(2), 12-17.
- Pérez, R. 2010. Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia. En C. Largacha-Martínez (Ed.), *Aproximaciones a la Gerencia Humanista: desde lo transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario*. Universidad EAN.
- Pfeilstetter, R. (2011). El emprendedor. Una reflexión crítica sobre sus usos y significados actuales de un concepto. *Gazte de Antropología*, 27 (1) 1-11.
- Portales, L., Fernández, D. y Ramos, A. (2019). Estrategia para la sostenibilidad organizacional en el Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2), e03.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American Community*. Simon and Schuster Paperback.
- Romero, B. (2002). Propuesta de un modelo para gestión de la docencia. *Pedagogía Universitaria*, 7(2), 35-43.
- Servicio Nacional de Aprendizaje –Sena. (2019). *¡Modelo de emprendimiento Sena, más que una misión, una pasión!* Sena y Agenda Presidencial de la Cooperación Internacional.
- Shapero, A. y Sokol, L. (1982). Some social dimensions of entrepreneurship. En K. Calvin, *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Nueva York: Prentice Hall.

- Spitzeck, H. Pirson, M., Amann, W., Khan, S. y Von Kimakowitz, E. (2009). *Humanism in business*. Cambridge University Press.
- Turiel, E. (1983). *The development of social knowledge: Morality and convention*. Cambridge University Press.
- Varela, R. y Bedoya, O. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. Universidad Icesi.
- Veciana-Vergés, J. M. (2000). Creación de empresas como campo de estudio y salida profesional. Evolución, estado actual y tendencias de desarrollo. En M. Ruiz (Coord.), *Noves tendències en administració d'empreses davant el canvi de segle: perspectives empresarials a Lleida* (pp. 353-370). Universidad de Lleida.
- Wennekers, S. y Thurk, R. (2002). *Institutions, entrepreneurship and economic performance*. University Rotterdam.



## Capítulo 4

# Análisis comparativo de ecosistemas de emprendimiento a través de las dimensiones de Isenberg

Sandra Rojas  
Andres Ramírez  
Oscar Castellanos

La literatura académica y las políticas públicas han establecido diversas formas para conceptualizar, desarrollar, comprender y medir los ecosistemas de emprendimiento, entendidos como representaciones o formas de ver las condiciones favorables o medios para la evolución de la comunidad emprendedora. No obstante, se carece de una visión consolidada y única sobre cuál puede ser el modelo más favorable, puesto que las dinámicas empresariales son diversas, inclusive dentro de una misma región, país, ciudad o sector. Otra evidencia de ello es que, si bien en algunas instituciones o áreas geográficas hay condiciones que aparentemente favorecen el surgimiento de emprendimientos que se consolidan con el tiempo, por lo que llegan a ser exitosos y superan fácilmente el valle de la muerte, no es posible generalizar dicho comportamiento para el caso de todas las empresas nacientes.

En este contexto, uno de los modelos no solo más citados, sino más aplicados en la política pública para plantear un análisis comprensivo y holístico de los ecosistemas de emprendimiento es el de Daniel Isenberg (2011a, p. 7), en cuyo planteamiento se presentan seis dominios que deben ser abordados para generar ambientes favorables para los emprendedores. Asimismo, tal como se expone a continuación, dichos dominios están presentes en otros modelos que hacen referencia a este fenómeno (Østergaard y Marinova, 2018; Boucher *et al.*, 2023; Chaudhuri *et al.*, 2023; Gómez-Borja *et al.*, 2019;

Grandy y Culham, 2022; Jolley y Pittaway, 2019; Martins *et al.*, 2021; Morales *et al.*, 2022; Nordling, 2019; Roundy, 2018; Roundy y Burke-Smalley, 2022; van Rijnsoever, 2022; Wright, 2017).

El primer dominio es la *política pública*. En él, se plantean dos dimensiones, la de capacidad de liderazgo, donde deben incorporarse asuntos como apoyo incondicional, legitimidad social, puertas abiertas para la defensa, estrategia emprendedora y gestión de crisis y retos. La segunda dimensión es la gubernamental. En ella, se plantea favorecer la existencia de instituciones encargadas de invertir y dar soporte, el soporte financiero para la investigación y el desarrollo, con fondos para emprender, marco regulatorio y de incentivos, instituciones de investigación y legislación favorable para el empresariado. En suma, en este dominio, el rol de diversos actores soporta el emprendimiento, en el marco de la interacción y la colaboración (Jolley y Pittaway, 2019; Nordling, 2019).

En segunda instancia, se encuentra el dominio *financiero* en él se plantea la existencia de micropréstamos, ángeles inversionistas, fondos de capital de riesgo para etapas iniciales y posteriores, capital privado, mercado público de capitales y esquemas de deuda favorables. Asimismo, la literatura plantea que este dominio es de los más complejos, especialmente para jóvenes emprendedores, que acuden a sus propios fondos, a los de sus familias, amigos y colegas, entre otros instrumentos (Wright, 2017).

En tercer lugar, se propone el dominio del *mercado*, con dos dimensiones: la de los primeros consumidores plantea la necesidad de que las pruebas de concepto se realicen con adoptadores tempranos, la generación de capacidades para desarrollar producto, el análisis del consumidor de referencia —lo que en otros términos podría plantearse como pensar al *buyer person*—, lo que deriva en tener comentarios y retroalimentación del producto y analizar adecuadamente los posibles canales de distribución. La segunda dimensión es la generación de redes, lo que prevé las propias del emprendedor, las diásporas que estas puedan generar y el pensar en grande con corporaciones multinacionales. Este dominio previsualiza el relevante rol del consumidor como cocreador de valor y decisor de qué es o qué no es un emprendimiento exitoso, a través del poder de compra (Gómez-Borja *et al.*, 2019; Roundy, 2018).

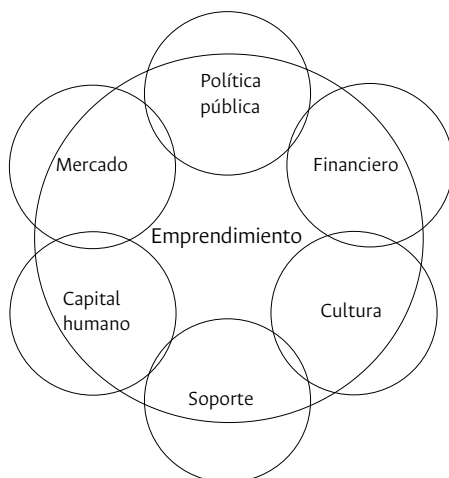
El cuarto dominio, es el de *capital humano*, cuya primera dimensión es la mano de obra, que supone un balance entre aquellos con competencia,

también desarrollar a quienes no la tienen aún; además de promover un esquema que permita a los emprendedores incentivar más emprendimientos (“emprendedores seriales”) y pensar en que los emprendimientos inician de manera familiar. Luego, es relevante considerar la continuidad del negocio con sus relativos, cuando el emprendedor no esté. La segunda dimensión pone en valor las instituciones educativas, a partir de los programas de nivel profesional y académico y el entrenamiento en emprendimiento que debería ser específico y transversal en todo nivel de formación. Este dominio prevé la relevancia de considerar que, finalmente, los ecosistemas de emprendimiento a nivel individual y grupal interactúan y colaboran en el marco de un ecosistema empresarial (Østergaard y Marinova, 2018; Chaudhuri *et al.*, 2023; Roundy y Burke-Smalley, 2022).

En contraste, el quinto dominio es el de la *cultura*. Tiene por dimensiones historias de éxito y normas sociales. La primera prevé que el éxito sea visible, que exista efectiva generación de riqueza para los fundadores de los emprendimientos y la reputación internacional. Mientras que la segunda comprende la tolerancia al riesgo, fracasos y fallas, un ambiente de innovación creatividad y experimentación, el estatus social del emprendedor, la creación de riqueza y el fomento de la ambición, el dinamismo y el deseo por emprender. En definitiva, este dominio considera que la cultura puede ser un facilitador o un inhibidor del emprendimiento (Boucher *et al.*, 2023; Morales *et al.*, 2022).

El sexto y último domino de Isenberg es el de *soporte*. La primera dimensión en él es la infraestructura, que comprende las telecomunicaciones, el transporte y la logística, la disponibilidad de energía y los clústeres y centros de incubación. La segunda es la de las profesiones de soporte. Entre ellas, se plantea el ámbito jurídico, contable, de banca de inversión, expertos técnicos y asesores. La tercera dimensión incluye las instituciones no gubernamentales. En ella se prevé la promoción del emprendimiento por parte de organizaciones sin ánimo de lucro, las competencias de planes de negocios, la existencia de conferencias especializadas y las asociaciones amigables con el emprendedor para favorecer su existencia y crecimiento. El modelo se representa en la figura 4.1 y se desglosa en la tabla 4.1. Entonces, este dominio plantea que las instituciones que permiten que los emprendedores no se rindan son especialmente importantes en países en vías de desarrollo y poblaciones vulnerables (Grandy y Culham, 2022; Martins *et al.*, 2021; van Rijnsoever, 2022).

**Figura 4.1** Dominios del ecosistema de emprendimiento



Fuente: adaptado de Isenberg (2011a, p.7).

**Tabla 4.1** Dominios del ecosistema de emprendimiento

Dominio	Dimensión	Componentes
Política pública	Liderazgo	Apoyo inequívoco; legitimidad social; puerta abierta al defensor; estrategia de emprendimiento; urgencia, crisis y desafío.
	Gobierno	Instituciones. Por ejemplo, inversión, apoyo; soporte financiero. Para I + D, fondos de puesta en marcha; incentivos marco regulatorio. Por ejemplo, beneficios fiscales; institutos de investigación; legislación favorable de las empresas. Por ejemplo, bancarota, ejecución de contratos, derechos de propiedad y laborales.
Financiera	Capital financiero	Microcréditos; inversores ángeles, amigos y familiares; capital de riesgo de etapa cero; fondos de capital de riesgos; capital privado; mercados públicos de capitales; endeudamiento.
Cultura	Historias de éxito	Éxitos visibles; generación de riqueza para fundadores; reputación internacional.
	Normas sociales	Tolerancia al riesgo, errores, fracaso; innovación, creatividad, experimentación; estatus social del emprendedor; creación de riqueza; ambición, impulso, hambre.





Dominio	Dimensión	Componentes
Soporte	Infraestructura	Telecomunicaciones; transporte y logística; energía; zonas, centros de incubación, agrupaciones.
	Profesiones de apoyo	Legal; contabilidad; banca de inversión; expertos, técnicos y asesores.
	Instituciones no gubernamentales	Promoción del emprendimiento en organizaciones sin fines de lucro; concursos de planes de negocios; conferencias; asociaciones favorables a los emprendedores.
Capital humano	Mano de obra	Calificada y no calificada; emprendedores en serie; familia de última generación.
	Instituciones educativas	Títulos generales (profesionales y académico); formación específica en emprendimiento.
Mercado	Primeros clientes	Adoptantes tempranos para pruebas de concepto; experiencia en producción; cliente de referencia; primeras revisiones; canales de distribución.
	Redes	Redes de emprendedores; redes de la diáspora; corporación multinacional.

Fuente: adaptado de Isenberg (2011a, p. 7).

En suma, este modelo plantea contar con masa crítica de emprendedores y sistemas de soporte, dedicados a esta actividad, una red densa de relacionamiento entre los actores del ecosistema y una cultura que permita unir todos estos elementos (Isenberg, 2011a). No obstante, como plantean Yaribeigi *et al.* (2014), cada ecosistema es único, puesto que especificar generalidades tiene un valor práctico limitado. Además, una de las bases de esta noción es que el ecosistema debe lograr ser autosostenible. Asimismo, al revisar los diversos modelos de ecosistemas de emprendimiento que se plantean en la literatura, puede evidenciarse que tienen diversos alcances que, a su vez, pueden clasificarse como de macro-, meso- y micronivel.

Los de macronivel incluyen las conceptualizaciones que pueden trascender internacionalmente, como los planteados por el World Economic Forum –WEF (Aljarwan *et al.*, 2019), el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2015), Global Entrepreneurship Index –GEI (Ács *et al.*, 2018), el Programa de Desarrollo Emprendedor –Prodem (Kantis *et al.*, 2018) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE (Ahmad y Hoffmann, 2011). Los de meso nivel son los planteamientos que se

proponen para representar ecosistemas de un país o una región, dado un análisis inductivo de las particularidades culturales o sociales y para generar políticas públicas, como pueden ser los planteados por Stam (2015), Cohen (2006) y Neck *et al.* (2004), entre otros (se seleccionan estos ejemplos por ser los más citados).

Los de micro nivel, a su vez, son los planteamientos que permiten explicar las estrategias y políticas de gestión del emprendimiento en una institución o un grupo de ellas. Por ejemplo, una universidad orientada al emprendimiento (Pedroza y Silva, 2020) o una institución gubernamental que, a partir de la experiencia, plantea algunos pilares clave para su ecosistema que orientan su actuar (Servicio Nacional de Aprendizaje –Sena, 2022).

Dadas las anteriores consideraciones, existe una oportunidad para realizar una comparación de los dominios planteados por Isenberg (2011a), en ecosistemas de emprendimiento que, según su alcance, pueden ser de nivel macro, meso o micro. La comparación de los dominios planteados por Isenberg (2011a) en ecosistemas de emprendimiento de macro-, meso- o micronivel prevén en primera medida un resumen descriptivo de los ecosistemas de emprendimiento analizados, presenta un análisis de los ecosistemas de macronivel, luego de los de mesonivel y los de micronivel. Asimismo, presenta hallazgos de ecosistemas que el análisis considera casos especiales, puesto que sus planteamientos son para emprendimientos específicos como sostenibles, digitales, de economía creativa y Fintech, entre otros. Además de un apartado dedicado a los ecosistemas conceptualizados para economías emergentes.

## **Caracterización de modelos de ecosistemas de emprendimiento**

La tabla 4.2 presenta los resultados de la evaluación de los 47 modelos de ecosistemas de emprendimiento seleccionados bajo los dominios de Isenberg (2011a). Los resultados se presentan divididos en los tres niveles expuestos: micro, meso y macro, a partir de los correspondientes dominios. El conteo corresponde a la suma obtenida de cada uno de los dominios por cada nivel.



**Tabla 4.2** Resultados de los dominios de Isenberg por nivel

Tipo	Nivel			Suma total
	Micro	Meso	Macro	
Política pública	5	30	5	40
Financiero	3	24	5	32
Mercado	4	27	5	36
Capital humano	6	30	5	41
Cultura	4	24	5	33
Soporte	5	29	5	39

Fuente: elaboración propia.

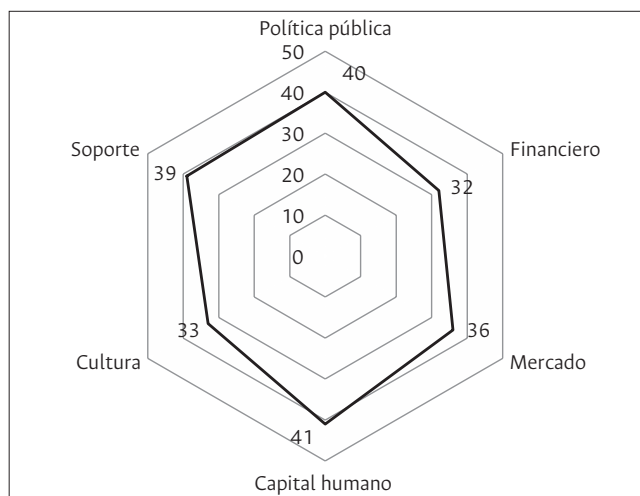
El gráfico radial (figura 4.2) ilustra los resultados totales obtenidos por cada dominio de los 47 modelos evaluados. Así, los dominios de mayor presencia: política pública con 40 y capital humano con 41, y los de menor presencia son cultura con 33 y financiero con 32. Cabe señalar que, en total, se identificaron 24 modelos equilibrados que integran los seis dominios de Isenberg (2011a). De esos modelos, diecinueve corresponden a mesonivel y cinco a macronivel. En ese sentido, en el micronivel no se presentaron modelos que integraran los seis dominios. Sobre los diecinueve de meso nivel, los más representativos a partir de la cantidad de citas en Google Scholar son Cohen (2006), Neck *et al.* (2004) y Guerrero y Espinoza (2021) con 910, 652 y 25, respectivamente. El modelo de Neck *et al.* (2004) se describe en la sección *Ecosistemas mesonivel*. Sobre el macronivel, los cinco modelos equilibrados se describen en la sección *Ecosistemas macronivel*.

Se identificaron cinco modelos que contienen, a su vez, cinco de los dominios. Los cinco corresponden al nivel meso y uno hace parte de los casos especiales (ver sección *Casos especiales, economía creativa*). El caso más representativo lo constituye Stam (2015) con 882 citaciones, según la editorial Taylor y Francis. Se identificaron siete modelos que contienen cuatro de los dominios: cinco corresponden a mesonivel y dos a micronivel. En el caso de los cinco de meso nivel, dos corresponden a casos especiales: político (Belitski *et al.*, 2021) y legitimación (Lechner *et al.*, 2022) y los más representativos corresponden a Qian *et al.* (2013), Hakala *et al.* (2020) y Al-Abri *et al.* (2018) con 408, 68 y 42 citas, respectivamente, en Google Scholar. Para el caso de los dos de micronivel, uno es el Ecosistema Universitario de Ciencia,

Tecnología, Innovación y Emprendimiento–CTIE (Pedroza y Silva, 2020) y el otro corresponde al Modelo 4K Fondo Emprender–Sena (2022). Al respecto, ver la sección *Ecosistemas micronivel*.

Se identificaron cinco modelos que contienen tres de los dominios. Cuatro corresponden a mesonivel y uno a micronivel. Sobre los cuatro de mesonivel, los más representativos son Cao y Shi (2021) y Harima *et al.* (2021) con 180 y 33 citas en Google Scholar, respectivamente. Con respecto al de micronivel, hace parte de casos especiales: empresa emergente –*startup* (Lee *et al.*, 2017). Se identificaron tres modelos que contienen dos de los dominios. Dos corresponden a micro y uno a mesonivel. Sobre los dos de micronivel, uno corresponde al modelo universidades ‘Modo 3’, en ecosistemas de emprendimiento cooepetitivos (Carayannis *et al.*, 2017); y el otro a un caso especial: gestión de recursos humanos (Roundy y Burke, 2022). Con respecto al de mesonivel, según Marinelli *et al.* (2023), constituye un marco para la investigación del papel del capital intelectual en la génesis de un ecosistema de emprendimiento, representando la importancia de cada elemento: humano, relacional y estructural a través del proceso. Finalmente, se identificaron tres modelos que contienen uno de los dominios. Los tres corresponden a micronivel y hacen parte de los casos especiales: digital (Li *et al.*, 2017), *fintech* (Molla y Biru, 2023) y sostenible (Corallo *et al.*, 2018).

**Figura 5.2** Resultados totales de los dominios de Isenberg



Fuente: elaboración propia.

## Ecosistemas macronivel

Como se dijo, los ecosistemas de macronivel contemplan todos los dominios planteados por Isenberg (2011a), lo que significa que tienen, a pesar de sus diferencias o enfoque, especial atención a asuntos como política pública, financiero, mercado, capital humano, cultura y soporte. Los modelos de ecosistema que tienen estas características hallados por la investigación fueron World Economic Forum (WEF), Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Global Entrepreneurship Index (GEI), Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem) y el de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

En primera medida, el World Economic Forum –WEF (Aljarwan *et al.*, 2019), si bien se presenta como una batería de indicadores de ecosistemas y de dinámicas de crecimiento empresarial (figura 4.3), representa una manera de ver las condiciones favorables o medios, para la evolución de la comunidad emprendedora, luego, es una conceptualización de lo que debe ser un ecosistema. Entre sus pilares, cuenta con políticas gubernamentales, infraestructura y marco regulatorio, finanzas y financiamiento, cultura, mentoría, consejería y sistemas de soporte, acceso a mercados, capital humano y fuerza laboral, educación y entrenamiento y las universidades como catalizadoras de este proceso.

Además, cada pilar cuenta con componentes clave y una batería de indicadores que permite obtener un comparativo de países. Primero, en políticas gubernamentales, infraestructura y marco regulatorio para el WEF es necesario medir la facilidad para iniciar un negocio, los incentivos tributarios, la legislación amigable con el emprendedor, el acceso a infraestructura básica, el acceso a telecomunicaciones y banda ancha y el acceso a transporte.

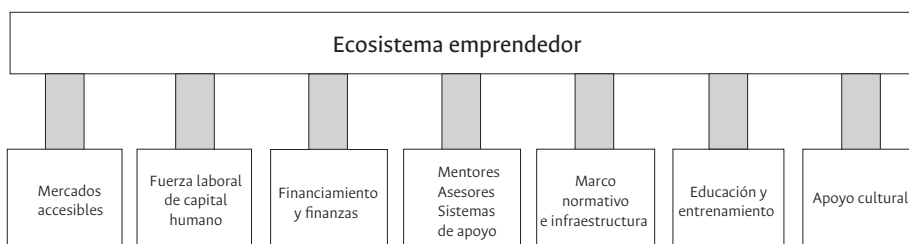
Adicionalmente, finanzas y financiamiento, están indicadores asociados a evaluar el apoyo de amigos y familiares, ángeles inversionistas, capital de riesgo o inversión, capital privado y acceso a préstamos. Luego, en el soporte cultural, se cuenta con la tolerancia al riesgo y al fracaso, la preferencia por el autoempleo, las historias de éxito o los modelos de rol, la cultura investigativa, la imagen positiva del emprendimiento y la celebración de la innovación.

Asimismo, para mentoría, consejería y sistemas de soporte se evalúan los mentores o consejeros, los servicios profesionales dedicados al emprendimiento, las incubadoras o aceleradoras y las redes de pares emprendedores. Luego, en el pilar de acceso a mercados, se diferencia entre el mercado local, que son las empresas grandes, medianas o pequeñas que son clientes de los emprendimientos, así como el gobierno que contrata emprendimientos. También está el mercado internacional que contempla a los mismos actores del local, pero con residencia en el extranjero.

Es así como el sexto pilar es el capital humano y la fuerza laboral. Allí se contempla, la gestión del talento, el talento técnico, la experiencia siendo emprendedor o emprendedores, la posibilidad de subcontratar y acceder a fuerza laboral inmigrante. Luego, en educación y entrenamiento, se plantean asuntos como la disponibilidad de fuerza laboral con educación pre- y universitaria. También la de aquellos con entrenamiento específico en emprendimiento.

Por último, se encuentra el pilar de las universidades como catalizadoras. Este se refiere a la promoción de una cultura respetuosa por el emprendimiento, el rol clave que estas instituciones pueden jugar en la generación de nuevas ideas para nuevas compañías, además del que cumplen al brindar graduados de excelencia a los emprendimientos. Este último pilar es un diferencial con respecto al modelo de Isenberg, puesto que le da un rol a la universidad que trasciende la educación y la investigación, toda vez que está en ella la promoción cultural y la apropiación del emprendimiento como impronta del desarrollo (figura 4.3).

**Figura 4.3** World Economic Forum (WEF)



Fuente: adaptado de Aljarwan *et al.* (2019, p.3).



En segunda medida, el *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, si bien, tal como su nombre indica, tiene un espíritu de monitoreo, seguimiento y observación al emprendimiento, representa una manera de ver las condiciones favorables o medios para la evolución de la comunidad emprendedora. Luego, es una conceptualización de lo que debe ser un ecosistema. En suma, el GEM para el ejercicio de vigilancia del entorno emprendedor plantea el ejercicio para medir las actividades en entornos país. Las fuentes de información son datos secundarios abiertos, encuestas y entrevistas a expertos.

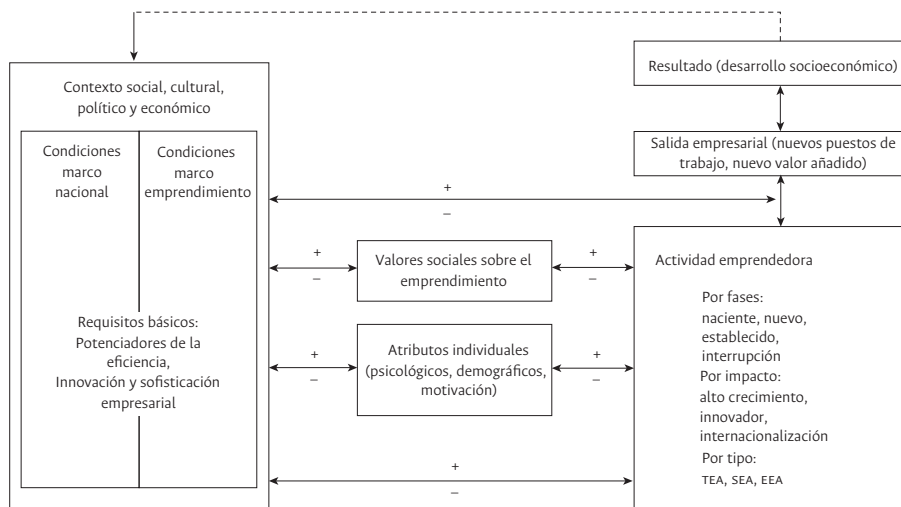
Asimismo, el GEM considera en su modelo un esquema de antecedentes y consecuencias del emprendimiento (figura 4.4). En términos de antecedentes plantea un contexto social, cultural y político, donde primero están los requisitos básicos, que son instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria. Segundo, propone promotores de eficiencia como lo son la educación superior y formación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, sofisticación del mercado financiero, adaptación tecnológica y tamaño del mercado. Tercero, plantea como antecedente la innovación y el emprendimiento, comprendidas como acceso a fuentes de financiación, políticas gubernamentales, programas públicos, educación emprendedora, transferencia de I + D, infraestructura comercial y legal, apertura del mercado interno, infraestructura física y normas socioculturales.

En consecuencia, desde el modelo GEM, esos antecedentes generan empresas consolidadas, con crecimiento corporativo o nuevas ramas, emprendimiento independiente y crecimiento de empresas que, a su vez, conllevan a crecimiento económico, en términos de creación de empleo e innovación tecnológica. Es relevante indicar que el ambiente favorable para el emprendimiento independiente cuenta en esta conceptualización con tres dimensiones: *actitudes*, vistas como oportunidades y capacidades percibidas; *actividad*, vista como incipiente (o de etapas tempranas), de persistencia o de salida; y *aspiraciones*, que son de crecimiento, de innovación o de creación de valor social.

Desde una perspectiva comparativa con respecto al modelo de Isenberg, si bien el GEM plantea de una forma u otra los dominios; las dimensiones de mercados y política pública no están tan claramente reflejadas o, al menos, no de manera completa. En cambio, la de cultura tiene mayor claridad y operacionalización en el modelo GEM. Asimismo, el planteamiento de

antecedentes y consecuencias deja ver claramente dónde están las brechas de desarrollo del ecosistema (figura 4.4).

**Figura 4.4** Global Entrepreneurship Monitor (GEM)



Fuente: adaptado de GEM (2015, p. 12).

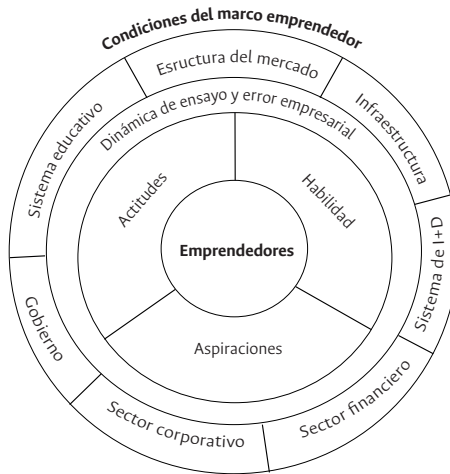
En tercera medida, se encuentra el *global entrepreneurship index* —GEI (Ács *et al.*, 2018) del Global Entrepreneurship and Development Institute, cuyo índice se correlaciona con el producto interno bruto de los países medidos (figura 4.5). Si bien se presenta como un indicador con una serie de subindicadores, representa una manera de ver las condiciones favorables o medios para la evolución de la comunidad emprendedora. Por tanto, es una conceptualización de lo que debe ser un ecosistema.

El GEI pone como centro al emprendedor, sus habilidades, actitudes y aspiraciones, por lo cual ese primer marco que rodea al emprendedor depende de sí mismo y de sus habilidades técnicas y blandas. Posteriormente, se rodea el marco por dinámicas que favorecen y permiten el ensayo y el error. Ello, enmarcado en el sistema educativo, la estructura del mercado, la infraestructura, el sistema de investigación y desarrollo, el sector financiero, el sector corporativo y el gobierno. Comparativamente y con respecto a los dominios de Isenberg, el GEI da mayor énfasis al emprendedor y a sus habilidades, mediadas por un marco de condiciones emprendedoras que le permiten o le facilitan desarrollar sus ideas y materializarlas.





Figura 4.5 El global entrepreneurship index (GEI)



Fuente: adaptado de Ács et al. (2018, p. 5).

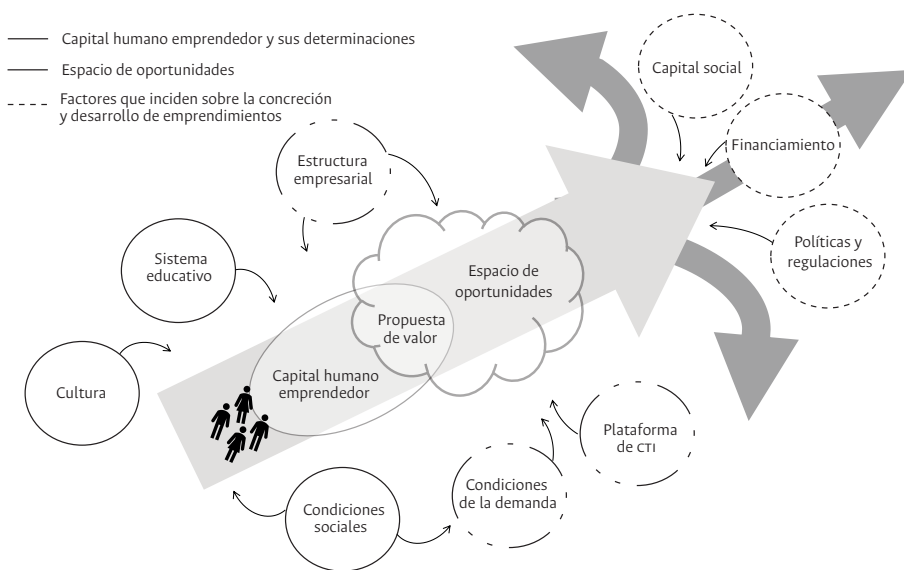
En cuarta medida, el Programa de Desarrollo Emprendedor presenta el *índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico* –ICSÉD-Prodem (Kantis et al., 2018) de la Universidad Nacional General Sarmiento, en alianza con otras instituciones, que si bien se plantea como una herramienta o ranking para revisar los puntos fuertes y débiles para el surgimiento del emprendimiento. Asimismo, toda vez que representa una manera de ver las condiciones favorables o medios para la evolución de la comunidad emprendedora, es una conceptualización de lo que debe ser un ecosistema.

ICSÉD-Prodem plantea un modelo en el que el capital humano emprendedor y sus ámbitos formativos prevén cultura, sistema educativo y condiciones sociales para el emprendimiento. Mientras tanto, el espacio de oportunidades y sus determinantes están dados por la estructura empresarial, la plataforma de ciencia tecnología e innovación y las condiciones de demanda –estas últimas intrínsecamente relacionadas con las condiciones sociales (figura 4.6).

En consecuencia, el capital humano emprendedor genera propuestas de valor en el espacio de oportunidades y, como resultado, se tienen factores que pueden promover o inhibir la creación y crecimiento de las empresas, como el capital social, el financiamiento y las políticas y regulaciones. En comparación con los planteamientos de Isenberg, este modelo contempla

también los seis dominios. Sin embargo, no es exhaustivo en el de soporte. Aun así, da cuenta de la importancia de la propuesta de valor en el ecosistema de emprendimiento, asunto que no es menor, cuando se trata de lograr empresas que trasciendan la supervivencia y logren modelos de negocio atractivos para todos los grupos de interés.

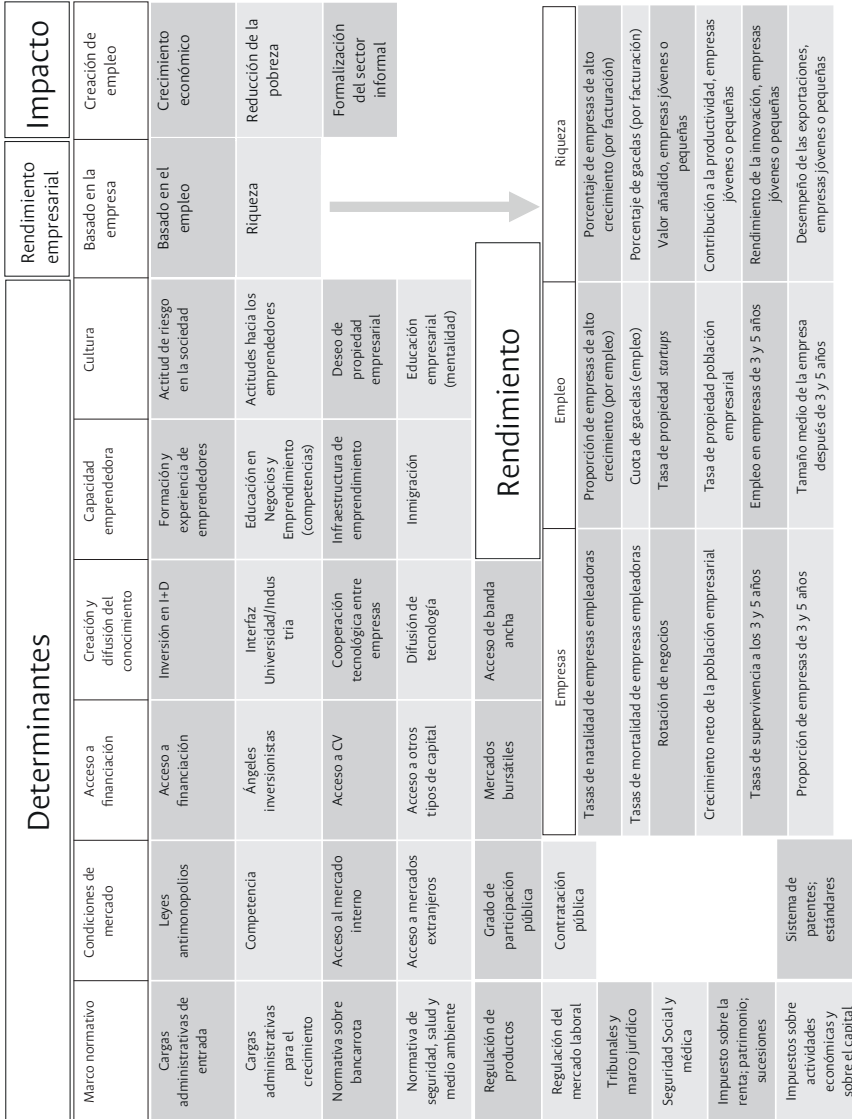
**Figura 4.6** Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico (ICSEd-Prodem)



Fuente: adaptado de Kantis *et al.* (2018, p. 15).

Por último, para cerrar los ecosistemas de macronivel, está el de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico —OCDE (Ahmad y Hoffman, 2008). Esta construcción se basó en los dominios de Isenberg. Sin embargo, es el modelo que ha inspirado otros, como declara Prodem, dado que, para los países miembros de esta organización o aquellos interesados en serlo, tienen entre sus misiones entregar cifras que permitan dimensionar asuntos de política pública, como el emprendimiento. Asimismo, toda vez que representa una manera de ver las condiciones favorables o medios para la evolución de la comunidad emprendedora, es una conceptualización de lo que debe ser un ecosistema (figura 4.7).

Figura 4.7 Ecosistemas de emprendimiento acorde con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)



Fuente: adaptado de Ahmad y Hoffman (2008, p. 20).

El planteamiento de la OCDE cuenta con tres grandes dimensiones que son los determinantes, el desempeño y el impacto del emprendimiento. La primera es la más compleja puesto que tiene seis subdimensiones como el marco regulatorio, las condiciones de mercado, el acceso al sistema financiero, la creación y difusión de conocimiento, las capacidades emprendedoras y la cultura. En el marco regulatorio, se plantea evaluar asuntos como las barreras administrativas para negocios entrantes y para el crecimiento, las regulaciones sobre quiebra, los sistemas de seguridad, salud y de regulación ambiental, la normatividad sobre productos, los tribunales y marco jurídico, la seguridad social en salud, los asuntos de impuestos a los ingresos, al patrimonio y las herencias, así como los dirigidos al capital y a las empresas.

Por otra parte, están las condiciones de mercado, en las que se prevé revisar la legislación antimonopolio, la competencia, el acceso al mercado doméstico y al foráneo, el grado de intervención pública en asuntos privados, la contratación pública y el sistema de patentes y estándares. Es así como, en el marco del acceso al sistema financiero están asuntos como el acceso a financiamiento de deuda, los ángeles inversionistas, el acceso a capital de riesgo y a otros tipos de deuda y los mercados accionarios.

Asimismo, para la creación y difusión del conocimiento, está previsto tener en cuenta la inversión en investigación y desarrollo, la conexión y enlace entre universidad y empresa, la cooperación tecnológica entre las empresas, la difusión de la tecnología y el acceso a banda ancha. Por otro lado, en las capacidades emprendedoras, se tienen en cuenta el entrenamiento y la experiencia de los emprendedores, la educación en competencias para los negocios y el emprendimiento y la inmigración. Adicionalmente, en el ámbito de cultura se tienen la actitud del colectivo frente al riesgo, las actitudes que tenga la sociedad hacia los emprendedores, el deseo de tener un negocio propio y la educación para el emprendimiento, en el marco de la actitud y mentalidad emprendedora.

Por otra parte, está la dimensión de desempeño empresarial que cuenta con las subdimensiones de empresa, empleo y riqueza. En el marco de la empresa, se prevé tener en cuenta asuntos como la tasa de nacimiento de empresas, la tasa de mortalidad de empresas, el cambio o la rotación de negocios, el crecimiento neto de la población empresarial y la proporción de empresas entre los tres y cinco años. Asimismo, en la subdimensión de

empleo se tiene el porcentaje de empresas de alto crecimiento y porcentaje de gacelas, ambas en términos de empleos generados. Adicionalmente, estaría el porcentaje de titularidad de las *startups* y de los negocios en general. Además, el empleo en las empresas entre los tres y cinco años, y el promedio de tamaño de las empresas, en empleos, tras haber superado el valle de la muerte.

Adicionalmente, en términos de riqueza se plantea tener en cuenta el porcentaje de facturación en firmas del alto crecimiento y en gacelas, así como el valor agregado por parte de las empresas nacientes o pequeñas, en este tipo de empresas también cobra especial atención su contribución a la productividad, el desempeño en innovación y el desempeño exportador.

Para concluir, en el ecosistema y el modelo OCDE se encuentra la dimensión de impacto, en la que están asuntos como la creación de empleos, el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y la formalización del sector informal. En consecuencia, revisando integralmente el modelo, cuenta con la operacionalización de los dominios planteados por Isenberg. De igual forma, detalla con mayor claridad esos asuntos relevantes para el seguimiento del desempeño del ecosistema.

## Ecosistemas mesonivel

Como se presentó en el inicio, los ecosistemas de mesonivel son aquellos planteamientos que se proponen para representar ecosistemas de un país o una región, dado un análisis inductivo de las particularidades culturales o sociales y para generar políticas públicas. Asimismo, en el resumen descriptivo, los ecosistemas de mesonivel no contemplan todos los dominios planteados por Isenberg (2011a), y he aquí una de las diferencias con respecto a los de macronivel. No obstante, los seleccionados valoran en su conceptualización asuntos como política pública, financiero, mercado, capital humano, cultura y soporte.

Para la construcción de este apartado, se seleccionaron tres de los treinta modelos mesonivel analizados, se seleccionaron según el mayor número de citas según Google Scholar. No obstante, es relevante aclarar que el segundo más citado –Cohen (2006)– no se presenta en este apartado, puesto que según el análisis es un caso especial y su descripción se encuentra en esa parte de los resultados. En consecuencia, a continuación, se presentan

los modelos de Stam (2015), Neck *et al.* (2004) y Qian *et al.* (2013). Estas conceptualizaciones cuentan con 1761, 652 y 408 citas y el primer, tercer y cuarto lugar respectivamente, el segundo en citas obtuvo un total de 910.

En primera instancia, el ecosistema planteado por Stam (2015) presenta cuatro dimensiones, la primera es la de condiciones generales, la segunda la de condiciones sistémicas, juntas conforman lo que el autor denomina elementos del ecosistema emprendedor. La tercera son las salidas de estas que se resumen en la actividad emprendedora que, además, genera la cuarta que, a su vez, son los resultados vistos como la creación de valor agregado. Estas dos últimas dimensiones inciden en —o retroalimentan— los elementos del ecosistema emprendedor (figura 4.8).

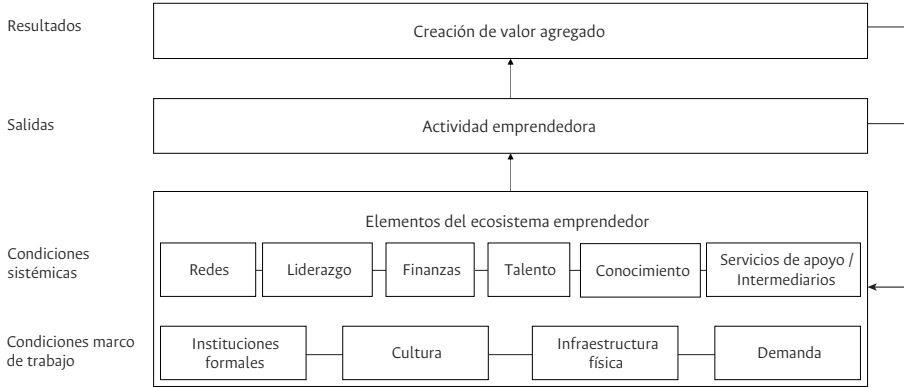
Es así como, profundizando en los elementos del ecosistema emprendedor, con respecto a las condiciones generales se tiene que cumplen un rol relevante las instituciones formales, la cultura, la infraestructura física y las condiciones de demanda. Mientras que, en las condiciones sistémicas están las redes, liderazgo, talento, condiciones financieras, gestión del conocimiento y servicios de soporte y de intermediación. Es relevante indicar que estos elementos están interrelacionados para el autor.

Entonces, en comparación con los dominios de Isenberg, la conceptualización de ecosistema de Stam (2015) deja relegado el de política pública. Por ende, los asuntos regulatorios. Asimismo, plantea con relevancia la infraestructura física y de alguna forma, algunas empresas y emprendimientos recientes han demostrado nacer globales siendo prácticamente digitales (figura 4.8).

En segunda instancia, el ecosistema planteado por Neck *et al.* (2004), tras un estudio en dos fases explora las condiciones favorables para la creación de nuevas empresas en el contexto de un sistema empresarial, validado en una región. El planteamiento muestra la relevancia del relacionamiento entre incubadoras, las empresas que se logran incubar, las redes formales e informales, la infraestructura física y la cultura regional para lograr actividad empresarial significativa en el sector de alta tecnología. La figura 4.9 representa el planteamiento de los autores.

En este modelo, es relevante indicar que la red formal involucra a las universidades, el Gobierno, los servicios profesionales y de soporte, las fuentes de capital, el talento disponible y las grandes corporaciones. No obstante, en comparación con los dominios de Isenberg la conceptualización de ecosistema de Neck *et al.* (2004) no le da importancia al de política pública.

**Figura 4.8 Ecosistema Stam (2015)**



Fuente: adaptado de Stam (2015, p. 1765).

**Figura 4.9 Ecosistema Neck et al. (2004)**

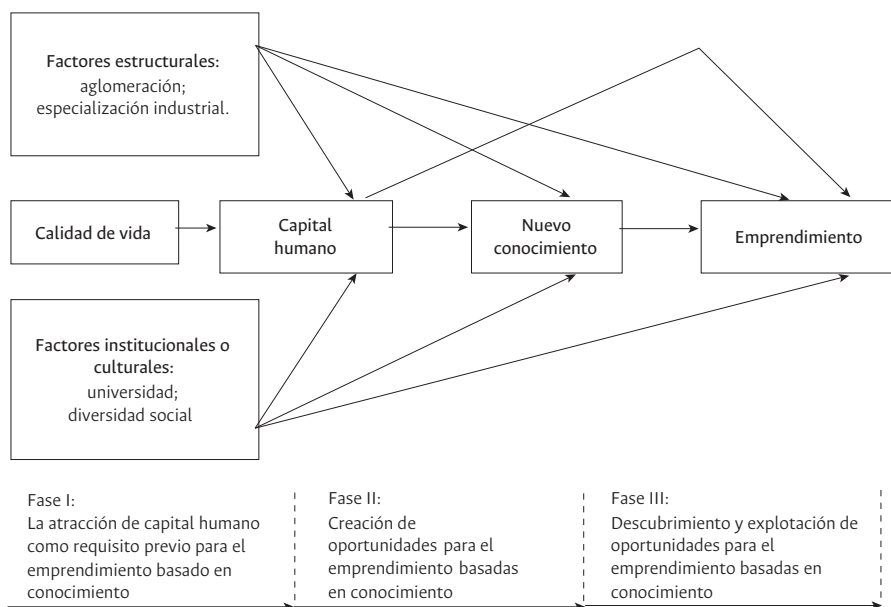
Componentes del Condado de Boulder Sistema Emprendedor	Organizaciones incubadoras	Spin-offs implícitos (nuevas empresas)	67%	Segunda y futura generación de Spin-offs	13%	
		Spin-offs explícitos (nuevas empresas)	33%			
	Condado	Red formal	Red informal			67%
			Universidad		73%	
			Gobierno		60%	
			Servicios profesionales/ Servicios de apoyo		73%	
			Fuentes de capital		53%	
			Grupo de talentos		67%	
			Grandes corporaciones		47%	
	Infraestructura física			20%		
Cultura			100%			

Fuente: adaptado de Neck et al. (2004, p. 199).

En tercera instancia, el ecosistema planteado por Qian *et al.* (2013), representado en la figura 4.10, plantea factores estructurales e institucionales o culturales que influyen en el capital humano, el nuevo conocimiento y el emprendimiento. Es relevante indicar que, para estos autores, el capital humano también tiene una influencia en el emprendimiento y está antecedido por la calidad de vida. Adicionalmente, los factores estructurales están comprendidos por la capacidad de aglomeración y de especialización industrial, mientras que los institucionales o culturales por las universidades y la diversidad social.

No obstante, este modelo pone en relevancia que para gestar este tipo de ecosistemas pueden darse en tres fases. La primera, atracción de capital humano que genere emprendimiento basado en conocimiento. La segunda, la creación de conocimiento basado en oportunidades de negocios. La tercera, el descubrimiento y la explotación de ese conocimiento basado en oportunidades de negocio.

**Figura 4.10** Ecosistema Qian *et al.* (2013)



Fuente: adaptado de Qian *et al.* (2013, p. 10).



En consecuencia, en comparación con los dominios de Isenberg la conceptualización de ecosistema de Qian *et al.* (2013) no le da importancia directa al de política pública. Aun así, las fases que plantea la tienen implícita. Además, da por sentado el dominio financiero y los mercados, asunto que como se podrá analizar en los ecosistemas previos y los siguientes, no se debería asumir como hecho (figura 4.10).

## Ecosistemas micronivel

Como se dijo al inicio del capítulo, los ecosistemas de micronivel son los planteamientos que permiten explicar las estrategias y políticas de gestión del emprendimiento en una institución o un grupo de ellas. Sin embargo, es importante destacar que estos ecosistemas de micronivel no contemplan todos los dominios planteados por Isenberg (2011a). En realidad, parecen ser más limitados incluso en comparación con los enfoques del nivel meso. Esta diferencia es evidente al compararlos con los enfoques macronivel.

Para este apartado se seleccionaron tres modelos de tres instituciones diferentes que se consideran, en primera medida, los más completos y, en segunda, casos clave de referencia en el ámbito de instituciones de apoyo al emprendimiento. Estas entidades generan ecosistemas de micronivel con el propósito de brindar una atención integral a sus grupos de interés y orientar sus estrategias y políticas de gestión. Los modelos seleccionados corresponden a las instituciones: ecosistema universitario de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento –CTIE (Pedroza y Silva, 2020); Universidades ‘Modo 3’ en ecosistemas de emprendimiento cooperativos (Carayannis *et al.*, 2018); y el Modelo 4k del Sena, en el marco de Fondo Emprender (Sena, 2022).

En primer lugar, cabe señalar el CTIE del parque tecnológico de San Leopold; adscrito a la Universidad del Valle del Río de los Sinos, en Brasil, representa un ecosistema de emprendimiento al integrar factores claves en relaciones bidireccionales desde la universidad, a partir de grupos de investigación, laboratorios, currículo y proyectos hacia agencias de fomento y empresas. Asimismo, entre los principales elementos del CTIE sobresale la presencia determinante de los actores e interrelaciones entre los campos de la actividad académica que influyen en las empresas y los emprendimientos, las estructuras de apoyo

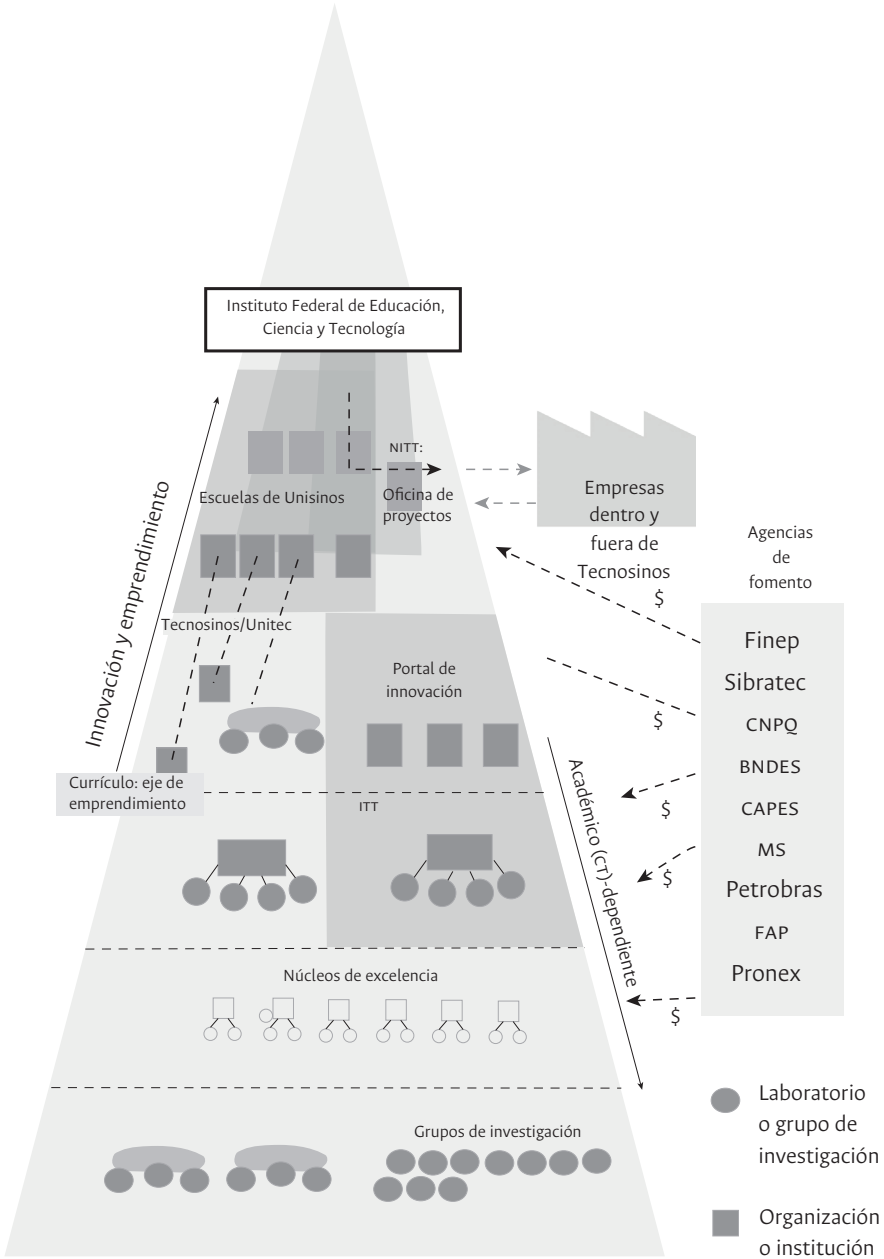
del Gobierno y otras instituciones sociales. En ese sentido, la institución está adaptándose a los cambios de la realidad y realiza acciones para la generación de innovación y emprendimiento (Pedroza y Silva, 2020).

La figura 4.11 presenta la estructura del ecosistema, la base corresponde a los grupos de investigación. El segundo nivel corresponde a los núcleos de excelencia, conformados en la intersección de la institución con grupos de investigación o laboratorios. Los niveles superiores surgen a partir del eje de emprendimiento, en este caso el currículo de la institución, donde las interacciones desde el portal de innovación y la oficina de proyectos constituyen el canal de intercambio con las empresas internas y externas y las agencias de fomento empresarial (figura 4.11).

En segundo lugar, el modelo Universidades ‘Modo 3’ en ecosistemas de emprendimiento cooperativos, constituye un ecosistema, al integrar procesos dinámicos de creación, producción, difusión y aplicación de conocimiento entre universidades y empresas, en medio de escenarios académicos y comerciales. En este escenario, para Carayannis *et al.* (2017), una universidad, institución de educación superior o sistema de educación superior ‘Modo 3’ representan un tipo de organización, capaz de un aprendizaje de orden superior, un sistema de producción de conocimiento abierto, complejo y no lineal centrado en la búsqueda y realización de formas creativas de combinar diversos principios de producción y aplicación de conocimiento. Adicionalmente, las universidades, de este modo, vinculan su producción y aplicación de conocimiento con el mundo empresarial. Así, la posición de las universidades en el desarrollo económico regional se examina de forma continua por medio del concepto de transferencia de tecnología universitaria (UTT), en medio de una red de complejidad creciente de actores regionales (Carayannis *et al.*, 2018).

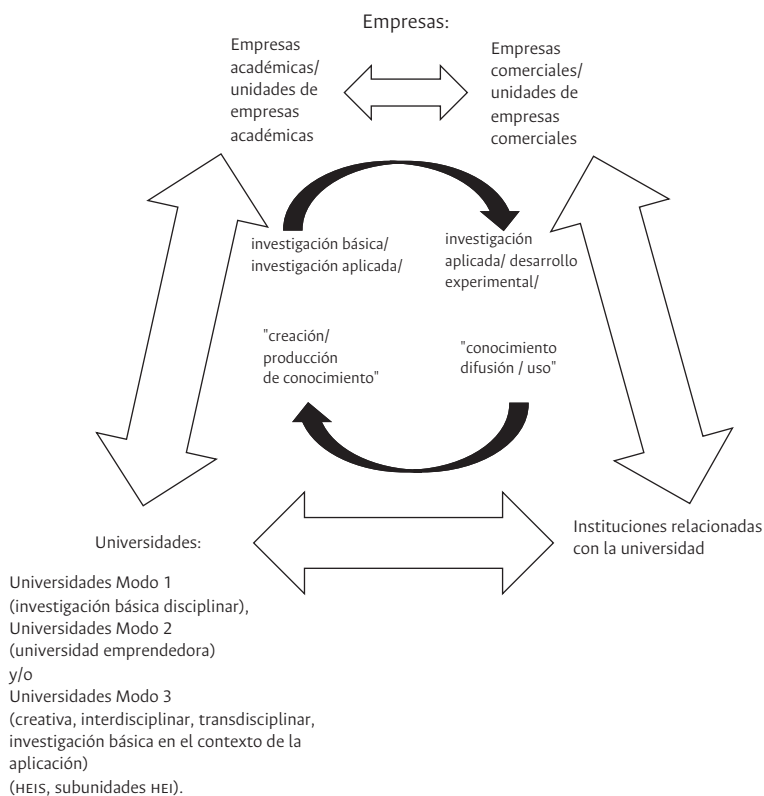
La figura 4.12 presenta el modelo a partir de las interacciones bidireccionales que posibilitan la creación de redes en torno a universidades y empresas. Las universidades se dividen en tres modos. Modo 1: universidades con investigación básica disciplinaria, Modo 2: universidades de emprendimiento y Modo 3: universidades que aplican al contexto la investigación de forma creativa más allá del ámbito disciplinario.

**Figura 4.11** Estructura del ecosistema universitario de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento —CTIE



Fuente: adaptado de Pedroza y Silva (2020, p. 99).

**Figura 4.12** Universidades 'Modo 3' en ecosistemas de emprendimiento cooperativos



Fuente: adaptado de Carayannis *et al.* (2018, p.152).

Para cerrar este apartado, se presenta el Modelo 4K (Sena, 2022), donde se representa una manera de ver las condiciones favorables o medios para la evolución de la comunidad emprendedora. Luego es una conceptualización de lo que debe ser un ecosistema, en este caso para gestionar el Fondo Emprender. Este modelo cuenta con cuatro dimensiones: capital soporte, capital semilla, capital psicológico y capital social.

En el capital soporte aprovecha la capacidad institucional del Sena y sus centros de desarrollo empresarial, puesto que es una entidad que no solo se dedica al fomento del emprendimiento. De hecho, su objeto principal es la formación técnica y tecnológica, solo que los Acuerdos 0010 de 2019 y el 003 de 2020 plantean el traslado de fondos a manera de compensación por parte de empresas que no vinculen pasantes en sus nóminas, además



dos línea de fomento: crear, para emprendimientos y crecer para empresas jóvenes pero más consolidadas, siendo la primera línea la de mayor trayectoria, puesto que la segunda tuvo su lanzamiento hasta 2022, lo anterior es propiamente el capital semilla que refiere el Modelo 4K.

Adicionalmente, en el capital psicológico, el propósito es gestionar asuntos como la mentalidad y la cultura, ofrecer formación, sensibilización y entrenamientos para el emprendedor. Por último, el planteamiento referido al capital social se ha operacionalizado con una red de emprendedores previamente beneficiados por sus convocatorias.

## Casos especiales

Con respecto a los casos especiales, si bien contemplan algunos de los dominios planteados por Isenberg (2011a) como elementos comunes, están conformados por modelos de ecosistemas de emprendimiento hallados en la literatura, que se enfocan en áreas específicas: digital (Li *et al.*, 2017), economía creativa (Park *et al.*, 2016), *fintech* (Molla y Biru, 2023), gestión de recursos humanos (Roundy y Burke-Smalley, 2022), legitimación (Lechner *et al.*, 2022), político (Belitski *et al.*, 2021), social (Audretsch *et al.*, 2022), sostenible (Cohen, 2006; Corallo *et al.*, 2018) y *startup* (Chapman, 2011; Lee *et al.*, 2017). La tabla 4.3 presenta los casos especiales por nivel, el conteo corresponde a la cantidad de modelos identificados. El total de casos especiales es doce: cinco corresponden a micronivel y siete a meso-nivel; para macronivel no se identificaron casos especiales. A continuación, se describen los modelos especiales de ecosistemas de emprendimiento.

**Tabla 4.3** Distribución de casos especiales por nivel

Tipo	Nivel			Suma total
	Micro	Meso	Macro	
Digital	1			1
Economía creativa		1		1
<i>Fintech</i>	1			1
Gestión de recursos humanos	1			1
Legitimación		1		1

Tipo	Nivel			Suma total
	Micro	Meso	Macro	
Político		1		1
Social		2		2
Sostenible	1	1		2
Startup	1	1		2
Suma total	5	7	0	12

Fuente: elaboración propia.

## Digital

El ecosistema de emprendimiento digital configura un espacio de interacción favorable para iniciativas de emprendimientos digitales que difieren de las tradicionales, al operar exclusivamente en soportes tecnológicos. Según Li *et al.* (2017), representan una infraestructura colectivista poblada por especies digitales, a nivel individual los emprendedores tradicionales buscan oportunidades basadas en negocios, conocimientos o instituciones. Por su parte, los emprendedores digitales buscan oportunidades en esas mismas áreas, pero habilitadas digitalmente o basadas en el uso de tecnologías digitales. Así, una vez integrados los recursos más allá del nivel de la empresa, se forma un ecosistema a nivel colectivo.

## Economía creativa

Para Park *et al.* (2016), el modelo empresarial para la formación del ecosistema de emprendimiento de la economía creativa posibilita construir una plataforma para la creación de empresas innovadoras y generar efectos como el rápido desarrollo de productos y la comercialización de tecnología, la reducción de riesgos y la creación de empleo. Por tanto, se derivó un modelo de plataforma de negocio de *big data* para la formación de un ecosistema de emprendimiento a partir de la organización de un modelo de funcionamiento, las fuentes de creación de beneficios, el alcance de la aportación de valor y las prioridades con respecto a los datos requeridos en función de las características de la industria y el tipo de modelo empresarial

en funcionamiento, además, de casos del rendimiento del modelo de negocio de *big data* de corporaciones avanzadas.

## *Fintech*

Para Molla y Biru (2023), el modelo del ecosistema *fintech* emergente refleja las interacciones de las actividades emprendedoras, las prácticas de normalización de los reguladores y las prácticas de intercambio y representación de otros actores que producen valores culturales compartidos. Adicionalmente, los emprendedores están ligados al contexto histórico, igual que a los espaciales y temporales. Por tanto, se añade una perspectiva dinámica a la teorización de los ecosistemas *fintech*, y amplía la literatura existente al adoptar una prospectiva histórica.

## Gestión de recursos humanos

Según Roundy y Burke (2022), la influencia de los ecosistemas de emprendimiento en la gestión de recursos humanos se refleja en el rendimiento empresarial a través del aumento de los beneficios económicos. El primer paso del modelo es la evaluación del talento, seguido del módulo de inteligencia colectiva, la contratación y la selección. Este último se divide en cuatro opciones: aprendizaje y desarrollo; conservación y acceso a los recursos; capital humano empresarial; y retención, estos elementos convergen en la generación de ingresos para la organización.

## Legitimación

Para Lechner *et al.* (2022), en su modelo de ecosistemas de emprendimiento y legitimidad de los actores, existen diferentes caminos que conducen a la legitimidad plena. Los actores involucrados son similares en cuanto a cultura compartida, estructura especializada y nivel mínimo de conectividad, y las 3L (institucional, cultural y relacional) les otorgan plena legitimidad. Por otra parte, a diferencia de la teoría institucional, los actores del ecosistema de emprendimiento no se benefician plenamente de igual forma de la estructura organizativa.

## Político

Según Belitski *et al.* (2021), un modelo conceptual de emprendimiento político integrado en un ecosistema de emprendimiento implica como los políticos se convierten en moderadores de los recursos para los resultados del ecosistema, la cultura y las políticas públicas. Así, los principales pilares del ecosistema pueden transferirse a resultados empresariales para la región y se presentan un conjunto limitado de factores o elementos que afectan a la prevalencia del emprendimiento facilitados por los emprendedores y las instituciones.

## Social

Audretsch *et al.* (2021) desarrollaron un modelo de ecosistema de innovación social que se superpone parcialmente con el ecosistema de emprendimiento tradicional (los dominios de Isenberg). Cada uno de los seis pilares se expande desde necesidades emergentes, que terminan por consolidar una actualización del ecosistema mencionado. Por tanto, a partir de las necesidades emergentes identificadas para la innovación social existen diferencias y similitudes que expanden el modelo desde el conjunto de los problemas sociales hacia posibles soluciones o intervenciones.

## Sostenible

Para Cohen (2006) los componentes del ecosistema de emprendimiento sostenible de Victoria (Columbia Británica, Canadá) tienen el potencial para la evolución del ecosistema. El modelo está centrado en los componentes que contribuyen al sistema, entre ellos: la Facultad de Derecho, que ofrece cursos de teoría jurídica ecológica; un programa interdisciplinario ofrecido por la Facultad de Estudios Ambientales; un Centro de Ciencias de la Tierra y los Océanos, un Centro de Biología Forestal y una Facultad de Ciencias Empresariales, que ofrece planes de estudio sobre sostenibilidad y emprendimiento sostenible. Además, nuevas empresas centradas en la aplicación de energía solar tienen presencia en la ciudad.





## Empresas emergentes (*startup*)

Para Chapman (2011), la forma óptima de describir un ecosistema de emprendimiento para una *startup* es a través de once bloques básicos que representan la lógica del funcionamiento de un ecosistema. Los once bloques abarcan las principales áreas de un ecosistema: ideas y talentos, apoyo e infraestructura, comunidad de *startups*, política y finanzas y tendencias y mercados.

Por otra parte, para Lee *et al.* (2017), en su aproximación dinámica del ecosistema para *startups* en Corea, China y Japón, utilizan la curva en S del ecosistema de creación de empresas tecnológicas denominada “marco sLC”, y para comprender el recorrido por la curva en S, es necesario realizar investigaciones, utilizando un enfoque dinámico basándose en diferentes indicadores para analizar el flujo global del ciclo de vida y superar los retos en cada etapa de desarrollo: fase de optimización tecnológica, fase recaudación de fondos y fase de salida, así como el valle de la muerte y el mar darwiniano.

En consecuencia, este modelo está concebido para permitir comparaciones dinámicas y cuantitativas de los ciclos; se analizan y comparan de forma transversal las características de los ecosistemas de emprendimiento de creación de *startups* en Corea, China y Japón, a través de este modelo de ecosistema de emprendimiento de triple fase.

## Economías emergentes

La tabla 4.4 presenta los resultados en relación con el tipo de economía por nivel de los modelos de ecosistemas de emprendimiento. El conteo corresponde a la cantidad de modelos. En total, se identificaron diez para economías emergentes y dos para economías desarrolladas. Con respecto a los modelos en economías emergentes, cabe señalar que se distribuyen de la siguiente forma: uno corresponde a macronivel, siete a mesonivel y dos a micronivel.

Con respecto al de macronivel, corresponde a la región de América Latina por medio de Prodem (Kantis *et al.*, 2018) (ver sección *Ecosistemas macronivel*), los siete de mesonivel corresponden los siguientes: Harima *et al.* (2021), basado en un estudio cualitativo exploratorio en el ecosistema empresarial de Santiago de Chile; Yusoff *et al.* (2016) en Malasia; ecosistema de emprendimiento de Bogotá (iNNpulsa Colombia y Universidad Nacional

de Colombia, 2017); Bărbulescu *et al.* (2010) en Rumania; Villegas y Vázquez (2020) en México; Al-Abri *et al.* (2018) para el Sultanato de Omán y Cao y Shi (2021), un modelo conceptual.

Sobre los dos modelos de micronivel, el primero corresponde al CTIE en Brasil (Pedroza y Silva, 2020) y el segundo al Modelo 4K de emprendimiento –Fondo Emprender en Colombia (Sena, 2022) (ver sección *Ecosistemas micronivel*). A continuación, en la tabla 4.4, se describen los modelos de ecosistemas de emprendimiento en economías emergentes.

**Tabla 4.4** Modelos de emprendimiento por tipo de economía y nivel

Economía	Nivel			Suma total
	Macro	Meso	Micro	
Desarrollada	--	1	1	2
Emergente	1	7	2	10
Suma total	1	8	3	12

Fuente: elaboración propia.

Según Harima *et al.* (2021), el modelo de tres pasos para la inyección de recursos al ecosistema de emprendimiento describe como una región con recursos limitados crea una dinámica inicial, obteniendo recursos externos de empresarios transnacionales. Esta estrategia implica tres pasos consecutivos: en el primer paso, la política regional atrae a empresarios que aportan recursos externos, lo que desencadena la dinámica inicial. En el segundo paso, la dinámica inicial evoca cambios institucionales. Y, en el último, se determina si el ecosistema puede evolucionar de la dependencia a la independencia.

Por otra parte, Yusoff *et al.* (2016) presentan un modelo adaptado del WEF, pero se divide en variable independiente, impacto y variables dependientes. En primer lugar, está el rendimiento del ecosistema empresarial (variable independiente): política, finanzas, cultura, mercado, capital humano y apoyo e infraestructura empresarial. Le sigue el impacto: se obtuvo por medio de entrevistas y un examen cruzado de los índices del ecosistema y los resultados de las Pymes en Malasia (éxito financiero, clientes, aprendizaje y crecimiento y negocio interno e innovación; finalmente, contribución al desarrollo económico de Malasia). Las variables dependientes en este caso son: crecimiento económico, creación de empleo y reducción de la pobreza.



Según Kantis *et al.* (2018), de acuerdo con el enfoque sistémico del emprendimiento y las especificidades de los países en desarrollo, el surgimiento de un emprendimiento resulta de un proceso adonde confluyen diferentes factores de carácter social, cultural y económico en tres ejes: primero, el capital humano emprendedor y sus ámbitos formativos. Segundo, el espacio de oportunidades y sus determinantes. Y tercero, los factores promueven o inhiben la creación y el crecimiento de las empresas. Asimismo, para Bărbulescu *et al.* (20210), en un ecosistema de emprendimiento los elementos relacionados con la oferta y la demanda son fundamentales para el desarrollo de nuevas empresas o la creación de nuevos clústeres en la Región de Desarrollo Central de Rumania.

Las partes interesadas entrevistadas subrayaron la importancia del capital físico y de las infraestructuras, del capital humano y del capital de conocimiento. Y, por otro lado, de las capacidades empresariales y emprendedoras de las Pyme. Estos factores hacen parte del entorno interno de cada organización y se correlacionan para generar un microclima sostenible y favorable dentro del clúster de innovación.

Según Villegas y Vázquez (2020), los principales elementos del ecosistema de emprendimiento social en México se describen en el modelo que presentan por medio de los siguientes elementos: oferta (instituciones de financiación), demanda, intermediarios sociales (agentes sociales), contexto social y contexto estructural. De forma similar, para Al-Abri *et al.* (2018), el modelo de ecosistema para las Pyme en el Sultanato de Omán se ha desarrollado determinando los factores y actores que tienen el potencial de contribuir a superar los desafíos a los que se enfrentan los empresarios. Y fue diseñado para generar un marco integrado de cinco dominios: capital humano, Gobierno, finanzas, soporte y tecnología, como requisitos básicos para cualquier actividad empresarial de las Pyme.

Según Cao y Shi (2021), el modelo conceptual de la dinámica de los ecosistemas de emprendimiento en economías emergentes (EE) presenta, en primer lugar, la existencia de vacíos institucionales como barreras clave para los emprendedores. En segundo lugar, se hace énfasis en la escasez de recursos, incluidas las infraestructuras financieras, humanas, de conocimiento y físicas, como inhibidores de las actividades empresariales en las economías emergentes. En tercer lugar, se destacan las lagunas estructurales para ilustrar

la ausencia de actores y redes, combinadas, estas tres características en los EE ejercen barreras significativas en su transición hacia una economía basada en el conocimiento con instituciones sólidas relacionadas con el mercado.

Finalmente, de forma análoga, el ecosistema de emprendimiento de Bogotá INNPulsa está dinamizado por los siguientes elementos: plataforma regional, instituciones de apoyo académico, instituciones de apoyo financiero, otras organizaciones y sector económico y productivo (INNPulsa Colombia y Universidad Nacional de Colombia, 2017).

## Conclusiones

Este capítulo se trazó la misión de realizar una comparación de los dominios planteados por Isenberg (2011a) en ecosistemas de emprendimiento que, según su alcance, pueden ser de tipo macro-, meso- o micronivel. Lo anterior, a partir de una revisión exhaustiva de literatura. Dicho proceso generó el planteamiento de resultados que se extendieron no solo a los ecosistemas de esos niveles, sino también, a casos considerados especiales y a ecosistemas dirigidos a países emergentes. A continuación, se presentan algunas conclusiones y sugerencias.

En primera instancia, más allá de trascender fronteras y ser planteamientos internacionales, una de las características distintivas de un ecosistema de macronivel es contemplar holísticamente los dominios de política pública, financiero, mercado, capital humano, cultura y soporte, propuestos por Isenberg (2011a), y cuentan con amplia validación, además de ser objeto de referencia por parte de los diseñadores y hacedores de política pública en emprendimiento.

No obstante, los dominios de Isenberg podrían complementarse con el modelo de macro nivel del WEF, puesto que este pone en valor a las universidades como responsables de la promoción cultural y la apropiación del emprendimiento como impronta del desarrollo. Lo anterior, dado que, al hacer una comparación entre países o regiones en las que hay un ecosistema emprendedor favorable y con resultados relevantes para el desarrollo económico, en contraste con aquellos con economías informales y con emprendimientos de sobrevivencia, existe también una brecha enorme entre sus sistemas educativos y universidades.



En paralelo, la conceptualización de los ecosistemas de macronivel, si bien cuentan con los dominios planteados de Isenberg, puede que estén desequilibrados o no sean exhaustivos con alguno de ellos. Por ejemplo, el de Prodem no lo es en el de soporte, aun así da cuenta de la importancia de la propuesta de valor en el ecosistema de emprendimiento, asunto no menor cuando se trata de lograr empresas que trasciendan la supervivencia y logren modelos de negocio atractivos para todos los grupos de interés. Esto es muy relevante para el caso de economías con altos niveles de informalidad.

Otra muestra de un posible desequilibrio en las conceptualizaciones es evidente en el modelo de la OCDE, puesto que la propuesta es exhaustiva de los determinantes, seguido por el desempeño, pero en la dimensión de impacto se proponen indicadores que, si bien son relevantes, son escasos para evaluar los logros del ecosistema e, inclusive, pueden ser atribuidos a otro tipo de políticas públicas complementarias al emprendimiento. En este contexto, las medidas de desempeño también podrían considerar ámbitos en los que el emprendedor presente dificultad, como el comportamiento en el área de marketing, donde se ha demostrado que los desafíos presentes, a menudo, resultan en el cierre de empresas (Mosquera-Fernández *et al.*, 2017; Rojas y Vega, 2013).

En segunda instancia, una de las lecciones relevantes para los demás ecosistemas que puede dejar como legado el planteamiento de GEM es que no es posible dar por sentado el emprendimiento bajo un sistema que no tiene entre sus antecedentes requisitos básicos como estabilidad macroeconómica, salud y educación. Luego, de alguna forma, buscar gestionar el emprendimiento de alto nivel sin resolver lo esencial de un país no deriva en mayor formalización o emprendimientos de alto nivel, sino en mayores brechas y precariedad.

En coherencia con el anterior planteamiento, el de GEI deja de manifiesto la importancia de poner en el centro de todo el ecosistema al emprendedor, sus habilidades, actitudes y aspiraciones, pero en el marco de unas condiciones favorables para ello. De igual forma, este modelo de ecosistema separa con claridad las nociones de sistema educativo y de investigación y desarrollo puesto que, desde su perspectiva, esta última no es solo una responsabilidad de las universidades sino también del tejido empresarial. Entonces, un ecosistema de emprendimiento con indicadores dirigidos

solo al empresarismo no va a considerar con claridad el seguimiento que debe hacerse a los sistemas nacionales de ciencia y tecnología y a la inserción de doctores en empresas, entre otros.

En tercera instancia, con respecto a los casos especiales en la medida en que los ecosistemas de emprendimiento se especializan se generan espacios dinámicos de adaptación para las actividades de emprendimiento, en medio de la complejidad y las transformaciones de las realidades sociales y económicas que repercuten en el mundo de los negocios y la creación de valor. Por tanto, se generan experiencias que contribuyen a la expansión de los dominios base para contribuir a la comprensión de los ecosistemas, desde modelos aplicados en áreas específicas relacionadas con temas sociales, ambientales y tecnológicos.

Por otra parte, con respecto a las economías emergentes, la escasez de los recursos internos y la gestión de los recursos transnacionales cobran especial relevancia para la configuración de espacios de emprendimiento ligados a una realidad social con barreras institucionales y factores estructurales que generan limitantes y desafíos para la creación de nuevas empresas, el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en países en vías de desarrollo. En consecuencia, los modelos de ecosistemas de emprendimiento en economías emergentes implican estrategias que posibiliten la evolución y el desarrollo, desde la creación de ambientes favorables para la innovación y la actividad emprendedora.

Finalmente, los hallazgos de este documento plantean la necesidad de analizar con mayor profundidad los sistemas de indicadores de los ecosistemas, puesto que, a la hora de tomar decisiones, más allá de la conceptualización que, si bien se ha demostrado en este documento como relevante, es preponderante ahondar en el comportamiento y desempeño de los ecosistemas. Luego, se invita a futuras investigaciones a abordar esta posibilidad de ampliar el campo de conocimiento en el ámbito del emprendimiento.

## Referencias

- Østergaard, A. y Marinova, S. T. (2018). Human capital in the entrepreneurship ecosystem. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 35(3), 371-390.
- Ács, Z. J., Szerb, L., Lafuente, E., y Lloyd, A. (2018). The entrepreneurial ecosystem. *Global entrepreneurship and development index 2018*, 1-9.
- Ahmad, N., y Hoffmann, A. (2008). *A framework for addressing and measuring entrepreneurship* (Working paper, No. 2) OECD. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1090374>
- Al-Abri, M. Y., Rahim, A. A., y Hussain, N. H. (2018). Entrepreneurial ecosystem: an exploration of the entrepreneurship model for SMEs in Sultanate of Oman. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(6), 193-206.
- Aljarwan, A. A., Yahya, B. A., Almarzooqi, B. M., y Mezher, T. (2019). Examining the framework of entrepreneurial ecosystems. A case study on the United Arab Emirates. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(3), 1-16.
- Audretsch, D. B., Eichler, G. M. y Schwarz, E. J. (2022). Emerging needs of social innovators and social innovation ecosystems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, 217-254.
- Bărbulescu, O., Nicolau, C. y Munteanu, D. (2021). Within the entrepreneurship ecosystem. Is innovation clusters' strategic approach boosting businesses' sustainable development? *Sustainability*, 13(21), 11762.
- Belitski, M., Grigore, A. M. y Bratu, A. (2021). Political entrepreneurship: entrepreneurship ecosystem perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1973-2004.
- Boucher, S., Cullen, M. y Calitz, A. P. (2023). Culture, entrepreneurial intention, and entrepreneurial ecosystems: evidence from Nelson Mandela Bay, South Africa. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2022-0156>
- Cao, Z., y Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, 57(1), 75-110.
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Campbell, D. F. J., Meissner, D. y Stamati, D. (2018). The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. *R and D Management*, 48(1), 148-162.

- Chapman, T. (2011). Building an entrepreneurial ecosystem: lessons from Omaha. *The Journal of Technology Transfer*, 2, 485-519. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9684-2>
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, P. D., y Vicentini, F. (2023). Effects of human capital on entrepreneurial ecosystems in the emerging economy: the mediating role of digital knowledge and innovative capability from India perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 24(1), 283-305.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
- Corallo, A., Errico, F., Latino, M. E., y Menegoli, M. (2018). A framework proposed in order to assuring the entrepreneurial ecosystem sustainability through a dynamic model of governance. En *2018 7th international conference on industrial technology and management –ICITM* (pp. 421-426). IEEE.
- Gómez, M. A., Lorenzo, C., y del-Pozo Ruiz, L. (2019). Open innovation as a business entrepreneurship strategy. The consumer as value creator in digital ecosystems. En *Analyzing the Relationship Between Innovation, Value Creation, and Entrepreneurship* (pp. 201-231). IGI Global.
- Grandy, G., y Culham, A. (2022). Women-focused entrepreneurial support organizations: creating change in entrepreneurial ecosystems through building gender capital? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 34(5), 502-523.
- Guerrero, M. y Espinoza, J. (2021). Does entrepreneurship ecosystem influence business re-entries after failure? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 211-227.
- Hakala, H., O’Shea, G., Farny, S. y Luoto, S. (2020). Re-storying the business, innovation, and entrepreneurial ecosystem concepts. The model-narrative review method. *International Journal of Management Reviews*, 22(1), 10-32.
- Harima, A., Harima, J., y Freiling, J. (2021). The injection of resources by transnational entrepreneurs: towards a model of the early evolution of an entrepreneurial ecosystem. *Entrepreneurship and Regional Development*, 33(1-2), 80-107.
- innpulsa Colombia y Universidad Nacional de Colombia (2017). *Ecosistemas Regionales de Emprendimiento en Colombia*. Autor.
- Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.





- Isenberg, D. (2011a). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.
- Isenberg, D. (2011b). *When big companies fall, entrepreneurship rises*. <https://hbr.org/2013/03/when-big-companies-fall-entrep>
- Isenberg, D. (2013). *Worthless, impossible, and stupid. How contrarian entrepreneurs create and capture extraordinary value*. Harvard Business Review Press.
- Jolley, J. y Pittaway, L. (2019). Entrepreneurial ecosystems and public policy. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(3), 293-296.
- Park, J. J. Yi, G., Shen, H. y Jeong, Y. S. (2016). *Advances in parallel and distributed computing and ubiquitous services*. Springer.
- Kantis, H., Federico, J. e Ibarra, S. (2018). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. Las brechas abietas de America Latina: ¿convergencia o divergencia?* Prodem.
- Lechner, C., Delanoë, S. y Gueguen, G. (2022). Entrepreneurial ecosystems and actor legitimacy. En *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (pp. 466-491). Luiss.
- Lee, M. H., Lee, M. y Kim, J. (2017). A dynamic approach to the start-up business ecosystem: A cross-comparison of Korea, China, and Japan. *Asian Academy of Management Journal*, 22(2), 157-184.
- Li, W., Du, W., y Yin, J. (2017). Digital entrepreneurship ecosystem as a new form of organizing. The case of Zhongguancun. *Frontiers of Business Research in China*, 11(1), 1-21.
- Marinelli, L., Bartoloni, S., Pascucci, F., Gregori, G. L., y Farina Briamonte, M. (2023). Genesis of an innovation-based entrepreneurial ecosystem: exploring the role of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 24(1), 10-34.
- Martins, R. M., Park, E., Hain, D. S. y Jurowetzki, R. (2021). Mapping entrepreneurial ecosystem for technology start-ups in developing economies. An empirical analysis of Twitter networks between start-ups and support organizations of Nairobi's digital economy. En *Entrepreneurship, Technology Commercialisation, and Innovation Policy in Africa* (pp. 55-97). Springer.
- Molla, A. y Biru, A. (2023). The evolution of the Fintech entrepreneurial ecosystem in Africa. An exploratory study and model for future development. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122123.
- Morales, G. L., Aguilar, J. C. y Morales, K. Y. (2022). Culture as an obstacle for entrepreneurship. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-14.

- Mosquera, F. J., Rojas, S. P., y Robayo, O. J. (2017). Orientación al mercado en las pequeñas empresas del sector calzado en cuero de la ciudad de Bogotá. *Investigación administrativa*, 46(120), 1-17.
- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B. y Corbett, A. C. (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 190-208.
- Nordling, N. (2019). Public policy's role and capability in fostering the emergence and evolution of entrepreneurial ecosystems. A case of ecosystem-based policy in Finland. *Local Economy*, 34(8), 807-824.
- Pedroza, Á. R., y Silva, M. L. (2020). College ecosystems of science, technology, innovation, and entrepreneurship. *Magis*, 12(25), 93-110.
- Rojas, S. P. y Vega, R. A. (2013). Uso del mercadeo estratégico en las Mipymes de Bogotá. *Poliantea*, 7(13), 97-111.
- Roundy, P. T. (2018). Paying attention to the customer: consumer forces in small town entrepreneurial ecosystems. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 323-340.
- Roundy, P. T. y Burke, L. (2022). Leveraging entrepreneurial ecosystems as human resource systems: A theory of meta-organizational human resource management. *Human Resource Management Review*, 32(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100863>
- Servicio Nacional de Aprendizaje –Sena (2019, 11 de julio). *Por el cual se establece el Reglamento Interno del Fondo Emprender (FE) y deroga en su totalidad el acuerdo 00006 de 2017 [Acuerdo 0010 de 2019]*. Diario Oficial 51.012.
- Servicio Nacional de Aprendizaje –Sena (2020, 27 de agosto). *Por el cual modifica parcialmente el Acuerdo 0010 de 2019, se crea la Línea de Sostenibilidad Empresarial y se dictan otras disposiciones [Acuerdo 003 de 2020]*. Diario Oficial 51.420.
- Servicio Nacional de Aprendizaje –Sena. (2022). *Modelo 4K de emprendimiento - Fondo Emprender*.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and regional policy. A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- van Rijnsoever, F. J. (2022). Intermediaries for the greater good. How entrepreneurial support organizations can embed constrained sustainable development startups in entrepreneurial ecosystems. *Research Policy*, 51(2). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104438>



- Villegas, A., y Vázquez, M. (2020). Social entrepreneurial ecosystems. A regional perspective of Mexico. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-19.
- Wright, F. (2017). How do entrepreneurs obtain financing? An evaluation of available options and how they fit into the current entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business and Finance Librarianship*, 22(3-4), 190-200.
- Yaribeigi, E., Hosseini, S. J., Lashgarara, F., Mirdamadi, S. M., y Najafabadi, M. O. (2014). Development of entrepreneurship ecosystem. *international journal of advanced Biological and Biomedical Research*, 2(12), 2905-2908.
- Yusoff, W. F. W., Gafar, M., Zabri, S. M., y Omar, S. S. (2016). An analysis of entrepreneurial ecosystem among small medium industries (SME) in Malaysia. A proposed model. *International Business Management*, 10(17), 3762-3769.





## Capítulo 5

# La emoción y su impacto en el emprendimiento

Karen Forero  
Alexandra Montoya  
Oscar Castellanos

**H**istóricamente, el papel de las emociones en la toma de decisiones y otros ámbitos específicos del comportamiento ha estado estrechamente vinculado con lo irracional o lo meramente pasional, como algo que se detona y debe ser controlado: una especie de corriente que arrastra al individuo a actuar de modos incluso imprevisibles. Así, se ha desarrollado un corpus de literatura amplio que entiende la emoción como “movimientos irracionales” o energías sin reflexión que parecen dominar a las personas. Además, se ha afianzado una concepción somática de la emoción derivada de su dimensión fisiológica, según la cual las emociones son percepciones de los cambios físicos en los sujetos tras el paso de un estímulo que proviene del entorno (James, 1884).

Sin embargo, autores contemporáneos representativos de distintas áreas del conocimiento, como la psicología (Eisenberg, 2000; Turiel, 2006) o la filosofía (Nussbaum, 2008), han buscado reivindicar la emoción como un proceso psicológico que comporta o implica juicios relativos a cuestiones relevantes para cada ser humano. Cognición y emoción son interdependientes: la base de las emociones es racional y la distinción entre ambas es, por tanto, improductiva. De esta manera, en el presente capítulo se discuten las implicaciones de esta concepción de las emociones para el campo del emprendimiento, cuyos estudios han entendido este tema justamente desde el reduccionismo fisiológico-irracional y han obviado, en consecuencia, las bondades de abordar la emoción desde otra orilla, al momento de crear empresa.

El capítulo, entonces, inicia por presentar un breve recorrido de la concepción tradicional de las emociones, así como de la nueva perspectiva en cuanto al tema. Posteriormente, se abordan los alcances y debates relativos al uso de esta nueva perspectiva en el ámbito del emprendimiento, con especial énfasis en la toma de decisiones y su relación práctica, así como en el concepto de inteligencia emocional. Finalmente, se presenta un caso de estudio piloto desarrollado desde este marco teórico, para dar cuenta de procesos emocionales en treinta gestores de emprendimiento del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), y su influencia en factores de emprendimiento específicos. El capítulo termina con la discusión de los hallazgos del estudio y las conclusiones a la luz de estos nuevos postulados.

## **Recapturando el sentido de las emociones**

Esta sección busca hacer una síntesis, por un lado, de los principios clásicos de la emoción en la teoría fisiológica-somática de la emoción y, por otro, presentar las consideraciones centrales de la teoría cognitivo-evaluadora de las emociones, que constituye el foco de análisis y apuesta con relación al emprendimiento en este capítulo. De ese modo, el postulado fundamental que se busca defender es que la emoción ha sido históricamente concebida de un modo en el que se ha obviado la dimensión cognitiva que existe entre la activación fisiológica y la emoción como resultado. Además, que comprender las emociones desde una perspectiva cognitiva puede aportar elementos para construir un puente de relación práctica desde categorías como la inteligencia emocional, lo que es fundamental en el campo del emprendimiento.

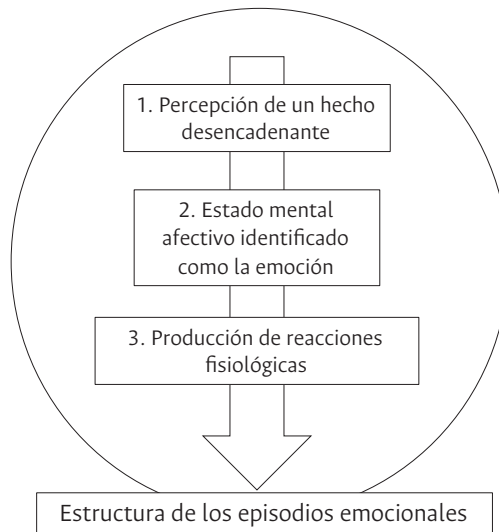
## **Concepción tradicional de las emociones**

A lo largo del siglo XIX, el paradigma dominante sobre las emociones estuvo marcado por la idea según la cual las emociones constituían excitaciones orgánicas que se daban en un periodo de tiempo determinado y tenían un correlato específico en el cuerpo. También la ciencia evolucionista británica y la medicina francesa insistieron acerca de las bases biológicas individuales de la emoción (Bjerg, 2019).

Es en este contexto en el que, en 1884, el célebre autor William James lanzó su conocida teoría de la emoción, en la prestigiosa revista *Mind*. Con su artículo “What is an emotion?” postuló a las emociones como un tipo de respuesta derivada de las sensaciones de los cambios corporales que se viven tras percibir un hecho detonante. Esta teoría, que nace desde una orientación psicofisiológica, da preponderancia a los cambios que se producen en el sistema nervioso periférico autónomo, más que en el central, en la medida en que la percepción de estos cambios es la experiencia emocional en sí misma (James, 1884).

Para entender esta propuesta, es importante entender la estructura de los episodios emocionales tal como se concebía en la época, justo lo que James (1884) refuta. Comúnmente, se consideraba que la experiencia emocional sucedía del siguiente modo: (1) en primer lugar, se percibe “un hecho o estímulo desencadenante”; (2) esta percepción causa una especie de estado mental afectivo que identificamos como la emoción; (3) este estado mental –la emoción– da lugar a una serie de reacciones expresivas, fisiológicas y, eventualmente, comportamentales –figura 5.1 (Pereira, 2019). Así, por ejemplo, el camino de la emoción, conforme a este orden, sería: “Lloro porque estoy triste”.

**Figura 5.1** Concepción naturalista de las emociones



Fuente: elaboración propia.

James, en oposición, formula que (1) se percibe el hecho o estímulo detonante; (2) la percepción del hecho produce un patrón de cambios fisiológicos y expresivos; y (3) este patrón de cambios da lugar a la emoción como resultado de la sensación de dichos cambios. Un modo especialmente ilustrativo de entender esta mirada es con el famoso ejemplo que el autor propone: si, por ejemplo, una persona se encontrara con un oso al caminar por un bosque, no debe considerarse que es la percepción del oso la que provoca la emoción, sino que, de acuerdo con James (1884), el tropiezo con el oso desencadena directamente en esa persona una serie de cambios corporales y fisiológicos, como la dilatación de las pupilas o la aceleración del pulso, hasta comportamentales como correr o gritar (figura 5.2). La emoción es la sensación que se tiene de estos cambios mientras se producen (Pereira, 2019). Entonces, desde esta mirada, la ruta que sigue la emoción es la de “no lloro porque estoy triste”, sino que “estoy triste porque lloro”.

**Figura 5.2** Concepción somática de las emociones



Fuente: elaboración propia.

De este modo, la percepción de las reacciones o cambios fisiológicos constituye, desde esta última propuesta, el elemento central de la emoción: es imposible imaginar en qué se convertiría la emoción de miedo. Por ejemplo, si no estuvieran las sensaciones de cambios en la respiración, de





latidos cardíacos acelerados, de temblores en los miembros del cuerpo como las piernas, contracciones en el estómago o el pecho, etc. (Pinedo y Yáñez, 2017).

Además, debido a su función evolutiva —en el sentido de constituir adaptaciones de un organismo ante las demandas del medioambiente—, el planteamiento de las emociones como fuerzas intempestivas ha estado fuertemente asociado a la idea de que las emociones devienen de una parte “animal” de la naturaleza misma, más que de un componente específicamente humano (Nussbaum, 2008). Estos postulados en su momento fueron alimentados por autores como el mismo Darwin, con su libro *La expresión de las emociones en el hombre y los animales* que, entre otros, proponía la necesidad de buscar patrones universales de expresión de las emociones, independientemente de los contextos socioculturales (Bjerg, 2019). En particular, resaltaba la importancia de las reacciones emocionales como expresiones faciales y, por tanto, la interpretación adecuada de una expresión emocional como una función central en la supervivencia de los seres humanos.

Así, tanto las teorías fisiológicas como evolucionistas de la emoción encontraron un relato común que alimentó los supuestos de la emoción como procesos psicológicos, fundamentalmente, biológicos que poco o nada tenían que ver con categorías eminentemente racionales como los juicios o las creencias.

Las emociones, como pasiones, afectan el buen desempeño de la razón y pueden ser un obstáculo para la excelencia humana (Pinedo y Yáñez, 2017). De ahí el impulso construido social y culturalmente de desplegar herramientas que permitan controlarlas, doblegarlas o acomodarlas, al punto de que la razón pueda continuar su camino. No ha sido un caso distinto el del emprendimiento que, tanto desde los enfoques teóricos como desde los modelos explicativos del fenómeno emprendedor, asumen la emoción como “cuestiones no racionales” (Palomeque *et al.*, 2020), que requieren de la dirección adecuada para que no entorpezcan los deseos racionalmente concebidos.

## Hacia una nueva perspectiva de las emociones

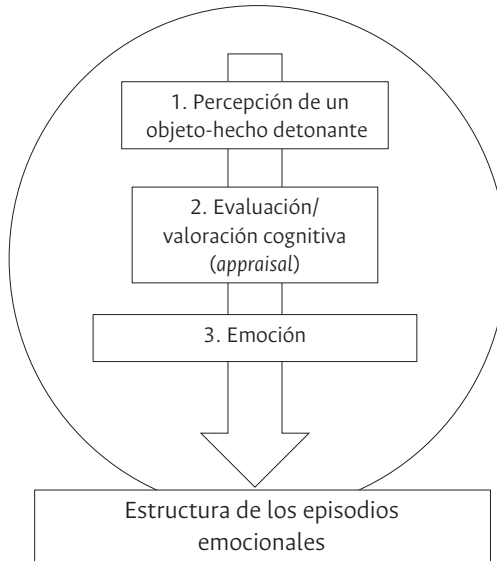
En este apartado se abordan y explican los elementos centrales de la teoría cognitivo-evaluadora de las emociones, que tiene como representantes

contemporáneos a autores como Martha Nussbaum o Elliot Turiel, pero cuyos antecedentes angulares se encuentran en autores clásicos como Crisipo de la escuela estoica o Aristóteles (Pinedo y Yáñez, 2017).

En primer lugar, desde este marco teórico, las emociones son respuestas complejas de un individuo a los hechos o estímulos de su entorno, que, si bien abarcan reacciones fisiológicas o corporales, se caracterizan esencialmente por una valoración –evaluación– positiva o negativa (*appraisal*) de un objeto intencional –sea una cosa, una persona, una situación o un acontecimiento–, y una tendencia a la acción, conforme dicha evaluación (Lyons, 1993). De modo que, en tanto la emoción implica una valoración, constituye en sí misma un hecho cognitivo: si se concibe la cognición como la forma en que un organismo recibe y procesa los estímulos –la información– proveniente del ambiente, la emoción sería, en ese mismo sentido, un tipo de cognición pues involucra un procesamiento de información particular (Nussbaum, 2008; Pinedo y Yáñez, 2017).

De acuerdo con esta teoría, es necesario que, entre la activación fisiológica y la emoción, exista la mediación de un proceso de valoración o evaluación cognitiva. Este es el aspecto clave que la teoría de James (1884) no logra explicar de modo satisfactorio: la forma como la percepción de un objeto da lugar a cambios físicos desencadenantes de la emoción no explican efectivamente el vínculo entre dicha reacción física y la percepción. Así, desde el marco teórico cognitivo, el camino que se propone se presenta en la figura 5.3.

Pero las cuestiones que diferencian las emociones desde esta teoría, en oposición a las fuerzas irrevocables contenidas en la emoción en las teorías fisiológicas son bastante más hondas (Nussbaum, 2008). En primer lugar, las emociones son “sobre algo”: tienen un objeto. Todas las emociones, como la ira, el temor o la esperanza, se experimentan sobre objetos específicos –como las personas importantes para cada uno–.

**Figura 5.3** Concepción de las emociones en la teoría cognitivo–evaluatora

Fuente: elaboración propia a partir de Cornelius (1996).

En segundo lugar, este objeto tiene un carácter intencional. Es decir, este “ser acerca de algo” de la emoción es producto de las maneras activas de percibir e interpretar de los seres humanos: la manera como las emociones se dirigen a los objetos requiere la atención por parte del observador: la intencionalidad que entraña alguna forma de cercanía. Así, el “ser sobre algo” forma parte de la identidad misma de las emociones. Aquello que diferencia el desprecio del amor, el temor de la esperanza o el deseo de la aflicción no es tanto la identidad del objeto –que puede no variar– sino la manera de verlo.

En tercer lugar, las emociones no comportan sencillamente formas de percibir un objeto, sino también creencias, a menudo muy complejas, sobre este objeto. Como señalaba Aristóteles: para sentir miedo o temor, el individuo debe “creer” que es inevitable algún tipo de infortunio; que su naturaleza negativa no es trivial, sino real y seria. En la misma dirección, para sentir ira, es necesario un conjunto de creencias todavía más complejo: que se ha transgredido a la persona o a alguien cercano, que no se trata de un daño baladí, sino grave e infligido posiblemente con intención, es decir, de forma voluntaria. Estas creencias resultan también fundamentales para

la identidad de las emociones pues, por sí solo, el sentimiento de malestar no indica si lo que se está experimentando es compasión, miedo o tristeza (Nussbaum, 2008).

Finalmente, entre las percepciones intencionales y las creencias representativas de las emociones hay algo central. Se trata del “valor” con el que está investido el objeto hacia el que se dirige la emoción: el objeto es valioso, relevante. El valor que se percibe en el objeto es, además, de un tipo específico: los objetos a los cuales se dirige la emoción son importantes y hacen referencia a lo que Aristóteles denominaba el florecimiento humano (Nussbaum, 2008). Es decir, el objeto de la emoción es percibido como *importante* con respecto al papel que desempeña en la vida del observador: el objeto se inserta, de algún modo, en el esquema de fines y objetivos de la trayectoria de vida del agente.

Las personas, por ejemplo, no sienten dolor profundo ante la muerte de todas las madres del mundo, aunque puedan tener mérito suficiente para ello, sino, en particular, por la madre propia. Así, se revela también la naturaleza localizada de las emociones: que se dan tomando un lugar específico y peculiar al interior de la vida de cada ser humano y, justamente ahí, tienen una función evaluadora de objetos relativos, como una especie de luz que se focaliza en aquello que es significativo para cada persona (Nussbaum, 2008).

## **Perspectiva cognitiva de las emociones y el emprendimiento**

Una vez explicadas las diferencias entre los anteriores enfoques teóricos, se propone, en esta sección, discutir las implicaciones que tiene la perspectiva cognitiva de las emociones en el campo del emprendimiento, desde la comprensión de esa dimensión –la emocional– específicamente en el individuo que desea crear empresa. Además, se busca presentar, desde este marco teórico, las categorías tomadas para el desarrollo del estudio que constituye el objeto de análisis al final del capítulo.

La pregunta por la naturaleza –rasgos y habilidades, etc.– del sujeto emprendedor obedece a la relevancia misma del emprendimiento en el mundo contemporáneo. Por sus propias características, el emprendimiento



puede no solo dinamizar y promover el desarrollo económico y social —por ejemplo, creando empleos—, sino también estimular procesos de innovación en distintos niveles que van desde lo tecnológico hasta lo organizacional. El emprendimiento se encuentra en la base de todos los sectores de la economía mundial y está, por tanto, impulsando constantemente mejoras en la diversificación y calidad de las industrias y sus procesos.

Así, el cuestionamiento por las capacidades y rasgos psicológicos propios al individuo que emprende se figuran de gran importancia a la hora de estudiar el fenómeno, sobre todo, para los actores económicos y sociales como los gobiernos o las organizaciones de distinta índole que buscan, como estrategia de estimulación económica, promover la creación de emprendimientos y la consolidación de las empresas. Sin embargo, a pesar de una extensa literatura, es difícil establecer concretamente qué es aquello denominado “espíritu emprendedor”, en relación con tener una actitud u orientación emprendedora, característica de los emprendedores más exitosos. En este contexto que aparece la dimensión emocional como una cuestión clave en el rompecabezas: estudios recientes señalan, por ejemplo, una relación positiva entre la denominada *inteligencia emocional* y el desarrollo del emprendedor (McLaughlin, 2015; Manosalvas, 2017).

La concepción hegemónica de inteligencia emocional, no obstante, parte de la consideración de las emociones como asuntos no racionales, propia de la teoría fisiológica. Se trata de la idea mencionada, según la cual, las emociones constituyen impulsos incontrolables, corrientes de energía que surgen en el cuerpo —no en la mente— y que, por tanto, no están dotadas de inteligencia alguna. Esta concepción antagonista —por lo negativa— de la emoción conlleva, además, un hecho apremiante: una vez se entienden las emociones como fuerzas irracionales —por tanto, irreflexivas— se puede, sin dificultad, imaginarlas como poderosas en grado extremo: son energías que dominan el carácter y el propio ser (Nussbaum, 2008).

La teoría fisiológica de la emoción tiene, en esa vía, otro problema: resulta insuficiente al momento de intentar desentrañar adecuadamente el componente motivacional del comportamiento, que es imprescindible, a su vez, cuando se trata de abordar la conducta emprendedora. De acuerdo con James (1884), las emociones son epifenómenos, es decir, simples fenómenos secundarios o residuales, resultado de cambios físicos o viscerales

y que no tienen un impulso causal o motivacional para desencadenar por sí mismas conductas o acciones. Lo que lleva a la acción motivada, según el autor, son los instintos no las emociones, pues las emociones empiezan y terminan en el propio cuerpo (Pereira, 2019).

Por el contrario, la teoría cognitivo-evaluadora de las emociones plantea la premisa de que las emociones *motivan* la acción, en la medida en que juegan un papel crucial en la racionalidad práctica. Las emociones están estrechamente vinculadas con el comportamiento, pues conducen a las personas hacia un componente importante de su bienestar, y sirven de registro sobre el modo en que las cosas se hallan en cuanto a ese componente. Este reconocimiento valorativo-evaluativo, en combinación con las creencias y percepciones relativas a la situación, es lo que originará directamente las motivaciones para actuar (Nussbaum, 2008).

Del mismo modo, se tiene otra implicación de concebir la emoción desde este enfoque: si se afirma que las emociones no constituyen simples reacciones fisiológicas, sino que son procesos psicológicos complejos que implican dicha reacción y, además, contienen información sobre cuestiones relevantes para los seres humanos, es mucho más factible avanzar en enfoques explicativos en el campo del emprendimiento que contemplen la emoción desde una perspectiva positiva: como algo que aporta valor al proceso de creación y sostenimiento de empresas, y no al revés. Es decir, la emoción como una de las dimensiones psicológicas de los emprendedores que, al verse como un proceso racional que tiene en el centro distintos tipos de juicios, es susceptible de ser gestionado y regulado, con el objetivo de cumplir las metas y fines específicos en el camino del emprendimiento.

Por otro lado, la idea de que las emociones conectan con objetos valorados como importantes para el propio florecimiento humano convierte al emprendimiento, particularmente en los casos en los que se concibe como proyecto de vida, en un objeto de valor intencional, como actividad provista de la posibilidad de realización de deseos y objetivos íntimos: de lo que se desea ser y hacer. Es posible considerar que sea este rasgo, precisamente, lo que muchos enfoques y modelos del emprendimiento han definido de variadas maneras para hablar de las características específicas que distinguen a los emprendedores de otros sujetos sociales. Los emprendedores son individuos movilizados por una pasión incansable que les permite sopesar



dificultades y continuar en medio de distintos contextos, principalmente porque el objeto de su pasión conecta con su esquema de fines y metas en el marco de su trayectoria de vida.

Ahora bien, gracias a que las emociones determinan las preferencias del individuo de un modo más duradero, estas desempeñan un papel central en cuanto a la toma de decisiones complejas (Pineda, 2021). En esa misma vía, otros autores como Baba y Saddiqi (2017) han llevado a cabo estudios específicos para examinar la relación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones. Los datos obtenidos han mostrado una correlación considerablemente alta ( $r = 0,871$ ) y estadísticamente significativa entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones. Además, se obtuvo una fuerte correlación ( $r = 0,810$ ) entre la estabilidad emocional y la toma de decisiones. De acuerdo con Pineda (2021), este último hallazgo es especialmente interesante, pues evidencia que existe una relación entre los estados emocionales y el proceso decisorio, lo que hace imprescindible la gestión y regulación emocionales.

La relación entonces entre inteligencia emocional y desarrollo emprendedor parece estar dada porque la inteligencia emocional facilita una mayor eficacia emocional, justamente, por su función de evaluación (McLaughlin, 2015; Manosalvas, 2017). Ello permite predecir un comportamiento adecuado frente a las presiones del entorno, relacionado con una capacidad de regular las emociones y, finalmente, afrontar los retos que requiere la actividad emprendedora (Kamalian y Fazel, 2011; Farzin *et al.*, 2013).

En ese sentido, varios autores han realizado investigaciones sobre la relación entre la inteligencia emocional y las actitudes emprendedoras. Por ejemplo, Palomeque *et al.* (2020) señalan que las personas con elevada inteligencia emocional tienden a tener una buena percepción sobre su autoeficacia emocional y menor temor al riesgo. Esto les permite insistir y persistir para lograr sus metas, incluso cuando se presenten dificultades no esperadas en el proceso. Esta característica es crucial en la creación de una empresa, pues el riesgo al fracaso siempre está latente.

Así, desde este enfoque teórico, se entiende la inteligencia emocional como “la habilidad para entender la emoción y el conocimiento emocional propio y de los otros; y la habilidad para regular las emociones y promover el crecimiento emocional e intelectual” (Salovey y Sluyter, 1997, p. 69). Si

la inteligencia emocional tiene que ver con un tipo específico de habilidad, es posible hablar entonces de la necesidad de cultivar dicha competencia en un sentido incluso educativo: de educar las propias emociones. Puesto que no todas las emociones son adecuadas para orientar el comportamiento emprendedor, será necesario un proceso de evaluación reflexivo –auto-consciente– que permita modificar el modo de evaluar los objetos a los que se dirige la emoción.

Esta definición de inteligencia emocional incluye, así, otros elementos como la autoconsciencia, el autocontrol, la motivación, la empatía y, finalmente, las relaciones sociales. Estos componentes, a su vez, constituyen las categorías tomadas para el análisis del estudio piloto llevado a cabo con el ánimo de examinar en qué grado estos elementos influyen en ciertos factores de emprendimiento que se explican en detalle más adelante.

La autoconsciencia se refiere a la capacidad de las personas para integrar la información sensorial y cognitiva y para generar un sentido de identidad y autorrepresentación. En este sentido, esta capacidad incluye la habilidad de un individuo para reflexionar sobre su propio pensamiento y experiencia y para tener conciencia de sí mismo como un ser distinto de los demás (Goleman, 2019).

De igual modo, el autocontrol se entiende como la capacidad de regular conscientemente las propias emociones, pensamientos y acciones, para lograr objetivos a largo plazo y evitar impulsos o acciones impulsivas que puedan tener consecuencias negativas. Además, esta habilidad abarca el poder diferir la gratificación en el tiempo y resistir la tentación en el presente, manteniendo el enfoque en metas importantes y superando distracciones o dificultades. De acuerdo con algunas posturas teóricas (Eisenberg, 2000), se señala que, para ejercer el autocontrol, se requiere de un conjunto de habilidades cognitivas y emocionales complejas, tales como la atención consciente, la regulación emocional, la toma de decisiones reflexivas y la planificación estratégica.

Por otro lado, cuando se habla de *empatía*, tiende a pensarse como una habilidad de tipo emocional: sentir el dolor o la felicidad de los otros. Sin embargo, en aras de la consistencia teórica, en este capítulo se prefiere abordar el término desde la teoría cognitivo-evaluadora (Turiel, 2006) que la define como una habilidad de tipo cognitivo. Así, la empatía viene a ser la





capacidad para *reconstruir imaginativamente* la experiencia de otra persona, sin que se haga una valoración particular, ya sea que dicha experiencia tenga carácter feliz, triste, doloroso o placentero. Esta reconstrucción imaginativa propia de la empatía sucede sin que el sujeto que imagina considere que la situación de la otra persona es buena o mala. Parece ser que la empatía que, con frecuencia, es confundida con la *compasión*, requiere entonces de un tipo de atención doble, a través de la cual las personas pueden imaginar lo que sería estar en el lugar del que sufre, al tiempo que, conservan a salvo la consciencia de que no están en ese lugar.

La motivación, por su parte, se concibe como un fenómeno complejo relacionado con la fuerza o el impulso que mueve a los seres humanos a actuar y perseguir determinados objetivos o metas en la vida. De acuerdo con Nussbaum (2008), la motivación se origina en las necesidades y deseos, que son tanto físicos como emocionales, y están profundamente arraigados en la naturaleza humana. Sin embargo, la motivación no es simplemente un proceso automático o instintivo, sino que también implica aspectos cognitivos y evaluativos. La autora sostiene que la motivación depende de la propia habilidad para reflexionar críticamente sobre estas necesidades y deseos, y evaluarlos en virtud de la propia concepción de lo que es valioso como principio. Es decir, la motivación no es simplemente impulsada por un deseo o requerimiento, sino que también está orientada por los ideales y principios éticos y por la capacidad para tomar decisiones informadas y deliberadas sobre cómo perseguir estos objetivos.

Finalmente, las relaciones sociales son comprendidas como el conjunto de interacciones y conexiones entre individuos y grupos sociales. Estas relaciones pueden ser positivas o negativas, formales o informales y pueden basarse en factores como la amistad, la familia, el trabajo, la cultura, la religión, entre otros (Bourdieu, 2000). Además, estas interacciones son fundamentales en la vida de las personas y en el funcionamiento de las sociedades, pues influyen en aspectos como la identidad, el poder y la solidaridad, elementos todos importantes en el campo del emprendimiento.

## Caso de estudio

Utilizando una metodología Mactor, propia de los estudios prospectivos, se llevó a cabo un análisis de cinco elementos constituyentes de la categoría de *inteligencia emocional* (autoconsciencia, autocontrol o autorregulación, motivación, empatía y relaciones sociales) y su incidencia en distintos factores (veinte en total) de éxito del emprendedor. Para ello, se propuso a un grupo de treinta gestores de emprendimiento del Fondo Emprender del Sena que calificaran mediante esa metodología los factores encontrados en la literatura y discutidos por un grupo de cinco docentes expertos de emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia. Esta metodología tiene como principal utilidad el análisis estructural que permite estimular y fomentar la reflexión sobre los aspectos contraintuitivos del comportamiento de un sistema (Prospectiva, 2022).

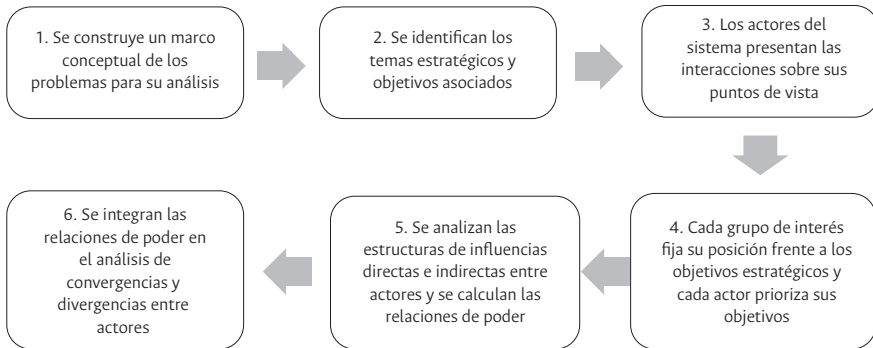
En este estudio piloto participaron treinta gestores de emprendimiento del Fondo Emprender del Sena. Este fondo constituye un programa público de apoyo a la ruta del emprendimiento, fundado en 2002 con la intención de hacer frente a las altas tasas de desempleo de la época (Sena, 2022). Los gestores de emprendimiento desempeñan, fundamentalmente, un rol de mediadores entre los emprendedores y el fondo, son quienes ofrecen los servicios de la ruta de emprendimiento en cada región a los emprendedores interesados para que, de maneras más efectivas y acompañadas, los proyectos de creación de empresa lleguen a buen término.

## Método Mactor

El método Mactor fue propuesto en los 1990 por los profesores François Bourse y Michel Godet, para analizar los problemas de prospectiva. Busca entender el juego de actores, analizando las convergencias y divergencias en posturas definidas por ellos. Este método es muy útil por su carácter operacional, al permitir entender las diferentes posturas de los actores y encontrar los elementos en común. Se ha señalado como limitación, en algunos casos, la dificultad de encontrar actores que desean participar y, por ello, unas de las propuestas es mantener su confidencialidad (Godet, 1993, 2022; Godet *et al.*, 2000). Además, esta herramienta ha sido utilizada como

una estrategia eficaz para la toma de decisiones, en cuanto a que, aunque no necesariamente construye un consenso, sí permite la participación de todos los actores (Assontia *et al.*, 2022; Villegas y Alejandro, 2011). El método sigue los pasos descritos en la figura 5.4.

**Figura 5.4** Pasos para la aplicación de método Mactor



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, el grupo de treinta gestores de emprendimiento del Fondo Emprender del Sena calificó la incidencia de cada uno de los elementos de la categoría de inteligencia emocional en los factores del emprendimiento, calificando la incidencia como fuerte, moderada, débil o nula. Estas evaluaciones recibieron una calificación numérica así: 0 = nulo, 1 = débil, 2 = moderado y 3 = fuerte.

## Factores para el desarrollo emocional del emprendedor

En la tabla 5.1 se relacionan los veinte factores seleccionados tras un proceso de revisión de literatura, y que deben ser tenidos presentes para el fortalecimiento del emprendedor, así como sus definiciones.

**Tabla 5.1** Factores relacionados con el desarrollo emocional del emprendedor

Factores para el desarrollo emocional del emprendedor	Descripción
Baja tolerancia al fracaso	Se determina el fracaso como la no consecución de los objetivos. En este sentido, parte del proceso pueden ser fracasos, teniendo en cuenta que son solo pasos. El concepto del fracaso es evitado por las personas e, incluso, se llama por sinónimos como errores o fallas. La baja tolerancia al fracaso se centra en el miedo de cometer errores, equivocarse y enfrentar desafíos. La teoría propone redefinir el fracaso y el éxito como un momento de enseñanza (Sánchez-García <i>et al.</i> , 2017).
Aversión al riesgo	La aversión al riesgo se parece al anterior, en el sentido de querer evitar todos los riesgos posibles dentro del modelo emprendedor. Evitar la incertidumbre y el miedo a perder, ya que se involucra el tiempo, el patrimonio, la oportunidad, la vida familiar y de los propios trabajadores y los sueños. Relacionada con la propensión a actuar (Soria-Barreto <i>et al.</i> , 2016).
Desarrollo de los talentos	Posibilitar el desarrollo de las capacidades del ser humano permite formar habilidades y virtudes que, al incorporarlas, mejoran sus relaciones y respuestas a los cambios del medio. El desarrollo de todas las inteligencias posibilita un mecanismo más integrador, adaptable y creativo (Calvo-Cascante, 2022).
Reconocimiento del potencial de la juventud	Se ha reconocido que las personas jóvenes tienen mayor disposición para iniciar proyectos emprendedores, su espíritu innovador, menos riesgos y la expectativa de tener libertad. Un estudio de emprendedores en Colombia señaló que la predisposición favorable hacia el emprendimiento es mayor en 72,6 % de personas de 18-24 años (Torres y Cuarán, 2022). Se reconoce en los jóvenes mayor espíritu emprendedor (Erro-Salcido <i>et al.</i> , 2022; Muñoz <i>et al.</i> , 2014).
Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento	El ecosistema de emprendimiento es un entorno que posibilita el desarrollo empresarial y la propia renovación a partir de nuevas empresas y las existentes. El ecosistema permite crear redes, conexiones basadas en el intercambio y la solidaridad, para soportar el nacimiento de las nuevas empresas (Malecki, 2018).

Factores para el desarrollo emocional del emprendedor	Descripción
Dedicación del esfuerzo necesario con el propósito de lograr el éxito en tareas desafiantes	La motivación, el esfuerzo y el entusiasmo son el impulso para participar en actividades y trabajar en torno a los propósitos, comprenden habilidades y cualidades para dedicar los esfuerzos que se requieren para alcanzar las metas propuestas (Daza, 2022). Se relaciona con la capacidad de la autoeficacia, que es la percepción de la confianza en la propia capacidad para llevar a cabo una tarea.
Hacer una atribución positiva (optimismo) sobre ser exitoso ahora y en el futuro	El optimismo o la actitud positiva es la tendencia de ver y juzgar en su parte más favorable. Es un rango que permite a las personas tener elementos para la toma de decisiones, ya que al observar de forma positiva se vuelve más proactivo y tienden a ver las dificultades más superables (Puga y García, 2011).
Perseverar hacia el cumplimiento de metas y, cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de estas (esperanza) para tener éxito	Es un atributo que implica solventar las dificultades para alcanzar el éxito, la perseverancia se encuentra como un factor crítico para salir adelante a pesar de las circunstancias (Weinberger-Villarán, 2009).
Estrategias cuando se está abrumado por problemas o adversidades, mantenerse y recuperarse, y aun mucho más (resiliencia) para lograr el éxito	La capacidad de tomar acciones frente a momentos de dificultad, buscar recursos propios para motivarse, animarse y no desfallecer (Astorga <i>et al.</i> , 2019). Se centra en la resiliencia y el afrontamiento como estrategia para desarrollar el propio potencial. Se propone el afrontamiento activo que significa percibir rápidamente el problema y actuar sin demora para solventarlo.
Capacidad de negociación	La capacidad de negociación es el modelo de conducta en que las partes buscan encontrar acuerdos en los cuales ellas puedan lograr la mayor cantidad de beneficios en el proceso y se solucionen los conflictos posibles que puedan surgir. Esta habilidad evita dificultades y posibilita minimizar discusiones y puntos de vista (Sánchez y Zambrano, 2019).

Factores para el desarrollo emocional del emprendedor	Descripción
Flexibilidad y aceptación del cambio	<p>En los procesos de cambio siempre las personas se enfrentan a temores, ansiedad y resistencia, lo que puede generar sentimientos negativos. Existen muchos comportamientos de resistencia: no aceptación, sabotaje, aislamiento, abandono. También pueden encontrarse emociones positivas como el entusiasmo al entender las ventajas de los cambios. Se señala cómo entre más fácil se acepte el cambio más rápido es la adaptación y la evolución en el mismo, y mejor se pueden aprovechar las ventajas derivadas de este (Saravia, 2005).</p>
Innovación y creatividad	<p>La innovación como el acto que permite la novedad puede ser social, organizacional, empresarial o tecnológica, permite la mejora de los productos y procesos. La innovación puede darse en diferentes áreas: sociales, empresariales, de organización, tecnológicas, entre otras. Es la capacidad de mejorar algo con las habilidades creativas, las cuales pueden definirse como un nuevo proceso, un nuevo producto (Sánchez y Aguilar, 2009; Sánchez, 2010).</p>
Trabajo en equipo	<p>Las personas que trabajan conjuntamente pueden colaborar con sus diferentes inteligencias y capacidades. La idea es lograr consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos con estructuras configuradas para la calidad de vida en el trabajo y determinar las responsabilidades (Gil <i>et al.</i>, 2008).</p>
Motivaciones del emprendedor	<p>Las motivaciones que le llevan a ser emprendedor se suman en muchas, pero se pueden resumir en el lograr un sueño, crecimiento personal, independencia, nuevos desafíos y no tener otra oportunidad laboral (Marulanda-Valencia <i>et al.</i>, 2019). Se propone romper con el paradigma tradicional entre emprendimiento por necesidad y emprendimiento de oportunidad.</p>
Amabilidad y trato	<p>La relación cordial y los buenos tratos, en especial con las palabras correctas, permiten que las organizaciones tengan mejor clima laboral. Esto ayuda a la cohesión, la integración y sus resultados empresariales (Baraibar-Díez, 2013).</p>

Factores para el desarrollo emocional del emprendedor	Descripción
Felicidad del emprendedor	Las personas pueden encontrar un sentimiento de satisfacción en los logros económicos, profesionales y empresariales, sin embargo, el estudio de Cárdenas <i>et al.</i> (2015) encontró que se requieren otras motivaciones para la felicidad del emprendimiento, ya que la carga emocional puede ser alta y dificulta encontrar la alegría, satisfacción y plenitud. La sensación de hacer lo que le gusta puede ayudar en el proceso para encontrar la felicidad.
Balance de vida-familia-entorno	Se establece como la compensación entre las condiciones físicas y tareas emocionales, familiares y el tiempo real que es posible atribuirles de acuerdo con las propias demandas generales (Guerrero-Pupo <i>et al.</i> , 2006; Osorio y Ponce, 2022). Es el equilibrio entre percepción y dedicación; se reconoce en las personas varios roles, a los cuales debe atender para encontrar armonía en los aspectos de la vida (Brugnoli, 2017).
Capacidad de liderazgo	El liderazgo es la capacidad de influir en los subordinados para llevar a cabo las acciones en la organización. Existen diferentes estilos de liderazgo, pero lo destacado es que un buen líder es capaz de organizar las actividades y lograr los proyectos previstos (Bustamante <i>et al.</i> , 2022).
Comunicación asertiva	La comunicación asertiva es la habilidad de comunicarse tranquila y francamente. Es un estilo oportuno en cualquier relación, porque respeta la posición, defiende sus argumentos y mantiene un nivel de seguridad en sí mismo, buscando una comunicación óptima. Este tipo de comunicación reduce el estrés y permite la acción recíproca de los participantes en el proceso (Lesmes-Silva <i>et al.</i> , 2020).
Manejo del tiempo	Es la capacidad de gestionar el tiempo de forma eficaz y eficiente. Se relaciona con la capacidad para adaptarse a ambientes cambiantes con una actitud positiva, tolerancia al estrés, manejo de la incertidumbre y trabajo bajo presión. Dar prioridad a las cosas más importantes y saber discriminar las que merecen mayor dedicación, de forma que se alcancen los objetivos dados (Chiecher <i>et al.</i> , 2008).

Fuente: elaboración propia.

Los participantes calificaron de manera conjunta la incidencia de los elementos de la inteligencia emocional (autoconsciencia, autocontrol, motivación, empatía y relaciones sociales) en estos veinte factores definidos en la literatura especializada como claves para el desarrollo emocional del emprendedor. Del mismo modo, el análisis de datos fue llevado a cabo a través del *software* Mactor provisto por el Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.

## Resultados

Una vez realizada la evaluación por parte de los gestores sobre la relación entre los elementos de la inteligencia emocional y los factores de desarrollo emocional para el emprendedor, se presentan los resultados obtenidos. En primer lugar, se muestra la tabla 5.2, que representa la matriz de influencias directas que valora las interacciones entre los elementos de la inteligencia emocional del emprendedor con respecto a esos mismos elementos.

**Tabla 5.2** Matriz de Influencias Directas (MID)

Elemento	Autoconsciencia	Autocontrol	Motivación	Empatía	Relaciones sociales
Autoconsciencia	0	4	4	4	4
Autocontrol	4	0	4	3	4
Motivación	3	3	0	3	4
Empatía	3	3	4	0	4
Relaciones sociales	4	3	3	3	0

Fuente: elaboración propia con base en Lipsor–Mactor® (2020).

Las influencias se puntúan de 0 a 4, teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el componente de desarrollo emocional: 0: sin influencia, 1: procesos, 2: proyectos, 3: misión y 4: existencia.

Así, se tiene que la autoconsciencia o autorreconocimiento es visto como un elemento muy importante para las otras variables con la calificación de 4. El autocontrol es destacado como existente en las otras con tres calificaciones de 4 y una de 3. Seguido de la empatía, con dos de 3 y dos de 4. La motivación es destacada como existente en las relaciones sociales con una calificación de 4 y en menor medida en los otros tres elementos. De esta



forma, la motivación y las relaciones sociales inciden en las otras variables, pero son menos influyentes. En cuanto a la relación entre los elementos de inteligencia emocional y los factores para el desarrollo emocional del emprendedor, la tabla 5.3 proporciona información sobre la postura de cada elemento, su correspondencia y jerarquía.

**Tabla 5.3** Relación entre los elementos de inteligencia emocional y los factores para el desarrollo emocional

Factor	Autoconciencia	Autocontrol	Motivación	Empatía	Relaciones sociales	Total
Fracaso	3	3	3	3	2	14
Riesgo	3	2	3	3	2	13
Talento	2	2	2	3	2	11
Juventud	2	2	2	3	2	11
Ecosistema	2	2	2	3	2	11
Esfuerzo	2	2	2	3	2	11
Optimismo	3	3	2	2	3	13
Perseverar	3	3	3	3	3	15
Resiliencia	3	3	3	2	3	14
Negociación	2	3	2	2	2	11
Cambio	2	3	2	2	2	11
Innovación	2	2	2	3	3	12
Equipo	3	3	3	2	3	14
Motivaciones	3	3	3	3	3	15
Amabilidad	3	3	3	3	3	15
Flexibilidad	3	3	3	3	3	15
Balance	3	3	3	3	3	15
Liderazgo	3	3	3	3	3	15
Comunicación	3	2	3	3	3	14
Tiempo	3	3	3	2	2	13
Cantidad de acuerdos	53	53	52	54	51	--

Fuente: elaboración propia.

Las evaluaciones sugieren que la empatía es la variable constituyente de la inteligencia emocional que más influye sobre los factores de desarrollo del emprendedor (tabla 5.4) con una calificación máxima de 54 puntos de acuerdo. Entretanto, la autoconsciencia y el autocontrol son los dos elementos de la inteligencia emocional que le siguen, con un total cada uno de 53 acuerdos. Los otros dos elementos que siguen en este nivel son la motivación y las relaciones sociales.

Ahora bien, la figura 5.6 muestra las calificaciones que indican:

- 0: El componente de inteligencia emocional *es poco consecuente*, en general.
- 1: El componente de inteligencia emocional *es necesario* para algunos de los factores para el desarrollo emocional del emprendedor.
- 2: El componente de inteligencia emocional *es indispensable* para la evolución de los factores del desarrollo emocional del emprendedor.
- 3: El componente de inteligencia emocional *es crucial* para el desarrollo de los factores para el desarrollo emocional del emprendedor.

**Tabla 5.4** Calificaciones de los factores

Factores	Autoconsciencia	Autocontrol	Motivación	Empatía	Relaciones sociales
Fracaso	3	3	3	3	2
Riesgo	3	2	3	3	2
Talento	2	2	2	3	2
Juventud	2	2	2	3	2
Ecosistema	2	2	2	3	2
Esfuerzo	2	2	2	3	2
Optimismo	3	3	2	2	3
Perseverar	3	3	3	3	3
Resiliencia	3	3	3	2	3
Negociación	2	3	2	2	2
Cambio	2	3	2	2	2
Innovación	2	2	2	3	3
Equipo	3	3	3	2	3
Motivaciones	3	3	3	3	3



Factores	Autoconsciencia	Autocontrol	Motivación	Empatía	Relaciones sociales
Amabilidad	3	3	3	3	3
Flexibilidad	3	3	3	3	3
Balance	3	3	3	3	3
Liderazgo	3	3	3	3	3
Comunicación	3	2	3	3	3
Tiempo	3	3	3	2	2

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, todos los elementos de la inteligencia emocional son vistos como indispensables o cruciales, pero no como *poco consecuentes* o simplemente *necesarios*. Asimismo, el elemento que se considera crucial en mayor medida es la empatía, en catorce de los factores del desarrollo de los emprendedores. Seguido de la autoconsciencia y el autocontrol con trece factores. Y, finalmente, la motivación y las relaciones sociales con doce y once respectivamente.

## Influencias directas e indirectas

Del mismo modo, se presentan en la tabla 5.5 las influencia directas e indirectas entre los elementos. Los valores representan las influencias directas e indirectas de los componentes de la inteligencia emocional entre sí. Cuanto más alta es la cifra, mayor es la influencia del componente sobre otro.

En síntesis, la autoconsciencia se destaca como la más influyente, con baja dependencia de otros factores. Por otro lado, el autocontrol es el más independiente y ejerce una alta influencia en los demás factores. La empatía, tiene baja influencia y tiende a depender, en gran medida, de las otras variables. Seguidamente, la motivación se posiciona como un factor de escasa influencia y fuertemente dependiente de otros elementos. Por último, la responsabilidad social aparece como la habilidad más dependiente de los demás factores, aunque su influencia en el conjunto de las habilidades emocionales es relativamente baja.

**Tabla 5.5** Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)

MIDI	Autoconciencia	Autocontrol	Motivación	Empatía	Relaciones sociales	Total
AE	14	13	15	13	16	57
AC	14	13	14	13	56	56
M	13	12	12	12	50	50
E	13	12	13	12	52	52
RS	13	13	13	13	52	52
Di	53	50	55	51	58	267

AE: autoconciencia-autoestima, más influyente y en dependencia baja.

AC: autocontrol, es el más independiente y tiene alta influencia.

E: empatía, tiene baja influencia y dependencia de las otras variables.

M: motivación, es muy poco influyente y dependiente de los demás.

RS: responsabilidad social: es el más dependiente de todos y baja influencia.

Di: dependencia directa e indirecta del actor *i*.

Fuente: elaboración propia usando Lipsor-Mactor® (2020).

A continuación, en la tabla 5.6, se presentan los resultados correspondientes al vector de relaciones de fuerza MIDI. Donde  $R_i$  es la relación de fuerza del componente de inteligencia emocional del emprendedor, teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción. Lo que estos datos muestran es que los componentes de la inteligencia emocional, comparados entre ellos, en términos de influencias y dependencias, y con base en las calificaciones aportadas por los gestores de emprendimiento, sugieren que el autocontrol y la autoestima son elementos más influyentes y menos dependientes de las demás variables, con lo cual tendrían mayor incidencia en los demás por su propio valor. Por su parte, la empatía es menos influyente y dependiente, por lo que resulta más autónoma en este sistema. Finalmente, tanto relaciones sociales como la motivación son elementos menos influyentes y más dependientes, de manera que reciben más influencias de los demás en el conjunto de elementos.

**Tabla 5.6** Vector de relaciones de fuerza MIDI

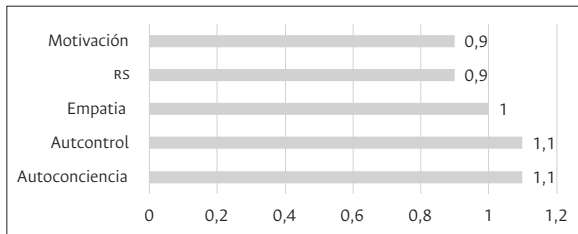
MIDI	Ri
Autoconciencia	1,1
Autocontrol	1,12
Motivación	0,89
Empatía	0,99
Responsabilidad social	0,91

Fuente: elaboración propia usando Lipsor-Mactor® (2020).

## Relaciones entre elementos

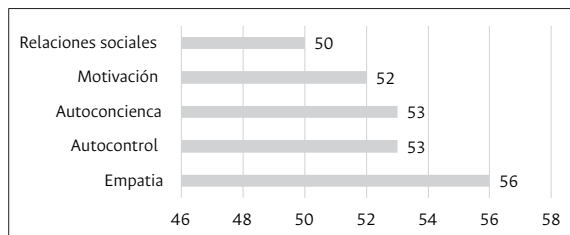
De igual modo, se tiene el histograma de relaciones de fuerza entre los elementos en la figura 5.5. El histograma es producido desde la matriz de posiciones valoradas entre componentes de inteligencia emocional y factores de desarrollo emocional del emprendedor. De igual forma, el histograma presentado en la figura 5.6 representa la implicación de los elementos de inteligencia emocional sobre los factores de desarrollo emocional del emprendedor.

**Figura 5.5** Histograma de relaciones de fuerza MIDI



Fuente: elaboración propia usando Lipsor-Mactor® (2020).

**Figura 5.6** Histograma de la implicación de los elementos de inteligencia emocional sobre los factores de desarrollo emocional del emprendedor



Fuente: elaboración propia usando Lipsor-Mactor® (2020).

Al considerar si los componentes de inteligencia emocional son cruciales para el desarrollo del emprendedor, se encuentra que tanto la empatía, el autocontrol y la autoestima son más determinantes con respecto a los elementos de inteligencia emocional. Posteriormente, se tendría en cuenta cómo se comportan esos componentes de desarrollo emocional sobre los elementos de la motivación y las relaciones sociales.

## Implicaciones en el estudio de las emociones en la actividad emprendedora

Este capítulo tenía la finalidad de hacer una revisión teórica de las teorías sobre la emoción fisiológica-somática y cognitivo-evaluativa que, en oposición, presentan las características más relevantes de dicho proceso psicológico: su naturaleza físico-corporal, y su naturaleza evaluativa direccionada. Esto, con la intención de proponer una perspectiva novedosa en el campo del emprendimiento, desde el análisis de un estudio piloto que se llevó cabo con un grupo de treinta gestores de emprendimiento del Fondo Emprender del Sena.

Específicamente, se buscó relacionar cinco elementos constituyentes de la categoría de inteligencia emocional —autoconsciencia, autocontrol, motivación, empatía y relaciones sociales— con un grupo de veinte factores de desarrollo para entender las habilidades y oportunidades que tienen los emprendedores estudiados en la literatura. En este entorno y para este estudio, expertos desarrollaron y, por medio de una estrategia de análisis de Mactor —método, actores, objetivos, resultados de fuerza—, se evaluó el impacto de las cinco habilidades emocionales, presuponiendo que los elementos de la inteligencia operan como actores y los factores actúan como objetivos.

Los resultados muestran, en primer lugar y en cuanto a la incidencia de los elementos de inteligencia emocional entre sí mismos, que los gestores priorizaron las variables de autoconsciencia y autocontrol por encima de los de la empatía, la motivación y las relaciones sociales, es decir, los primeros tienen mayor incidencia en los segundos. Sin embargo, en cuanto a la incidencia de estos cinco elementos sobre los veinte factores del desarrollo de los emprendedores fue la empatía la que tuvo más puntuación, seguida, en todo caso, de la autoconsciencia y el autocontrol.

Este hallazgo de la empatía como el elemento constituyente que más incide en los veinte factores del desarrollo emprendedor puede relacionarse con la naturaleza misma de algunos de los factores –como es el caso del liderazgo, los ecosistemas de emprendimiento, la capacidad de negociación o el trabajo en equipo– que requieren justamente la habilidad de poder imaginar y comprender adecuadamente los estados mentales de los otros y actuar en consecuencia. La relevancia de la empatía como atributo se pudo evidenciar también en la calificación de los factores. Esta fue la variable calificada como crucial en mayor medida, incluso más que la autoconsciencia.

Por otro lado, al observar la relación de la fuerza de la inteligencia emocional tomando en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas de sus elementos, puede verse que el autocontrol y la autoestima son considerados los componentes más influyentes y menos dependientes de las demás variables, con lo cual tendrían mayor incidencia en los demás componentes de la inteligencia emocional por su propio valor. Por su parte, la empatía es menos influyente y dependiente, por lo que resulta más autónoma en este sistema.

De modo que, aunque los gestores ven los cinco elementos como importantes para el desarrollo de los otros factores, las relaciones sociales son determinadas como elementos de salida, es decir, que los otros cuatro inciden en este. Por su parte, la empatía, el autocontrol y la autoestima resultan claves a la hora de implicarse en los elementos de inteligencia emocional y, en menor medida –aunque también es relevante–, se encuentra la motivación.

Es posible ver estos resultados en dos sentidos: primero, que la autoconsciencia y el autocontrol son vistos como más importantes para la inteligencia emocional en sí misma que los demás componentes y, segundo, que la empatía es el factor considerado más relevante a la hora de observar la relación de la inteligencia emocional con los veinte factores del desarrollo emprendedor. Además, puede pensarse que estos resultados se relacionan con la importancia que los gestores conciben en los emprendedores como individuos. Es decir, es posible que vean en la unidad del individuo emprendedor y sus procesos específicos de autorreflexión, empatía y autocontrol, el primer eslabón para otros aspectos de la inteligencia emocional como las relaciones sociales o la motivación.

Esto es consistente con los postulados psicológicos que comprenden al individuo –en este caso al emprendedor– como un sujeto activo que, aunque

construye a través de las experiencias sociales el contenido de su conocimiento psicológico, tiene en sus propios esquemas el primer punto de partida para dar sentido a dicho conocimiento (Piaget, 1991). Así, los procesos iniciales de autoconsciencia y autocontrol parecen figurarse como necesarios para los procesos subsiguientes de motivación o relacionamiento social.

Así, en relación particular con este estudio, se propone a los fondos de emprendimiento, gestores empresariales y emprendedores, fortalecer estas cinco habilidades de la inteligencia emocional que fueron vistas todas como indispensables o cruciales. Estas habilidades representan sin duda herramientas de ayuda en las dificultades que con seguridad se encontrarán en el proceso, pero que de ser correctamente cultivadas pueden ser apropiadas y utilizadas incluso como habilidades de aprendizaje posterior.

## Conclusiones

En emprendimiento, son muchos los factores atribuidos al éxito o fracaso de la creación y sostenimiento de las empresas. Se reconoce que, con frecuencia, estas empresas nacientes tienen dificultades y no sobreviven en el tiempo. Los factores de fracaso son diversos, como la falta de oportunidades de mercado, el desconocimiento de gestión empresarial, la falta de innovación y desarrollo o, simplemente, la ausencia de capital que apalanque los primeros momentos del negocio. Las características del emprendedor también son cruciales en el éxito del emprendimiento: sus motivaciones, su capacitación previa y habilidades pueden ayudar a solventar algunas de las dificultades del proceso. Por ejemplo, se reconoce que un emprendedor que posee habilidades emocionales tiene mayor capacidad de gestionar las dificultades que se le presentan y manejar los riesgos, además, encuentra más elementos de apoyo dentro de sí mismo y en su entorno, lo que genera diferentes oportunidades por su capacidad de adaptación

En principio, en el capítulo se plantearon las diferencias centrales de las perspectivas teóricas de la emoción que, desde el enfoque naturalista-fisiológico, comprende la emoción como la sensación de los cambios y reacciones orgánicas y corporales que se desencadenan tras percibir un hecho u objeto específico del entorno. Para esta teoría, la emoción nace y muere en el cuerpo como una expresión visceral en sí misma, así que no





representa un proceso que motive la acción o conducta. Por el contrario, la teoría cognitivo-evaluadora conceptualiza las emociones como procesos psicológicos complejos que incluyen una evaluación cognitiva, localizada y relativa a cuestiones importantes de un hecho u objeto para cada ser humano.

Además, esta teoría aporta el postulado de que las emociones “motivan” la acción, en la medida en que tienen un papel crucial en la racionalidad práctica: las emociones están estrechamente vinculadas con el comportamiento, pues movilizan a las personas hacia un componente importante de su bienestar, al tiempo que sirven de registro sobre el modo en que las cosas se hallan en cuanto a ese aspecto. De esta manera, ese registro o reconocimiento valorativo-evaluativo, en conjunto con las creencias y percepciones relativas a la situación, es lo que originará directamente las motivaciones para actuar (Nussbaum, 2008).

Se concluye, de este modo, que una de las implicaciones de la concepción de las emociones desde esta teoría es que si las emociones no constituyen simplemente reacciones fisiológicas, sino que son procesos psicológicos complejos que contienen información sobre cuestiones relevantes, es posible considerar las emociones en el emprendimiento como una cuestión de naturaleza positiva, en el sentido de que aportan valor al proceso de creación y sostenimiento de empresas y no como tradicionalmente se lo piensa: como una cuestión que debe ser restringida por irracional. Así, se señala que la emoción es de hecho una de las dimensiones psicológicas de los emprendedores que, al verse como un proceso racional que tiene en el centro distintos tipos de procesos cognitivos, es susceptible de ser gestionado y regulado, para lograr las metas propuestas en el proyecto emprendedor.

Finalmente, se recomienda para futuros estudios y aplicaciones la posibilidad de partir de un marco teórico desde enfoques como el de la teoría cognitivo-evaluadora de las emociones, que tienen una comprensión distinta a la históricamente concebida de la emoción. Esto puede permitir avanzar en explicaciones más complejas e integrales del sujeto emprendedor y el fenómeno del emprendimiento, desde apuestas que aprovechen el potencial positivo de la emoción.

## Referencias

- Astorga, M. C. Finez, M. J., dos Anjos, E. M., Pérez, M. C., Urchaga, J. D. y Vallejo, G. (2019). Estrategias de afrontamiento que predicen mayor resiliencia. *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4(1), 183-190.
- Assontia, G., Kolokosso, R. Y Begnikin, J. (2022). El método Mactor para analizar los procesos de gestión de los proyectos y programas de desarrollo en África. *Project, Design and Management*, 4(1). <https://doi.org/10.35992/pdm.4vi1.835>
- Baba, M. S. (2017). Emotional intelligence and decision-making effectiveness. An empirical study of institutions of higher learning. *Amity Global Business Review*, 3(1), 81-89.
- Baraibar-Díez, E. (2013). *Contextualización de la transparencia en la integración de los elementos de la comunicación empresarial y aplicaciones empíricas de la transparencia social* [Tesis de grado]. Universidad de Cantabria.
- Bjerg, M. (2019). Una genealogía de la historia de las emociones. *Quinto Sol*, 23(1), 1-20.
- Bourdieu, P. (2000). *Poder, derecho y clases sociales*. Desclée de Brouwer.
- Calvo-Cascante, P. (2022). El desarrollo psicosocial y la gestión del talento humano. *Acta Académica*, 70(Mayo), 39-56.
- Cárdenas, J., Guzmán, A., Sánchez, C. y Vanegas, J. D. (2015). ¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo. *Universidad y Empresa*, 17(28), 173-190.
- Brugnoli, J. A. R. (2017). *Balance trabajo-vida: del equilibrio personal al equilibrio social y viceversa. Entre lo disciplinar y lo profesional: Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en Iberoamérica*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Bustamante, R. Y., Reyes, S. I. y Delgado, Y. M. (2022). Liderazgo empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 262-279.
- Chiecher, A., Donolo, D. y Rinaudo, M. C. (2008). Manejo del tiempo y el ambiente en una experiencia didáctica con instancias presenciales y virtuales. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, (20).
- Cornelius, R. (1996). *The science of emotions*. Prentice Hall.

- Daza, P. A. (2022). *La motivación laboral como fuerza y eje fundamental del crecimiento de las ventas en las empresas* [Tesis de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio institucional: <http://hdl.handle.net/10654/40547>
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology*, (51), 665-697.
- Erro-Salcido, L. F., Mendivil, Y. e Hinojosa, C. J. (2022). El emprendimiento desde la perspectiva de los jóvenes universitarios sobre la creatividad, visión e implementación de una idea de negocio. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 6-17. <https://doi.org/10.33975/riuuq.vol34n2.881>
- Farzin, F., Mohammadreza, A., Morad, K., Shahram, S., Habibeh, K., Laila, D., ... Farzaneh, S. (2013). The relationship between trait emotional intelligence and entrepreneurship attitudes and intentions. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 5(3), 79-85.
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción. *Manual de prospectiva y estrategia*, 2, 141-145.
- Godet, M (2022). *Métodos de prospectiva. Los programas. Micmac*. <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F. y Roubelat, F. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Gerpa.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Goleman, D. (2019). *Inteligencia emocional y autoconciencia*. Reverté.
- Guerrero-Pupo, J. C., Cañedo, R., Rubio, S. M., Cutiño, M. y Fernández, D. J. (2006). Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *Acimed*, 14(4), 0-0.
- James, W. (1884). What is an Emotion. *Mind*, 9(34), 188-205.
- Kamalian, A., Fazel, A. (2011). Discussing the relationship between IE and students' entrepreneurship. *Entrepreneurship Development*, 3(11):127-146.
- Lesmes-Silva, A. K., Barrientos, E. J. Y Cordero, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista de investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147-153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- Lyons, W. (1993). *Emoción*. Anthropos.
- Malecki, E. J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography compass*, 12(3), e12359.

- Manosalvas, E. (2017). *Relación de la inteligencia emocional con la intención de emprendimiento y la autoeficacia emprendedora*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Marulanda-Valencia, F. A., Montoya, I. A. y Vélez, J. M. (2019). El individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor. *Universidad y Empresa*, 21(36), 149-174.
- McLaughlin, E. (2015). *An emotional business. The role of emotional intelligence in entrepreneurial success*. UNT Digital Library.
- Muñiz, J., Suárez, J., Pedrosa, I., Fonseca, E. y García, E. (2014). Enterprising personality profile in youth: Components and assessment. *Psicothema*, 26(4), 545-553. <https://doi.org/10.7334/psicothema2014.182>
- Nussbaum, M. (2008). *Paisajes del pensamiento. La inteligencia de las emociones*. Paidós.
- Osorio, C. C. y Ponce, Z. H. (2022). Impacto del síndrome de *burnout* en el balance trabajo-familia, una mirada documental. *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, 4(5), 62-66.
- Palomeque, M., Plaza, J. y Tapia, N. (2020). La inteligencia emocional y el emprendimiento: breve acercamiento para su comprensión. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 281-287.
- Pereira, S. (2019). Emociones, intencionalidad y racionalidad práctica: un contraste entre las teorías de las emociones de William James y Antonio Damasio. *Ideas y Valores*, 68(170), 13-36.
- Piaget, J. (1991). *Seis estudios de psicología*. Labor.
- Pineda, A. (2021). Inteligencia emocional y toma de decisiones bioéticas. *Revista Iberoamericana de Bioética*, (16), 01-11. <https://doi.org/10.14422/rib.i16.y2021.009>
- Pinedo, I. y Yáñez, J. (2017). Las emociones y la vida moral: una lectura desde la teoría-ognitive-evaluadora de Martha Nussbaum. *Veritas*, (36), 47-72.
- Puga, J. L. y García, J. G. (2011). Optimismo, pesimismo y realismo disposicional en emprendedores potenciales de base tecnológica. *Psicothema*, 23(4), 611-616.
- Salovey, P. y Sluyter, D. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*. Basic Books.
- Sánchez, L. y Aguilar, G. (2009). *Taller de habilidades de pensamiento crítico y creativo. Guía del estudiante*. Universidad Veracruzana.

- Sánchez, J.C. (2010). Evaluación de la personalidad emprendedora: Validez factorial del cuestionario de orientación emprendedora (COE). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 41-52.
- Sánchez-García, E. M., Juárez, M. J. M. y Romero, M. (2017). El fracaso como un elemento fundamental del emprendimiento. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 3(6), 38-49.
- Sánchez, G. D. y Zambrano, A. R. (2019). *Emprendimiento y técnicas de negociación* [Tesis de grado]. Universidad de Guayaquil. Repositorio institucional: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/43968>
- Saravia, E. (2005). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. *Journal of Business*, 7(1), 20-31.
- Servicio Nacional de Aprendizaje –Sena. (2022). *Fondo Emprender: 20 años cumpliendo los sueños de emprendedores colombianos*. Autor.
- Soria-Barreto, K., Zúñiga, S. y Ruiz, S. (2016). Determinantes de la intención emprendedora: nueva evidencia. *Interciencia*, 41(5), 325-329.
- Turiel, E. (2006). Thought, emotions, and social interactional processes in moral development. En K. M., J. Smetana (Eds.), *Handbook of moral development* (pp. 7-35). Routledge.
- Weinberger-Villarán, K. (2009). Actitudes personales fundamentales para alcanzar el éxito empresarial en el Perú. *Journal of Business, Universidad del Pacífico (Lima, Perú)*, 1(1), 20-36.
- Villegas, J. B. y Alejandro, D. V. (2011). El uso del método Micmac y Mactor análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocios*, 8(16), 335-356.



## Capítulo 6

# El emprendimiento en la pospandemia: alcance global y nacional

Claudia Jiménez  
Karen Forero  
Oscar Castellanos

**A** finales de 2019, en Wuhan, China, se detectó un tipo desconocido de neumonía que sorprendió a las autoridades sanitarias locales por su capacidad expansiva, sin poder imaginar los efectos que tuvo luego, al pasar de una epidemia a ser una pandemia global. Rápidamente pudo constatarse cierto paralelismo con las epidemias anteriores de un coronavirus del síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV) que tuvo lugar en 2003 y el síndrome respiratorio de Medio Oriente (MERS), detectado en 2012. Así, al virus se lo llamó Coronavirus 2, causante del síndrome respiratorio agudo grave (SARS-CoV-2); y a la enfermedad se la denominó covid-19 (Serrano *et al.*, 2020).

Las consecuencias del covid-19 siguen calculándose: cambios sin precedentes en el estilo de vida, las interacciones sociales, las dinámicas urbanas y el trabajo. Un aumento considerable de la pobreza extrema y la desigualdad, así como consecuencias sociales y psicológicas como el aumento en distintas formas de violencia (doméstica, sexual, maltrato infantil, etc.); aumento en problemas de salud mental relacionados con la ansiedad y la depresión; dificultades en el acceso a la educación y deserción escolar; y fragmentación de las relaciones sociales y redes de apoyo; entre otros (Hosseinzadeh, *et al.*, 2022). Estas consecuencias fueron, a su vez, mayores para países de ingreso medio como Colombia (Cortés *et al.* 2022).

Del mismo modo, esta crisis sanitaria tuvo un nivel de afectación específico en el campo del emprendimiento, que no ha pasado desapercibido. De acuerdo con datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), ocho de cada diez emprendimientos sufrieron consecuencias graves, especialmente si se desempeñaban en los sectores de servicios, entretenimiento, cultura o turismo; así como en general, si se trataba de empresas de menor trayectoria. Además, las cifras de pobreza extrema pasaron de 13,1 a 13,8% en América Latina por cuenta de este evento (Comisión Económica para América Latina y el Caribe –Cepal, 2022).

Esto es particularmente grave pues en la actualidad, por la pandemia y otros factores de la economía global, incluida la guerra entre Rusia y Ucrania, el mundo se enfrenta a un retroceso en los logros alcanzados en distintos temas, como la reducción del hambre y las metas relativas a equidad de género y reducción de las desigualdades sociales, que constituyen el foco de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en la agenda pactada hasta 2030, con un panorama poco alentador, al contar con posibilidades de lograr solo el 30% de las 169 metas de la agenda (Organización de las Naciones Unidas –ONU, 2020a; Cepal, 2023).

La manera como los países, principalmente los de ingreso bajo y medio, respondieron a esta compleja situación reveló importantes desafíos para la formulación de políticas públicas y fiscales adecuadas. Pero supuso también unos desafíos concretos para el sector empresarial, que es el más importante catalizador de las economías y la productividad.

Así, en este capítulo se presenta un análisis general sobre los retos y las perspectivas internacionales y locales que se dieron en el campo empresarial y de emprendimiento de cara al contexto global provocado por la pandemia de covid-19. El capítulo está dividido en dos secciones. En la primera, se presentan los retos y desafíos que enfrentó la creación y el sostenimiento de emprendimientos, en medio de los efectos de la pandemia, así como el modo en que las empresas y distintos grupos y sectores productivos los experimentaron.

Por su parte, en la segunda sección, se dan a conocer las perspectivas globales y locales que se dieron en respuesta a estos retos, que incluyen las formas específicas de emprendimiento pospandémico y las transformaciones laborales, así como algunas estrategias en materia de “conducta empresarial



responsable”, antes denominada “responsabilidad social empresarial”. Al final se presentan las conclusiones con algunas ideas y reflexiones sobre el posible futuro hacia, donde el emprendimiento y las empresas apuntan desde las dimensiones de análisis: social, ambiental, económico, tecnológico y político.

## **El covid-19 y los retos para el emprendimiento y las empresas**

No es exagerado afirmar que todas las dimensiones de la vida, sobre todo la económica y social, se vieron fuertemente afectadas alrededor del mundo, luego de la declaratoria de emergencia sanitaria por covid-19, emitida por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Se estima, sin embargo, que América Latina es una de las regiones más golpeadas, tanto a nivel de salud pública, por el alto nivel de contagios y muertes, como a nivel económico, por la gran cantidad de emprendimientos, empresas y negocios que tuvieron que cerrar, debido a las limitaciones en la movilidad y los confinamientos (ONU, 2020a).

Estas consecuencias por la situación inédita de la pandemia han sumergido a la mayoría de los países latinoamericanos en una grave crisis económica, que venía gestándose desde antes por los altos índices de deuda externa, desempleo y crisis fiscal por el desplome de los precios de las materias primas (Agency for Technical Cooperation and Development –Acted, 2022). Informes como el de la Cepal (2020) indican, justamente, que la pandemia se presentó en un momento de gran vulnerabilidad macroeconómica para América Latina y el Caribe: en el decenio de 2010-2019, la tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) regional cayó del 6 al 0,2% y, el periodo 2014-2019, fue el de menor crecimiento desde la década de 1950, con apenas 0,4%. Con estos antecedentes, en la fase más crítica de covid-19 en 2020, se estima que cerca de 2,7 millones de empresas formales tuvieron que cerrar en todo el continente, lo que condujo a pérdidas de cerca de 8,5 millones de empleos. De la misma manera, otros países del mundo, como China, han experimentado enormes secuelas, donde ha habido una contracción con implicaciones negativas en la actividad económica mundial a causa de los confinamientos por los brotes de covid-19 en Shanghái y otros lugares, por los brotes de la enfermedad que han aminorado la demanda local (Fondo Monetario Internacional –FMI, 2022).

Es así como la crisis sanitaria provocó y aceleró unas dinámicas específicas para el emprendimiento y las empresas en el mundo: retos como la transformación y los negocios digitales, por las restricciones en la movilidad de las personas; problemas en la emisión de capital y el financiamiento para las empresas nacientes; y nuevas perspectivas laborales como el teletrabajo. A ello se suman problemas sociales de gran relevancia como el aumento en las tasas de desigualdad social y pobreza, asociadas a la pérdida de empleos y el aumento en la informalidad; así como afectaciones puntuales en distintos grupos poblacionales como las mujeres y los jóvenes, quienes sufrieron la mayor contracción del empleo.

## Efectos y retos por la edad de las empresas

Los retos a los cuales se enfrentaron las empresas y emprendimientos por el contexto referenciado pueden variar de acuerdo con el momento del ciclo vital donde se encuentren; también, según sus características comerciales, como la industria, o incluso con las características del propietario, como el género o la raza. Por ejemplo, un estudio realizado por la Fundación Ewing Marion Kauffman de Estados Unidos, en dos momentos —antes y durante la pandemia—, reveló que la variable de la edad de los negocios es clave en la manera como los emprendimientos y los empresarios sintieron los efectos del covid-19.

Realizado con 405 empresas constituidas y 109 emprendedores en el primer momento y con 850 empresarios, en el segundo; el estudio encontró que, entre los empresarios que apenas iniciaban el negocio, hallar nuevos clientes superó a las fuentes de financiación como la principal preocupación. Entre aquellos que tenían un negocio de menos de un año, cuatro de cada cinco informaron esto como un desafío (80%), en comparación con los siete de cada diez (70%) de aquellos propietarios de negocios que tenían cinco años o más de funcionamiento (Looze, 2020). Es decir, para las empresas de menor edad puede ser mucho más factible sostener los negocios encontrando nuevos clientes que asumiendo el riesgo de mayor inversión de capital, riesgo que parecen estar dispuestas a tomar las empresas de mayor trayectoria.

El estudio encontró también que los empresarios con un nuevo negocio enfrentan las mayores dificultades para mantener clientes existentes: casi



siete de cada diez informaron que esto es un desafío (68 %) en comparación con el 54 % de aquellos con un negocio de diez años o más en el mercado. Si se considera que la fidelización de clientes a un negocio específico puede resultar mucho más económico que encontrar nuevos —hasta cinco veces más (Domínguez y Hermo, 2012), se comprende rápidamente por qué para las empresas nacientes esto resulta crucial.

Además, en el mismo estudio, se encontró que casi tres de cada cinco empresarios cuya empresa tenía menos de cinco años (58 %) informaron que el miedo y la deuda eran un reto. Mientras que menos de la mitad de los empresarios con un negocio de cinco años o más reportaron esto como un desafío (48 %). De igual modo, más o menos la mitad de los empresarios con un negocio de menos de un año identificaron las políticas, leyes y regulaciones como un reto (52 %), en comparación con aquellos que tenían un negocio de más de un año (42 %).

Estas diferencias también son notables en cuanto a la tenencia de empleados calificados: entre los empresarios con negocios de menos de un año, esto se reportó como un desafío en un 52 %, mientras que aquellos con negocios con más tiempo lo reportaban en apenas un 34 %. También se encontró que los empresarios con un negocio de menos de un año tenían el doble de probabilidad de referir la inclusión basada en el origen étnico, el género u otros factores como un desafío (28 %), en comparación con los empresarios con un negocio de diez años o más [14 %] (Looze, 2020). La tabla 6.1 contiene los principales resultados de la investigación en cuanto a los retos más relevantes que atraviesan los emprendedores con base en la edad de la empresa.

En definitiva, lo que se encuentra es que, conforme con lo reportado por el estudio, la trayectoria en términos temporales de las empresas es inversamente proporcional a percibir cada una de las variables —fuentes de financiamiento, clientes, deudas, leyes y regulaciones, etc.— como retos o desafíos. La edad de las empresas parece, por sí misma, representar una especie de estabilidad que se extiende en todas las dimensiones de su funcionalidad y que deja a las nacientes en una vulnerabilidad particular, en momentos de crisis como el derivado de la pandemia.

**Tabla 6.1** Principales retos conforme a la edad de la empresa

Menos de un año de antigüedad	De 1 a 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años
Encontrar nuevos clientes (80%)	Encontrar nuevos clientes (76%)	Encontrar nuevos clientes (70%)	Encontrar nuevos clientes (69%)
Fondos para iniciar el negocio (72%)	Fondos para el crecimiento del negocio (64%)	Mantener a los clientes existentes (61%)	Mantener a los clientes existentes (54%)
Mantener a los clientes existentes (68%)	Mantener a los clientes existentes (59%)	Dudas y temores (47%)	Fondos para el crecimiento del negocio (47%)
Fondos para el crecimiento del negocio (64%)	Duda y miedo (58%)	Leyes, regulaciones y políticas (46%)	Leyes, regulaciones y políticas (43%)

Fuente: elaboración propia a partir de Looze (2020).

## Efectos poblacionales

Por otra parte, referido a los efectos poblacionales se sabe que, si bien los indicadores sobre las consecuencias de la crisis sanitaria presentan efectos para toda la población, lo cierto es que el impacto económico ha sido mucho más sentido entre las mujeres y, especialmente, las emprendedoras, incluso con análisis que apuntan a una “*she-cession*”. Así lo han podido constatar distintos estudios, como el realizado en España (Soldevilla, 2021), en el que se señala que las empresas cuyas dueñas son mujeres fueron estadísticamente más propensas a pertenecer a los sectores más afectados en la crisis: más del 50% de las mujeres operaba, por ejemplo, en el comercio minorista y mayorista que, debido a las restricciones de movilidad y cierres, sufrió un gran decaimiento en demanda. De la misma forma, se tienen efectos en otros sectores en los que las mujeres están muy representadas, como los salones de belleza, los centros de salud y fitness y los restaurantes, forzados a cerrar por largos periodos, debido a los confinamientos.

En Colombia los datos no son muy distintos. De acuerdo con los análisis presentados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2020), las mujeres también fueron el grupo poblacional más afectado por la pandemia. La ocupación femenina disminuyó en 19,6% entre julio y



septiembre de 2019 y julio y septiembre de 2020, frente a una reducción del 8,1% en el caso de la ocupación de los hombres. Esto es visible también en las cifras de desempleo, que muestran cómo, en el mismo periodo, su contracción fue de 2,9 millones de puestos de trabajo, de los cuales 1,9 corresponden a empleos de mujeres.

Otros datos reveladores provienen del estudio coordinado en el país por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y ONU Mujeres (2021): cuando se observa el comportamiento por actividad económica, se encuentra que, en Colombia, la ocupación femenina sufrió una contracción del 70% del empleo en los sectores de comercio y reparación de vehículos, que ocupan la mayor reducción en la ocupación, con una pérdida de 534 000 empleos; seguido del sector de alojamientos y servicios de comida, con 448 000 puestos de trabajo, industrias creativas y otros servicios, con 446 000 empleos; y administración pública y educación y salud humana con 399 000 puestos. Mientras que, para el caso de los hombres –cuyas ocupaciones están mucho más diversificadas– la contracción fue del 53,4%. Así, el informe concluye que la contracción del empleo femenino superó en número de empleos la observada en los puestos de trabajo masculinos en nueve de las trece actividades económicas analizadas.

Los motivos por los que las mujeres se desempeñan, mayoritariamente, en los sectores productivos de servicios, belleza o salud son, por supuesto, estructurales: devienen de los roles asignados social y culturalmente a hombres y mujeres que suponen una correspondencia entre lo femenino y el cuidado y la estética (Gutiérrez y Santana, 2018). De modo que las razones por las cuales los efectos de la pandemia se expresaron diferencialmente en esta población trascienden los límites de la crisis y se relacionan con la forma como el sistema social a nivel estructural concibe estos roles. Esto termina por evidenciarse en cuestiones como el acceso inequitativo a la financiación por parte de las mujeres (Soldevilla, 2021).

Esto se demuestra en el campo del emprendimiento de manera muy clara, cuando se examinan los problemas de base a los que se enfrentan los emprendimientos femeninos: de acuerdo con un estudio reciente de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021), las mujeres emprendedoras inician sus empresas con menos capital que los hombres, al financiar sus negocios con dineros propios. En otros

casos, solo el 25 % de las mujeres empresarias busca financiación para sus empresas, en comparación con el 34 % en el caso de los hombres. Y, como se mencionó, tienen razones las mujeres para sentirse escépticas al momento de solicitar financiamiento, pues en efecto, tienen menos probabilidad de recibirlo. El estudio también evidencia que, cuando las mujeres solicitan ayuda financiera, como préstamos, suelen recibir un tercio menos de lo que reciben los emprendedores hombres.

Esto significa que los emprendimientos y las empresas dirigidas por mujeres son significativamente más vulnerables en épocas de crisis, pues es menos probable que tengan reservas de capital, cuando los ingresos son bajos. Sumado a la concentración de mujeres en sectores de menor productividad, está el hecho de una mayor presencia femenina en las micro, pequeñas y medianas empresas (gravemente afectadas durante la pandemia), una sobrerrepresentación en el empleo formal, menores niveles de ingresos, así como menor acceso a la seguridad y protección social y una sobrecarga de trabajo no remunerado en el hogar (Cepal, 2021).

Por otro lado, en el campo empresarial propiamente dicho, también se ha declarado que el grupo poblacional de los jóvenes entre los 15 a 24 años son el grupo etario que más experimentó pérdidas de puestos de empleo con la pandemia, con cifras mucho mayores que los trabajadores de más edad. Incluso desde antes de la declaratoria de emergencia sanitaria y los confinamientos, los jóvenes de estas edades ya tenían grandes dificultades para acceder al mercado laboral, con tres veces más probabilidades de estar desempleados que las personas de más de 25 años (OIT, 2020). Durante la pandemia, el panorama se agravó, pues debieron enfrentarse además a la interrupción de los programas de formación y educación, pausando sus proyectos de vida, lo que podría generar muchas dificultades para reincorporarse al mercado laboral.

Esta situación se confirma con distintas fuentes. Por ejemplo, en un estudio llevado a cabo en Reino Unido en 2020, se encontró que el 18 % de los trabajadores asalariados había quedado sin empleo, y que los grupos de menor edad eran los más afectados: el 33 % eran jóvenes de 18-24 años, el 20 % tenía entre 25-29 años y el 19 % tenía 30-34 años (Gustafsson, 2020). Esto se constata, de igual modo, con las cifras de desempleo juvenil a nivel global, que muestran que la tasa en 2021 fue de 15,6 %, tres veces



más que la tasa de los adultos, lo que en términos absolutos implica que 75 millones de jóvenes buscaban un puesto de trabajo y no lo consiguieron.

En América Latina y el Caribe, la desocupación juvenil continúa siendo preocupante y persiste en niveles sin precedentes. Antes de la pandemia, tenía cifras del 18% y ya se consideraba elevada. Pero con la crisis superó velozmente el límite del 20% y, si bien la tasa de desempleo juvenil —que abarca edades de 15-24 años— para el tercer trimestre de 2021 era de 21,4% —menor al 23% de 2020—, sigue siendo una cifra con un gran camino por recorrer para alcanzar indicadores prepandémicos (OIT, 2021a).

De acuerdo con la OIT (2021), las mayores dificultades que los jóvenes enfrentan en los mercados laborales permanecen vigentes: mayor intermitencia laboral, relacionada en parte con las intensas entradas y salidas de la fuerza de trabajo; también mayor inestabilidad ocupacional, asociada, a su vez, con mayor prevalencia en actividades precarias, informales y de baja calificación. Aunado a esto, se encuentra la elevada rotación ocupacional de los jóvenes por la baja experiencia laboral y el menor desarrollo de habilidades para el trabajo, lo que lleva a la imposibilidad de acumular habilidades específicas y mejoras en la trayectoria laboral futura.

De la misma manera, otro de los grupos demográficos que sufrieron los graves efectos de la crisis sanitaria fueron algunos de los trabajadores migrantes, que quedaron sin posibilidad de movilizarse, por el cierre de las fronteras, y sin empleo, por los cierres masivos de las empresas. Ello, al tiempo que enfrentaron altas tasas de contagios y muertes por las frágiles condiciones de habitabilidad y alojamiento, así como de acceso a servicios de salud (OIT, 2021b).

Todo lo anterior, en definitiva, marca un panorama dominado por múltiples dificultades hacia la productividad de ciertos sectores de la población como las mujeres, los migrantes y los jóvenes en distintos niveles, tanto para su empleabilidad en el sector privado o público, como para la creación y sostenimiento de empresas por su propia cuenta. Esto ubica a tales grupos poblacionales como prioritarios en temas de políticas y programas económicos y sociales. Así, este panorama revela la necesidad de movilizar recursos suficientes que permitan implementar medidas para hacer frente a las secuelas de la crisis sanitaria, desde una perspectiva de género y con foco

en los grupos más vulnerables, que permitan, en últimas, su reinserción a los mercados laborales desde un enfoque de derechos que resulta imprescindible.

## Efectos en las MiPymes y los emprendimientos

Otra de las variables que puede analizarse para comprender el impacto de la pandemia de covid-19 es la de las MiPymes y las consecuencias que sufrieron. Esto, considerando que las MiPymes suponen la columna vertebral de la economía. Por ejemplo, de acuerdo con datos del parlamento europeo, 24 millones de pequeñas y medianas empresas constituyen el 99% del tejido empresarial de la Unión Europea que cobija a veintisiete países. Antes de la pandemia, las MiPymes generaban más de la mitad del PIB de la Unión Europea y ocupaban a unos cien millones de personas, es decir, dos de cada tres trabajadores a tiempo completo estaban empleados en alguna Pyme de Europa Occidental (Parlamento Europeo, 2020).

En un estudio del Banco Mundial (BM, 2020), con cerca de 120 000 empresas de sesenta países de ingreso bajo y medio, se pudo establecer que, en una cuarta parte de las empresas examinadas, las ventas cayeron en 50% y, en promedio, en 27% en el periodo entre octubre de 2020 y enero de 2021, con respecto a indicadores previos a la pandemia. Además, el 25% de las empresas más afectadas registró una reducción en las ventas del 72% en los primeros meses de la pandemia y del 50% en los subsiguientes. En esta investigación también se evidencia que las empresas pequeñas atravesaron más dificultades, todavía más si se dedicaban a sectores como hotelería, turismo, servicios o cultura y artes creativas.

En Colombia, por su parte, se tiene el estudio llevado en alianza entre la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi), Cámaras de Comercio y la Asociación Colombiana de Universidades –Ascun (2021) y que contó con la participación de 1342 empresas colombianas, de las cuales 56,9% eran microempresas, 30,2% pequeñas empresas y 12,9% medianas empresas. Con el estudio, se pudo establecer en términos de empleos y ventas el grado de afectación a partir de esta muestra representativa.

En primer lugar, en lo que corresponde a las cifras de empleo, se tiene una evolución del 2020 en relación con 2019 que evidencia que el 50% de



Mipymes examinadas tuvo que disminuir su empleo, el 35,01% lo mantuvo y solo el 14,9% lo aumentó. Asimismo, al observar el comportamiento por sector, se encuentra que, en todos los sectores, el saldo de evolución del empleo ha sido negativo, con los índices más altos en el sector de la construcción. El saldo de evolución del empleo es entendido en el estudio como la diferencia entre el porcentaje de empresas que aumentan el empleo y el porcentaje que lo disminuye. A continuación, la tabla 6.2 contiene la información por sector y saldo, en las empresas analizadas.

**Tabla 6.2** Impacto de la crisis sanitaria en el empleo por sector

Evolución de los empleos durante 2019 y 2020	Industria	Construcción	Comercio	Servicios
Aumento de empleo (porcentaje de las empresas)	15,9	14,4	24,0	14,1
Estabilidad de empleo (porcentaje de las empresas)	33,8	32,9	20,0	37,4
Disminución de empleo (porcentaje de las empresas)	50,3	52,8	56,0	48,5
Saldo de evolución	-34,4	-38,4	-32,0	-34,4

Fuente: elaboración propia a partir de Acopi y Ascun (2021).

De igual manera, se cuenta con los datos del impacto en las ventas: el 68,7% de las empresas encuestadas señala una reducción en sus ventas en 2020, frente a 2019, como consecuencia directa de la pandemia, en comparación con el 16,4% que pudo mantenerlas y el 15% que las aumentó. Al observar, asimismo, si hay relación entre las ventas y el tamaño de las empresas, se encuentra que, en efecto, el mayor impacto observado en la caída de las ventas está en las microempresas, con una reducción del 71% seguido de las pequeñas empresas con un 64% y las medianas empresas con una disminución del 57,8%.

La trayectoria de las empresas es otro elemento clave, también analizado en esta investigación. Como se dijo, las empresas más jóvenes son las que mostraron mayores afectaciones: el 14% de empresas de menos de diez años mostró un aumento en sus empleos, en comparación con el 15,9% de las empresas de más de diez años. Además, el 50% de las empresas de menos de diez años manifiesta haber tenido que hacer despidos, en comparación

con el 49% de las empresas con más de diez años. En el mismo sentido que ya se había afirmado, estos elementos permiten asumir que los negocios con menor trayectoria en el mercado tienden a ser más frágiles en momentos de crisis. Ello se suma al tamaño, pues son las microempresas las que, de acuerdo con la misma investigación, presentaron mayor afectación en temas de rentabilidad, inversiones, liquidez y niveles de facturación (Acopi y Ascun, 2021).

En un país como Colombia, donde la mayor parte del tejido económico está compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas, que representan cerca del 90% del sector productivo nacional y que provee cerca del 80% del empleo formal (Ministerio del Trabajo, 2019), estos datos son todavía más alarmantes. En Bogotá, por ejemplo, de acuerdo con la Cámara de Comercio de esa ciudad (CCB), entre enero y agosto de 2020, se liquidaron más de 37 000 empresas, 63% más de empresas liquidadas para el mismo periodo un año antes. De estas empresas lo más preocupante es que el 96% corresponden al segmento de las MiPymes (Acted, 2022).

En esa misma vía también es relevante dar cuenta de la investigación del BID (2020), en que participaron 2232 emprendimientos de diecinueve países de América Latina y el Caribe, entre las cuales el 58% eran emprendimientos en gestación con menos de tres años de vida y el 42% restante eran empresas con 3-15 años de constitución. En el estudio, se encontró que la mitad de los emprendimientos encuestados que no había puesto en marcha su negocio al momento de la pandemia interrumpió el proceso. Y un poco más de la mitad (el 53%) de los negocios que ya tenían ventas dejó de tenerlas. Además, el 84% vio muy deteriorado el flujo de fondos y el 75% tuvo que reducir su actividad productiva o detenerla.

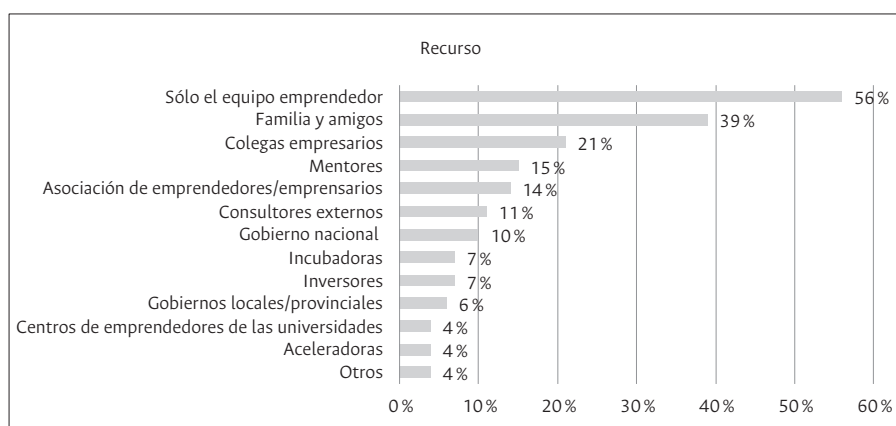
Estas consecuencias se evidenciaron más allá de indicadores financieros y de gestión. Por ejemplo, dos de cada tres emprendimientos vieron decaer de forma importante el ánimo del equipo emprendedor y los empleados. Asimismo, los emprendimientos menos afectados eran aquellos con cierta trayectoria en el mercado, que operaban en el sector de la tecnología y tenían cierto dinamismo.

Otro elemento que sobresale de estos hallazgos es que, en cuanto a la gestión de la caja, menos de un tercio (30%) de los emprendimientos contaba con reservas propias derivadas de las utilidades acumuladas y solo uno

de cada cuatro (26%) aspiraba a financiarse con un crédito bancario; cifra que disminuye a 16% en el caso de los emprendimientos de menos de doce meses de existencia. Entre estas empresas, apenas el 13% refirió contar con aportes de inversionistas para reaccionar a la crisis. También se describieron otras medidas de gestión financiera de emergencia para atravesar la crisis: el 32% definió postergar el pago de impuestos y servicios; asimismo, el 28% apuntó a atrasar los cumplimientos con los proveedores y los socios del emprendimiento (20%), de acuerdo con lo que refiere el BID (2020).

En cuanto a las redes de apoyo, del mismo modo, los emprendimientos señalaron que recurren en 56% solo al equipo emprendedor, en 39% a la familia y los amigos, en 21% a colegas empresarios y en 10% al Gobierno nacional (BID, 2020). La figura 6.1 resume mejor estos datos y que evidencian que los emprendimientos latinoamericanos examinados acuden a cierto tipo de recursos dentro de los ecosistemas de emprendimiento y no se apoyan, mayoritariamente, en otros que por definición son claves, como los inversores.

**Figura 6.1** ¿A quién recurren los emprendimientos latinoamericanos para responder a la crisis sanitaria?

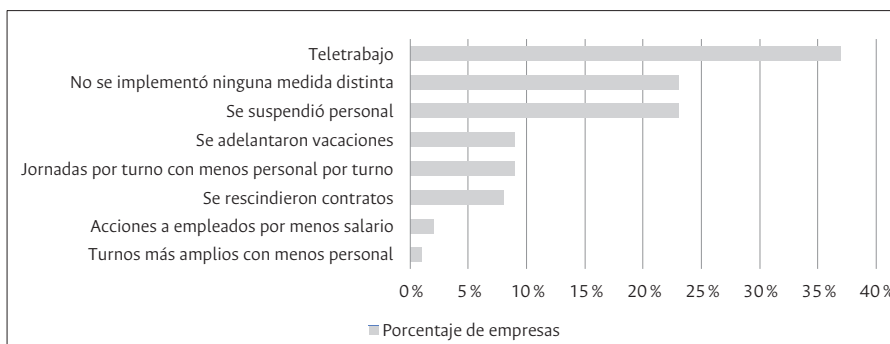


Fuente: elaboración propia a partir del BID (2020).

De la misma manera, los efectos de la pandemia se expresaron en los cambios de las dinámicas laborales y organizacionales que muchas de las empresas tuvieron que implementar para continuar con cierto grado de productividad. En esa dirección, esta investigación encontró que, entre las

respuestas de los emprendedores, en cuanto a la organización del trabajo, la implementación del trabajo a distancia o teletrabajo fue la más común. El teletrabajo como una de las consecuencias más acentuadas por la pandemia merece especial mención y su análisis se aborda en la siguiente sección (figura 6.2).

**Figura 6.2** Respuestas de las empresas a nivel de organización del trabajo



Fuente: elaboración propia a partir del BID (2020).

Así también, aunque la mayoría de las empresas encuestadas en el estudio descrito refirió el teletrabajo como la medida ejecutada más común, lo cierto es que alrededor de la mitad señaló atravesar dificultades como la mala calidad de la conexión a internet, así como falta de habilidades para el teletrabajo en los equipos y de *softwares* de apoyo especializados (BID, 2020).

De este modo, dada la envergadura del impacto de las MiPymes y emprendimientos en distintas regiones del mundo y en Colombia, se explica el llamado que múltiples organismos —como el BID y el Center for Global Development CGD (2022)— hacen con respecto a la necesidad de apoyo focalizado al sector empresarial por parte de políticas públicas e iniciativas privadas. De acuerdo con cálculos del BID Lab (Peña, 2021), se requieren 9400 millones de dólares estadounidenses (USD) al año en inversiones de capital de riesgo en la región de Latinoamérica para llegar al nivel de inversión de los países de la OCDE. Las variables que explican esta brecha son principalmente tres: (1) la ausencia casi total de innovación en los países más pequeños; (2) el carácter conservador de las entidades de crédito (que tienen preferencia por las tecnologías establecidas) y (3) las barreras de entrada existentes que son significativas, particularmente, para grupos

emprendedores de minorías o de ingresos bajos. Así, las medidas que se tomen en materia de apoyo a las empresas y emprendimientos deberían contemplar también estos factores.

## **Perspectivas: emprendimiento postpandemia, trabajo y transformaciones sociales y económicas**

Es innegable que uno de los sectores con mayores transformaciones por la crisis sanitaria de covid-19 fue el sector empresarial, con cambios en las estructuras y procesos de las empresas y las variables laborales relacionadas. Esta situación inesperada produjo restricciones y confinamientos que se vivieron en casi todas las regiones del mundo, haciendo que las empresas atravesaran distintas dificultades en un corto periodo. Se dieron así cambios apuntalados a gran velocidad, que sirvieron para acelerar otros que ya venían produciéndose, como el posicionamiento del teletrabajo y las transformaciones digitales de los modelos de negocio, con particular énfasis en los sistemas de comercialización de los servicios y productos.

En su mayoría, estos cambios se dieron por la necesidad de las empresas de hacer frente, casi de forma inmediata, a la crisis sanitaria, a través del desarrollo y la ejecución de soluciones digitales que permitieron automatizar un sinnúmero de procesos, así como abrir posibilidades a los trabajadores para llevar a cabo trabajos remotos y flexibles. Un informe que pone de manifiesto el efecto de pandemia sobre la digitalización es el covid-19 Digital Engagement Report, que realizó la plataforma Twilio (2020), a través de una encuesta a más de 2500 líderes y dirigentes de marcas a nivel mundial. De acuerdo con estos datos, la crisis sanitaria aceleró un promedio de seis años las estrategias de comunicación digital de las empresas, con algunas diferencias entre países, por ejemplo, España 4,5 años y Alemania y Japón 7,5 años.

Algunas de estas innovaciones se relacionan directamente con lo que se ha denominado el *emprendimiento pospandémico*, que se refiere a las nuevas dinámicas y oportunidades de negocio que emergen debido a los cambios en los patrones de consumo y los cambios en la forma como se llevan a cabo los negocios a causa de la pandemia. Se incluyen transformaciones en procesos de producción y circulación y comercialización, así como cambios

a nivel organizacional y laboral. A continuación, se analizan con más detalle algunos de sus elementos constitutivos.

Esta sección del capítulo se ocupa, justamente, de las respuestas y perspectivas que han ido constituyéndose ante la crisis económica global derivada de la pandemia de covid-19. Se presentan así las múltiples transformaciones que sucedieron como consecuencia de la pandemia y que dieron apertura a distintos fenómenos como el denominado *emprendimiento pospandémico*. También se abordan las posibilidades y abordaje en ese sentido, por parte de distintas organizaciones, órganos multilaterales y países, incluyendo a Colombia.

Luego, se presentan algunas cuestiones relacionadas con la respuesta de las empresas en términos de conducta empresarial responsable (CER), una de las dimensiones que guarda estrecha relación con el acontecer de las sociedades frente a los retos en materia ambiental, de sostenibilidad y derechos humanos, esto, además, desde el mandato de los ODS (ONU, 2020b). Finalmente, se exponen las conclusiones con algunas ideas acerca de las perspectivas de futuro que se pueden entrever en el desarrollo económico desde las discusiones que guiaron todo el capítulo.

## Teletrabajo

Con el escenario procedente de la pandemia de covid-19, el mundo entero tuvo que volcar toda su vida al ámbito online: de repente la educación, las compras, el trabajo, la vida social y los negocios se vieron confinados a internet y a las diversas plataformas que ofrece. Se trasladaron, entonces, los hábitos, responsabilidades, relaciones humanas y quehaceres al mundo virtual casi que por completo.

Especial relevancia guarda esta situación con el mundo del trabajo y la productividad, pues la crisis sanitaria obligó a gran parte de la sociedad a implementar de forma inesperada el trabajo remoto, aunque este venía practicándose minoritariamente desde antes, sobre todo, en los países de economías más desarrolladas. El distanciamiento físico como la principal medida de prevención para los contagios dio paso a estas dinámicas como las más eficaces para el cumplimiento de los requerimientos y las obligaciones laborales. Por ejemplo, en el sector educativo, se tuvieron que



desarrollar rápidamente estrategias de educación virtual que implicaron el teletrabajo de los educadores para garantizar este derecho fundamental. Asimismo, un sinnúmero de empresas y compañías tuvo como única opción el trabajo remoto para impedir los despidos masivos, la desaparición del capital o una crisis financiera.

En Colombia, verbigracia, de acuerdo con estimaciones del Ministerio del Trabajo, en marzo de 2020, cuando entraron en rigor las medidas de aislamiento preventivo obligatorio, cerca de seis millones de personas pasaron de la presencialidad al trabajo virtual (Caicedo, 2021). En Latinoamérica y el Caribe, se estima que, en 2019, antes de la crisis, solo el 3 % de los trabajadores practicaba esta modalidad, número que pasó de entre 10 a 35 % durante la pandemia (BID, 2022a).

Si bien el fenómeno del trabajo viene consolidándose como un enfoque laboral con tendencia al alza entre las empresas y los empleados, pues encarna la salvación a muchas de las quejas de los trabajadores con respecto a las limitaciones espaciales y temporales de sus lugares de trabajo originales, fue la crisis sanitaria la que llevó a un desarrollo sin precedentes de esta tendencia. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que han permitido su desarrollo y posicionamiento, han provocado la formación de estructuras y dinámicas con diferencias significativas, formas distintas de trabajar, de relacionarse, etc., las cuales tienen impacto directo en la calidad de vida, el bienestar, el medioambiente, la salud y otros factores que hacen parte de la cotidianidad de las personas (Osio-Havruluk, 2010).

El internet es una red intangible que supone inmediatez y ubicuidad y que obliga a los seres humanos de esta época a replantearse las lógicas de las relaciones productivas y profesionales, pero evidencia también una brecha visible entre las personas que pueden acceder a las TIC y las que no. No obstante, como reportan Ameen *et al.* (2023), muchos empleados consideran que la tecnología no afectó su experiencia de teletrabajo durante la pandemia, ya que usaron las mismas herramientas y sistemas tecnológicos disponibles en la oficina, por lo que ya estaban familiarizados con ellas. El teletrabajo, que se veía antes como una consecuencia de este proceso de revisión funcional y social que busca estrategias que garanticen la preservación del planeta, la productividad de las empresas y la salud mental de los trabajadores (Jiménez, 2011), se convirtió en una de las medidas más

comunes en la pandemia ante la necesidad inexorable de desempeñar las funciones propias del empleo desde la distancia.

El teletrabajo o trabajo remoto es definido como el desarrollo de una actividad profesional desde una perspectiva deslocalizada, descentralizada o a distancia, en la cual, aunque hay flexibilidad, persiste la relación de subordinación con un empleador. Este fenómeno surge como alternativa a la modalidad presencial en los centros físicos de operaciones de las empresas (Chuco *et al.* 2020) e implica una transformación del concepto tradicional del trabajo, pues surge de las propuestas recientes de flexibilidad laboral y abarca el uso de las TIC o tecnologías de la información y la comunicación. Estas últimas, fundamentales para hacer posible la relación empleador-trabajador (Aristizábal *et al.* 2022).

Algunos análisis, como los de Soto *et al.* (2018) y Buitrago (2020), apuntan a que el teletrabajo tiene ventajas como el aumento de la eficiencia, la reducción de costos de las operaciones de los negocios y mejoría en la calidad de vida de los trabajadores, pues les permite trabajar desde cualquier lugar, lo que reduce el tiempo y los costos de desplazamiento. De la misma manera, puede ayudar a fomentar un ambiente laboral más diverso y equitativo, ya que posibilita que las personas en condición de discapacidad, con responsabilidades familiares, o que viven en áreas remotas puedan acceder a puestos que, de otra forma, no estarían disponibles para ellos. No obstante, el teletrabajo también tiene retos, como la falta de comunicación cara a cara, la dificultad de la separación entre la vida personal y la laboral, y la dificultad de establecer y mantener relaciones laborales saludables, todo lo cual puede repercutir desfavorablemente en la salud mental de los trabajadores.

## *E-commerce*

Además de los cambios en las dinámicas laborales, el distanciamiento social también favoreció transformaciones en la operación de los negocios, con una orientación radical hacia los medios digitales como camino de supervivencia (OIT y Andi, 2020). Esta operación digital de los negocios se ha conceptualizado como comercio electrónico (*e-commerce*) y tiene distintas características. De acuerdo con Laudon y Guercio (2017), en primer lugar, se encuentra la





ubicuidad, que significa que el comercio electrónico está disponible a cualquier hora y en cualquier lugar, ya que permite hacer compras en lo que se conoce como *marketspace* (espacio del mercado) que traspasa los límites tradicionales del espacio-tiempo. En segundo lugar, el *e-commerce* tiene por definición un alcance global: el tamaño potencial del mercado es proporcional al tamaño de la población mundial con acceso a internet.

En tercer lugar, los estándares de base del comercio electrónico son, en últimas, los estándares técnicos del internet, que son universales y compartidos por todas las naciones del mundo, además de gratuitos. De modo que los costos de entrada al mercado son significativamente bajos. La interactividad, asimismo, es otro elemento definitorio de esta modalidad comercial, en el sentido en que el *e-commerce* tiene el potencial de ofrecer a los consumidores espacios como las redes sociales o los foros para compartir impresiones sobre su experiencia como usuarios de un bien o servicio e interactuar con otros consumidores, además de poder interactuar directamente con el negocio.

Aunque la pandemia provocó graves impactos en los mercados mundiales, lo cierto es que también representó una oportunidad muy valiosa para las ventas en línea, pues hizo que el comercio electrónico creciera vertiginosamente, mejorando las perspectivas de competitividad de los emprendimientos y empresas. Según datos de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el *e-commerce* vivió un crecimiento acelerado en 2020, con un alza del 11 % semanal en medio de los picos más altos de la pandemia.

De esta manera, en el país se produjo un aumento en las ventas del 31 %, que logró sobrepasar los 22,2 billones de pesos en 2020. Un crecimiento similar se experimentó en otras regiones del globo: conforme con un reporte de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2021) en América Latina se vio un crecimiento de 48 puntos —calificados de 0 a 100—, mientras que la región asiática se ubicó con 59 puntos y África, con 29 puntos. Entre las tendencias de compras sobresale la compra de alimentos y productos de aseo personal, que crecieron en 40,71 % con respecto a 2019, así como las compras de productos de moda, que crecieron un 26,51 %; seguido de compra de juguetes, artículos de ocio, electrodomésticos y muebles.

Del mismo modo, un elemento que debe destacarse es que la pandemia no solo contribuyó al aumento del flujo de venta y compra de productos y

servicios a través de internet, sino que también viabilizó la creación de sistemas de intercambios de capitales, en los que los usuarios pasaron de ser simples consumidores a emprendedores en la era digital. Dada la facilidad y el lucro percibido en productos importados, muchas personas durante y después de la pandemia empezaron a ver en este tipo de emprendimientos una fuente importante de ingresos (Toro, 2021).

De la mano del posicionamiento del *e-commerce*, se han venido dando simultáneamente otro tipo de fenómenos y estrategias como el *marketing digital*, que abarca elementos como la publicidad y comercialización digitales, cuya piedra angular está en redes sociales como Instagram, TikTok, Facebook o WhatsApp, lo que ha dado lugar al *social media marketing*. Esta forma de estrategia digital a través de redes sociales se ha acrecentado de manera abrumadora en los últimos años. Por ejemplo, de acuerdo con el Estudio Anual de Redes Sociales del 2020 de España, el 87 % de los usuarios de internet de 16-65 años usaba redes sociales, lo que representa 25,9 millones de personas (Oubiña, 2020). Otro aspecto que debe considerarse es que la mayoría de los consumidores en la actualidad, con acceso a internet, recurre a las redes sociales para obtener información relevante que les permita tomar decisiones de compra. Según datos del mismo estudio, en ese sentido, el 56 % de las personas reconoció que las redes sociales habían influido en su compra y que el 22 % que había utilizado estas redes como canales de compra.

En Colombia, conforme con los datos del Digital 2022 Global Overview Report (Kemp, 2022), hay cerca de 65,7 millones de teléfonos conectados, es decir que, de hecho hay 1,2 celulares en promedio por cada colombiano. Y el número de personas que cuentan con acceso a internet es de 35,5 millones, es decir cerca del 69 % de la población total. Asimismo, entre las redes sociales más usadas se encuentran, en primer lugar, WhatsApp, seguido de Facebook, Instagram y Telegram. Además, se tiene el uso masivo de aplicaciones como Mercado Libre, Netflix, Bancolombia y Nequi. En cuanto a las categorías de mayor consumo en estas tiendas virtuales, se encuentra el sector de la tecnología y electrónica; seguido de la moda, los muebles, el cuidado personal y del hogar; así como los productos alimenticios. Otro dato revelador es el de la cantidad de usuarios de internet que realizan pagos por medios digitales que, para 2022, fue de 25,3 millones de personas, es decir, el 71 % de los usuarios de internet hacen sus pagos por medio de estas plataformas, cifra



que se incrementó desde el 2021 en 15%. Además, estos pagos alcanzaron un monto de 9,63 billones de dólares, cifra que aumentó en 31% para 2022, con respecto a 2021.

La tecnología entonces se ha vuelto un aliado clave del sector empresarial, al innovar con distintos canales de compra y estrategias de acercamiento a los compradores. Las personas están modificando sus hábitos de consumo en una relación bidireccional con los cambios sucedidos en los entornos digitales en los que las empresas han podido modernizar sus modelos de negocio y ampliar los horizontes de crecimiento empresarial. Esta nueva “normalidad”, que en realidad era inevitable, indica que estas transformaciones y tendencias llegaron para quedarse, de modo que las empresas y los emprendimientos que quieren ser competitivos deben sin duda invertir recursos en infraestructura y formación que les permita aprovechar al máximo las posibilidades tecnológicas.

## Formas innovadoras de emprendimiento

Las múltiples transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que con tanta velocidad se vienen presentando en los últimos años, algunas de las cuales están relacionadas directamente con la pandemia, han provocado también nuevas formas de emprendimiento en sectores como la educación, la salud y el bienestar, la ciencia y la tecnología o el medio ambiente y el agropecuario. Por ejemplo, la pandemia develó la importancia de la ciencia y el sector salud para afrontar una crisis sin precedentes que, sin el desarrollo de vacunas y atención especializada a gran velocidad, habría tenido consecuencias mucho más graves de las conocidas. Además, reveló la fragilidad de dinámicas comerciales relacionadas con la producción y cadenas de suministro de materias primas y alimentos en todo el mundo. Ello puso en grave riesgo los logros alcanzados en temas como la seguridad alimentaria y la disminución de la desigualdad social y la pobreza, que constituyen algunos de los ODS (ONU, 2020b). A continuación, se profundiza en algunos de estos elementos.

## Emprendimientos científico-tecnológicos (ECT)

Para empezar, se tienen los *emprendimientos científico-tecnológicos* (ECT), definidos como toda organización que surge sobre la base de conocimientos con potencial innovador y derivados de acciones de investigación y desarrollo que son llevadas a cabo en instituciones académicas, científico-tecnológicas o empresas, como también del conocimiento existente que circula por medio de otras acciones típicas de este tipo de organizaciones. Entre las características que comparten algunos de estos emprendimientos, se encuentra que, en primer lugar, todas han tenido que desarrollar un proceso sistemático y riguroso para aplicar conocimiento basado en evidencia que permita el diseño de soluciones tecnológicas ante cierto tipo de problemas o necesidades. En segundo lugar, suelen contar con cierto tipo de apoyo institucional expresado a través de inversiones públicas a laboratorios y centros de investigación, o bien a través de apoyo a proyectos de investigación con subsidios, capital o apoyo a incubadoras (Kantis y Angelelli, 2020).

De lo que se trata, entonces, es de convertir el conocimiento producido con altos estándares en innovación para el desarrollo de respuestas a los problemas de la sociedad. Por esto, estas formas de emprendimiento están siendo impulsadas por los esfuerzos de algunos países en torno a la tecnología y la ciencia, como Alemania, España, Israel, Finlandia o Noruega, donde existen programas y políticas especiales. Por ejemplo, cuentan con iniciativas para provocar un marco cultural estimulante, al tiempo que otras fomentan la transformación en la cultura organizacional y de los investigadores.

En América Latina y el Caribe, aunque se tiene una situación todavía primigenia, también se cuenta con un número importante de empresas tecnológicas jóvenes que se han posicionado fuertemente en las dos últimas décadas. De acuerdo con el último informe del BID (2021), hay más de 1000 empresas tecnológicas en la región, con un valor colectivo que superó los 221 000 millones de dólares y más de 245 000 empleados en 2020, con un desarrollo sustancial desde 2010, cuando tenían apenas un valor estimado de 7000 millones de dólares.

En Colombia, por su parte, se cuenta con iniciativas como la de Oxelerator, una apuesta de diversos actores para mejorar el potencial de distintos proyectos de base tecnológica y científica. Esta iniciativa cuenta con el auspicio



de Oxentia, consultora encargada de la transferencia de conocimiento y gestión de la innovación para la comercialización de la tecnología de la Universidad de Oxford. Oxelator busca hacer visibles los emprendimientos, a partir de un marco de necesidades claras sobre los contextos con alcance local, regional e internacional, así como volverlos atractivos en el mercado. Algunos de los emprendimientos que esta iniciativa ha apoyado hasta el momento se han desarrollado en la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad Javeriana o la Universidad del Bosque, con proyectos que buscan desde la regeneración de tejidos por medio de una plataforma de productos basados en colágeno y proteínas para distintas aplicaciones médicas, hasta el desarrollo de sistemas que permite a los usuarios el ahorro del 90% de la energía y el agua usadas en una ducha (Cesa, 2020).

## Emprendimiento rural

Otra de las formas de emprendimiento que han surgido en los últimos años es el denominado *emprendimiento rural* que, entre otras razones, ha emergido paulatinamente de la crisis mundial de alimentos y seguridad alimentaria. La pandemia de covid-19 representó una situación sin parangón que llevó a un estado de inseguridad alimentaria a millones de personas. En la actualidad, esta crisis alimentaria está siendo reforzada por factores como las alteraciones por el cambio climático y los conflictos y presiones geopolíticas, económicas y comerciales que, en conjunto, de acuerdo con el Programa Mundial de Alimentos, causaron un incremento de 282 millones a 345 millones de personas con hambre en el mundo en los primeros meses de 2022 (ONU, 2022a).

El emprendimiento rural se entiende como los procesos por los cuales se crea una organización que lleva al mercado un nuevo producto o servicio relacionado con la práctica agrícola, o bien que crea un mercado nuevo o usa tecnología innovadora en un contexto rural. Del mismo modo, aunque en la literatura especializada se asocia los emprendimientos con la creatividad e innovación, en el emprendimiento rural se considera que es posible originar valor desde los recursos tradicionales y por medio de la relación entre las características y particularidades de lo local para la producción de bienes (Korsgaard et al., 2015).

En Colombia, las iniciativas de emprendimiento rural son particularmente relevantes en un momento en el que el país busca la consolidación de la paz en los escenarios de posconflicto. Dado que uno de los objetivos del posconflicto es el bienestar económico y social, el emprendimiento sobresale como una posibilidad de desarrollo económico, que permite afrontar distintas condiciones de pobreza, desempleo y vulnerabilidad social. Además, el emprendimiento y, especialmente, el rural y agrícola puede suponer una práctica de reconstrucción del tejido social, sobre todo, si se tiene en cuenta que este tipo de emprendimiento es el que en su mayoría llevan a cabo personas excombatientes, así como las víctimas del conflicto armado. Los emprendimientos facilitan el empoderamiento de las comunidades y la generación de ganancias, a partir de oportunidades laborales y actividades productivas que redundan en mejores niveles de calidad de vida (Bedoya *et al.*, 2020).

Del mismo modo, el emprendimiento rural puede tener una conexión más amplia con la agricultura familiar (AF), también denominada agricultura campesina, que es un tipo de agricultura en la que las explotaciones agrícolas se dan en pequeña escala por medio de la gestión de familias. Así, en este tipo de agricultura, la familia es la principal unidad de producción y fuerza laboral. Además, la AF suele caracterizarse por un fuerte enfoque en la sostenibilidad y promoción y protección del medio ambiente (Imas, 2020), lo que la convierte en un activo fundamental ante amenazas relacionadas con el cambio climático y las afectaciones en la seguridad alimentaria. Si se contempla que, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para Alimentación y la Agricultura (FAO), del total de 500 millones de unidades agrícolas, el 98% es de Agricultura Familiar y produce cerca del 80% de los alimentos que consume el planeta, se comprende su importancia en temas como la producción alimentaria, así como en la generación de empleo, cuando constituyen emprendimientos y empresas rurales.

Esta forma de emprendimiento también ha encontrado impulso en las políticas públicas, iniciativas privadas y programas de apoyo que buscan dinamizar la economía. Por ejemplo, el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) ha dispuesto todo un programa de emprendimiento rural, denominado Sena Emprende Rural, que brinda información y acompañamiento para crear unidades productivas que permitan el fortalecimiento de la economía campesina, así como el desarrollo de las comunidades más vulnerables



(Sena, 2022a-c). Por su parte, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), con su Fundación Andi, ha desarrollado la denominada Metodología HUB para la competitividad inclusiva, que guía a las empresas privadas para que involucren población vulnerable en sus negocios y, a la vez, los pequeños productores agroalimentarios reciben acompañamiento técnico y organizacional en sus emprendimientos (Fundación Andi, 2017). Al analizar esta metodología, Segura y Jiménez (2019) destacan la necesidad de que los emprendimientos rurales intervenidos también fortalezcan habilidades para el uso y el aprovechamiento de la tecnología que tienen disponible y desarrollen actividades de asimilación del saber hacer productivo, con miras a generar soluciones propias.

## Conducta empresarial responsable

En sintonía con los mencionados ODS, así como en respuesta a las diferentes consecuencias que dejó la pandemia, se tienen las acciones que en términos de conducta empresarial responsable (CER) se están desplegando por parte de las empresas a nivel global. Es indudable que el covid-19 expuso la vulnerabilidad de las empresas a fuerzas externas extraordinarias, con un entorno empresarial que es cada más turbulento y volátil, especialmente ante el riesgo de recesión económica para 2023. En esa dirección, surge la pregunta por cuáles son las implicaciones para la CER. Por ejemplo, ¿invertirán más las empresas en CER o cederán ante las presiones comerciales a corto plazo?, o bien ¿cómo convencer a los empresarios de su importancia en ese contexto de conducta responsable ante las crecientes amenazas a su supervivencia?

Algunos análisis optimistas proponen que es posible que, de hecho, la pandemia acelerara el desarrollo, ya en el periodo pospandémico, de este tipo de comportamiento empresarial responsable a largo plazo, a medida que cada vez más empresas se percaten de que su supervivencia y desarrollo dependen de alcanzar un delicado equilibrio entre la capacidad de producción, el contexto social y ambiental y la armonía con los distintos actores. De modo que el cuestionamiento no parece ser si invertir o no en acciones concretas de CER, sino más bien cómo hacerlo para lograr objetivos sociales, económicos y medioambientales mutuamente interdependientes y beneficiosos para las partes (Harris y He, 2021).

En ese contexto aparece el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, iniciativa que nació en 1999 para promover la responsabilidad social y la sostenibilidad en las empresas, es un recordatorio de la importancia de una economía global justa, equitativa y sostenible. El pacto contempla diez principios y su adhesión es voluntaria, pero los miembros tienen el deber de publicar un informe anual que muestre su progreso y su compromiso con estos principios. Los miembros también pueden ser evaluados y verificados para certificar el cumplimiento. Al abarcar a empresas de todos los tamaños y sectores a nivel global, el pacto permite fomentar un acuerdo verdaderamente global de empresas responsables y propiciar la colaboración entre las empresas y la ONU para responder a los retos del mundo (ONU, 2022b).

Estos diez principios versan sobre temas que van desde los derechos humanos hasta el trabajo, el medioambiente o la lucha contra la corrupción. Por ejemplo, se señala que las empresas deberían apoyar y respetar la protección de derechos humanos declarados internacionalmente, así como garantizar no participar de ningún tipo de vulneración. Además, las empresas deben propugnar por la defensa de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva, la eliminación de formas de trabajo forzado o contrario a la dignidad humana, y la eliminación de discriminación en los temas de empleo y ocupación. En cuanto al medioambiente, las empresas deben desplegar iniciativas para mejorar la responsabilidad ambiental, así como facilitar el desarrollo y aplicación de tecnologías respetuosas con los temas ambientales. Finalmente, sobre la lucha de la corrupción, el pacto refiere que las empresas deben trabajar en estrategias eficaces contra cualquier forma de corrupción, como los sobornos o las extorsiones.

Este pacto, como es natural, guarda estrecha relación con los ODS formulados por la ONU. Su adopción por parte de las empresas, de acuerdo con el UN Global Compact-Accenture Strategy CEO Study, el estudio de mayor alcance sobre las opiniones de gerentes generales sobre sostenibilidad, permitió el desarrollo de planes de emergencia para las empresas en lo que respecta a este tema. Los ODS aportaron una hoja de ruta y un mandato directo a las empresas para intensificar estos esfuerzos (ONU, 2022b).

En Colombia, la suscripción a este pacto se ha promovido fundamentalmente por parte de las Cámaras de Comercio, que han definido un programa de CER con cuatro pilares: ambiental, social, de riesgos empresariales y de





valor compartido. La iniciativa se define con el propósito de construir entornos de negocios sostenibles que, soportados en la tecnología y el gobierno corporativo, apuesten por la generación de valor en la sociedad (ccb, 2022).

## Conclusiones

Parece que el mundo está viviendo un periodo especialmente disruptivo en su historia. Con la pandemia de covid-19, se aceleró la crisis social, ambiental y económica del modelo de acumulación capitalista. Con esta perspectiva, este capítulo buscó, en primer lugar, dar un contexto local, regional e internacional de los retos por los efectos que la crisis sanitaria, acaecida desde 2020, tuvo en distintas dimensiones de la vida humana en todo el mundo, haciendo especial énfasis en el campo económico. Para esto, se hicieron análisis sobre el impacto en las empresas y los emprendimientos, que constituyen la principal fuente de empleos en el mundo, tomando como variables las edades de las empresas, las características poblacionales de los más afectados, como los jóvenes, las mujeres o la población migrante y el tamaño de las empresas.

Lo sucedido con la pandemia ha sido descrito como un acontecimiento global con repercusiones que llevaron a cambiar en diferentes niveles algunos aspectos de la vida y la concepción del mundo (Harris y He, 2021). A nivel económico, es posible que no se tenga un efecto similar al del covid-19 desde la Gran Depresión de 1930, todavía con consecuencias no dimensionadas en temas como el aumento de las tasas de pobreza, pobreza extrema, desigualdad social e inseguridad alimentaria. Si bien algunos sectores de la economía como el tecnológico tuvieron un impulso de desarrollo, lo cierto es que la mayoría de los renglones productivos se vieron afectados negativamente. Así, este primer momento tenía como meta describir y analizar tales elementos, con miras a ofrecer un camino correspondiente sobre posibles respuestas o fenómenos subsecuentes, en un segundo momento.

De ese modo, en el segundo apartado se analizan, en primer lugar, las transformaciones sociales y económicas que surgieron como respuesta de la pandemia por covid-19, tomando como variables las transformaciones laborales y tecnológicas representadas en los fenómenos del *e-commerce* y la implementación del teletrabajo. Siendo esta crisis sanitaria un acelerador

de estos cambios que venían registrándose con distintas expresiones, en el entorno global. La transformación digital y la formación en habilidades digitales son, de hecho, una recomendación de largo aliento que hace el BID (2022b) para los países que conforman la región de América Latina, por la importancia cada vez más clara del internet en las relaciones modernas de la sociedad y el crecimiento económico del mundo.

A estas cuestiones, se sumó el examen de formas innovadoras de emprendimiento, emergidas en los últimos años, como los emprendimientos de base científica y tecnológica y los emprendimientos rurales que, en conjunto, representan también iniciativas de respuesta a ciertas necesidades de la sociedad. Estas necesidades guardan relación con la demanda natural en la actualidad de construir estrategias y propuestas innovadoras a problemas sociales, como el cambio climático, la inseguridad alimentaria y problemas de salud, entre otros, desde una perspectiva del conocimiento y la sostenibilidad.

Finalmente, en esta sección se abordaron algunos elementos relacionados con la Conducta Empresarial Responsable, tomando en consideración la relevancia de que las empresas desarrollen e implementen medidas concretas, para atravesar la crisis económica, medioambiental y social que se vive. Desde principios que son amplificados por agendas como los ODS (ONU, 2022) se mencionó que, de hecho, se espera que en los años venideros las empresas se percaten de que su supervivencia y desarrollo dependen de lograr un equilibrio entre su capacidad de producción, el contexto social y ambiental y la armonía con los diferentes agentes.

Así, para terminar, este documento representa una propuesta de análisis complementaria entre los retos y perspectivas que a nivel global, regional y local se han presentado en el ámbito del emprendimiento y las empresas, de cara a la crisis sanitaria provocada por la pandemia de covid-19. El capítulo buscó aportar elementos para comprender la envergadura de su impacto en el campo económico, así como examinar las transformaciones que se dieron como respuesta.

## Referencias

- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi) y Asociación Colombiana de Universidades –Ascun. (2021). *Impacto de la pandemia del covid-19 sobre las Mipymes en Colombia*. Observatorio Iberoamericano de la Micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme).
- Agency for Technical Cooperation and Development –ACTED (2022). *Estudio de necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el marco de la emergencia sanitaria en Colombia por la covid-19*. Agencia para la Cooperación Técnica y el Desarrollo.
- Ameen, N., Papagiannidis, S., Hosany, A. R. S. y Gentina, E. (2023). It's part of the “new normal”. Does a global pandemic change employees' perception of teleworking? *Journal of Business Research*, 164, 113956. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113956>
- Aristizábal, K., Escandón, J., Ruiz, E., Alvarado, V., González, J., Castillo, P. y Blanquiceth, V. (2022). El teletrabajo, un antes, un durante y un después de la pandemia. En R. Calderón (Ed.), *Relaciones humanas, comunicación y normativa durante la pandemia* (pp. 181-204). Universidad Sergio Arboleda.
- Banco Mundial –BM. (2020). *Unmasking the impact of covid-19 on businesses. Finance, competitiveness and innovation global practice*.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Center For Global Development –CGD (2022). *Empresas prósperas para una recuperación sólida, políticas de apoyo al sector empresarial y al empleo en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Interamericano de Desarrollo –BID. (2020). *Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al covid-19, impactos, necesidades y recomendaciones*.
- Banco Interamericano de Desarrollo –BID. (2021). *Tecnolatinas report 2021. The LAC startup ecosystem comes of age*.
- Banco Interamericano de Desarrollo –BID. (2022a). *El teletrabajo, habilidades y otras tendencias: ¿qué dicen los datos de LinkedIn y otras fuentes en línea?* Observatorio Laboral Covid-19. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Interamericano de Desarrollo –BID. (2022b, 18 de octubre). *BID Lab aprueba inversión para impulsar emprendimientos deeptech en América Latina*. <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-lab-aprueba-inversion-para-impulsar-emprendimientos-deeptech-en-america-latina>

- Bedoya, C., Castro, M., y Hoyos, A. (2020). El emprendimiento rural en la construcción de paz: análisis de la (des)articulación en el Valle del Cauca, Colombia. *Opera*, 27(jun. 2020), 91-117. <https://doi.org/10.18601/16578651.n27.05>.
- Buitrago, D. (2020). Editorial: Teletrabajo, una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*, 11(1), 1-12.
- Caicedo, J. (2021). *Teletrabajo y la productividad pos-pandemia*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Cámara de Comercio de Bogotá –CCB. (2022). *Programa de conducta empresarial responsable*.
- Chuco, V., Álvarez, J., Chávez, M. y Cuba, L. (2020). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del covid-19. *Review of global management*, 5(1), 50-54. <https://doi.org/10.35622/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe –Cepal. (2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por Coronavirus (covid-19)*. ONU.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe –Cepal. (2021). *La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe –Cepal. (2022). *Balance preliminar de las economías*. ONU.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe –Cepal. (2022). *Panorama social de América Latina y el Caribe 2022: la transformación de la educación como base para el desarrollo sostenible*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe –Cepal. (2023). *Prospectiva y territorio: construcción de escenarios de futuros posibles para una gobernanza territorial*. ONU.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo –UNCTAD. (2021, 3 de mayo). *El comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 billones de dólares mientras covid-19 impulsa las ventas en línea*. <https://unctad.org/es/news/el-comercio-electronico-mundial-alcanza-los-267-billones-de-dolares-mientras-covid-19-impulsa>
- Colegio de Estudios Superiores de Administración (2020). *Oxelerator Colombia 2020*.
- Cortés, D., Villamizar, M. y Posso, C. (2022). *Covid-19 consecuencias y desafíos en la economía colombiana. Una mirada desde las universidades*. Banco de la República y Universidad del Rosario.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –Dane. (2020). *Brechas de género en el mercado laboral*.
- Domínguez, A. y Hermo, S. (2012). Retención y 'Churn Rate'. *El Cliente. Esic Alumni*, 23-24.
- Fondo Monetario Internacional –FMI (2022). *Perspectivas de la economía mundial: afrontar la crisis del costo de vida*.
- Fundación Andi (2017). *Hub de alianzas para la competitividad inclusiva. Manual Operativo de Encadenamientos Inclusivos* (2.ª ed.)
- Gustafsson, M. (2020). *Young workers in the coronavirus crisis: Findings from the resolution foundation's coronavirus survey*. Resolution Foundation.
- Gutiérrez, J. y Santana, L. (2018). Elección de carrera y género. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia*, (19), 24-43.
- Harris, L. y He, H. (2021). The impact of covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, (116), 176-182. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jbusres.2020.05.030>
- Hosseinzadeh, P., Zareipour, M., y Baljani, E. M. (2022). Social consequences of the covid-19 pandemic. A systematic review. *Investigación y Educación en Enfermería*, 40(1), 129-144. <https://doi.org/10.17533/udea.iee.v40n1e10>
- Imas, V. (2020). *Agricultura familiar, ods y recuperación económica post pandemia*. Unión Europea.
- Jiménez, R. (2011). Cuando trabajar es más importante que asistir *Debates IESA*, 16(1), 24-37.
- Kantis, H., y Angelelli, P. (2020). *Emprendimientos de base científico-tecnológica en América Latina, importancia, desafíos y recomendaciones para el futuro*. BID.
- Kemp, S. (2022, 26 de enero). *Digital 2022 Global Overview Report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>
- Klassen, S., y Murphy, S. (2020). Equity as both a means and an end. Lessons for resilient food. Systems from covid-19. *World Development*, (136), 105-116. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105104>
- Korsgaard, S., Tanvig, W., y Muller, S. (2015). Rural entrepreneurship or entrepreneurship in the rural –between place and space. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(1), 5-26. <https://doi.org/10.1108/IJE-BR-11-2013-0205>
- Laborde, D., Martin, W., Swinnen, J. y Vos, R. (2020). Covid-19 risks to global food security. *Science*, 369(6503): 500-503.
- Laudon, K. y Guercio, C. (2017). *E-Commerce*. Pearson.

- Looze, J. (2020). *How does covid-19 affect challenges facing entrepreneurs? Trends by business age*. <https://www.kauffman.org/entrepreneurship/reports/how-covid-19-affects-challenges-facing-entrepreneurs-by-business-age/> Ewing Marion Kauffman Foundation [online].
- Ministerio del Trabajo (2019). *Congreso de Seguridad y Salud en el trabajo de la Pequeña y Mediana Empresa- MiPymes*. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymesrepresentan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-aliciaarango>
- Organización de las Naciones Unidas –ONU. (2020a). *The impact of covid-19 on Latin America and the Caribbean. Policy brief*.
- Organización de las Naciones Unidas –ONU. (2020b, 15 de septiembre). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización de las Naciones Unidas –ONU. (2022a, 13 de octubre). *El mundo se enfrenta a una crisis alimentaria sin precedentes y sin final aparente*. <https://news.un.org/es/story/2022/10/1516122>
- Organización de las Naciones Unidas –ONU. (2022b). *Pacto Mundial de la ONU. La búsqueda de soluciones para retos globales*. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Asociación Nacional de Empresarios de Colombia –Andi. (2020). *Impacto de la covid-19 en las MiPymes colombianas*. OIT Países andinos.
- Organización Internacional del Trabajo y ONU Mujeres. (2021). *Isaza, J.; El impacto de la Covid-19 en las mujeres trabajadoras de Colombia*. Bogotá: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo –OIT. (2020). *Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the future of jobs*.
- Organización Internacional del Trabajo –OIT. (2021a). *El trabajo en tiempos de la Covid*. Conferencia Internacional del trabajo. OIT.
- Organización Internacional del Trabajo –OIT. (2021b). *Panorama laboral 2021 América Latina y el Caribe*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE. (2021). *One year of SME and entrepreneurship policy responses to covid-19: Lessons learned to “build back better”*. Obtenido de <https://www.oecd.org/coronavirus/>

- policy-responses/one-year-of-sme-and-entrepreneurship-policy-responses-tocovid-19-lessons-learned-to-build-back-better-9a230220/
- Osio-Havriluk, L. (2010). El teletrabajo. Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.
- Oubiña, J. (2020). Transformación digital, redes sociales y comercio electrónico en la estrategia empresarial frente a la covid-19. *Colegio de Economistas de Madrid*, (170), 140-155.
- Parlamento Europeo. (2020). *Una nueva estrategia para las pymes europeas. Resolución del Parlamento Europeo, de 16 de diciembre de 2020, sobre una nueva*. Autor.
- Peña, I. (2021). *The LAC startup ecosystem comes of age. IDB-LAB monograph*. BID.
- Segura, D. y Jiménez, C. (2019). Bases para el análisis de la metodología HUB desde el fortalecimiento de capacidades en emprendimientos agroalimentarios. II Encuentro Internacional de Investigación en Emprendimiento (EIIIE). Tecnológico de Monterrey y Universidad de Cantabria, Monterrey, México, noviembre de 2019.
- Servicio Nacional de Aprendizaje —Sena. (2022a, 20 de julio). *Fondo Emprender: 20 años cumpliendo los sueños de emprendedores colombianos*. <https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=5927>
- Servicio Nacional de Aprendizaje —Sena. (2022b). *Sena Emprende Rural*. <https://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/senaEmprendeRural.aspx>
- Servicio Nacional de Aprendizaje —Sena. (2022b). *Sena Emprende Rural. Folleto informativo*.
- Serrano, A. O. y Ruiz, A. O. (2020). Covid-19. La historia se repite y seguimos tropezando con la misma piedra. *Elsevier Public Health Emergency Collection, Semergen*, 46(Supl. 1): 48-54.
- Soldevilla, L. (2021). *Los emprendedores después de la covid-19*. Universitat de Barcelona y la OBS Business School.
- Soto, T., Vera, C., Fuenzalida, J., Díaz, R., y Darville, P. (2018). *Teletrabajo en el Estado de Chile: efectos y desafíos para su diseño e implementación*. Centro de Sistemas Públicos.
- Torero, M. (2020). *Prepare food systems for a long-haul fight against covid-19*. International Food Policy Research Institute.
- Toro, J. (2021, 17 de abril). Comercio electrónico creció 11% por semana en los días más críticos de la cuarentena. *La República*, <https://www.larepublica.co/internet-economy/e-commerce-en-colombia-crecio-11-por-semana-durante-el-primer-ano-de-pandemia-3154941>

Twilio (2020). *Covid-19 digital engagement report*. <https://www.twilio.com/en-us/covid-19-digital-engagement-report>

World Economic Forum –WEF. (2023). *The global risks report 2023. Insight report*.



# Capítulo 7

## Fortalecimiento de agencias y programas de apoyo al emprendimiento

Oscar Castellanos  
Norly Barrera  
Carlos Gamba  
Fabián Gómez

**E**n la intrincada ruta del emprendimiento, los diversos elementos del ecosistema emprendedor confluyen para lograr el éxito y consolidación de las iniciativas empresariales, además de posibilitar el alcance de los objetivos planteados por el emprendedor. A tal efecto, los programas y agencias de apoyo al emprendimiento se configuran como actores que facilitan el acceso de los emprendedores a herramientas como la formación, el asesoramiento y la financiación de sus proyectos empresariales, factores determinantes en la creación de nuevas empresas y su sostenibilidad. Sin embargo, al igual que las empresas e ideas de negocio que buscan fortalecer, las entidades de apoyo al emprendimiento se ven afectadas por los retos internos y externos de las dinámicas cambiantes del ecosistema emprendedor. Por tanto, deben usar herramientas estratégicas que les permita replantear sus estructuras y responder de manera eficaz y competitiva a las necesidades y desafíos de este tipo de escenarios (Chaves y Fedriani, 2020). En tales circunstancias, las transformaciones políticas, sociales, económicas y culturales requieren de la aplicación de instrumentos eficaces, lógicos y ágiles, que soporten la toma de decisiones en un entorno variable y faciliten asumir los retos que estos cambios planteen, teniendo en cuenta los avances en tecnología, información y conocimiento (Medina y Ortégón, 2006).

En este sentido, una de las formas como las organizaciones pueden diseñar, implementar y evaluar estrategias concretas de cara a las transformaciones del entorno es a través del *direccionamiento* y la *planeación estratégica*. Ambas constituyen herramientas para dirigir eficazmente las relaciones de una organización con su ambiente (Aguilera, 2010), así como para formular y ejecutar acciones que conlleven al cumplimiento de sus objetivos misionales (Chiavenato y Sapiro, 2016).

Respondiendo a este planteamiento, el presente capítulo expone las ventajas del uso del direccionamiento estratégico como un enfoque de gestión para el fortalecimiento de agencias y programas de apoyo al emprendimiento. De igual manera, proporciona una serie de estrategias para mejorar la atención al emprendedor, a partir de los resultados de un ejercicio de direccionamiento estratégico, aplicado al programa de apoyo al emprendimiento del Gobierno colombiano, Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena). Por tanto, la primera parte del capítulo ahonda sobre el direccionamiento estratégico, como una herramienta que permite responder a procesos de transición y cambio en las organizaciones. Mientras que la segunda parte, profundiza alrededor de las perspectivas de apoyo al emprendimiento, tomando como base las estrategias para el direccionamiento del Fondo Emprender, en el corto, el mediano y el largo plazo.

## **Los sistemas de apoyo al emprendimiento: el rol de las agencias y programas de soporte**

Los ecosistemas de emprendimiento pueden entenderse como el relacionamiento y la coordinación de actores y factores independientes, que confluyen en un mismo entorno, facilitando e impulsando el emprendimiento y la creación de nuevas empresas (Spigel y Harrison, 2017; Cohen, 2006). En este aspecto, se reconoce que una necesidad del ecosistema es la existencia de actores que participen activamente como conductores de la actividad emprendedora, cuyo propósito es lograr el fortalecimiento de las ideas de negocio, además de ampliar el alcance tanto demográfico sectorial como geográfico de las estructuras y herramientas preestablecidas dentro del ecosistema (Autio *et al.*, 2014). Estos actores constituyen lo que puede denominarse *el sistema de apoyo al emprendimiento*, en otras palabras, las organizaciones, entidades



y programas que proveen servicios durante el ciclo de ideación, creación, establecimiento y consolidación de una nueva empresa.

El rango de servicios ofrecidos por las diferentes entidades y programas de apoyo al emprendimiento abarcan el ciclo vital de la idea de negocio; y tienden a ajustarse a las necesidades del emprendedor. De esta forma, se garantiza el aprovechamiento de los instrumentos disponibles en el ecosistema, en favor del crecimiento, éxito y sostenibilidad de los proyectos emprendedores. De este modo, el portafolio de servicios ofertados incluye acciones de fomento, formación, orientación, asesoría y acompañamiento. De igual forma se incluyen espacios físicos, además de apoyo con capital semilla y la posibilidad de relacionamiento con compradores, inversores y potenciales fuentes de financiación.

En cuanto a la sostenibilidad de los proyectos empresariales, estudios como el de Bańka *et al.*, (2022) han permitido generar un acercamiento sobre el verdadero impacto de los programas de apoyo al emprendimiento. De esta forma, se distinguen beneficios sobre la sostenibilidad financiera, social y ambiental de las empresas, ya que estos programas generan los puentes de acceso a financiación, procesos de internacionalización y buenas prácticas. De igual manera, se resaltan los mecanismos de interacción contruidos para facilitar la cobertura de estos programas, priorizando el uso de plataformas digitales y el fortalecimiento de proyectos sociales productivos. En la misma medida, se reconocen los efectos en el impulso del espíritu emprendedor, así como en la creación y fortalecimiento de redes de emprendedores, instituciones e inversores.

Teniendo en cuenta este panorama, en los países en vías de desarrollo, los programas de apoyo al emprendimiento liderados por el Gobierno son una estrategia cada vez más popular, en la búsqueda y el fomento del empleo, la industrialización y la generación de riqueza (Biru *et al.*, 2021). Al respecto, en el escenario latinoamericano se destaca el trabajo realizado por agencias de apoyo al emprendimiento, como la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) en Uruguay, *innpulsa* y el Fondo Emprender-Sena en Colombia, Senacyt en Panamá y, por último, la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) en Chile. La tabla 7.1 presenta un resumen de los servicios ofertados por algunas de las principales agencias y programas de apoyo al emprendimiento en América Latina.

**Tabla 7.1** Caracterización de los servicios ofrecidos por las agencias de apoyo al emprendimiento en América Latina

Entidad	Mecanismos de apoyo			
	Financiación	Inversión	Formación	Asistencia técnica y articulación
ANII	X			X
iNNpulsa			X	
Fondo Emprender -Sena	X		X	X
Corfo	X	X		X
CDTI	X	X	X	X
Finep	X	X		
Ruta N		X	X	X

Fuente: adaptado de Angelelli et al. (2017).

Cabe mencionar que dichas entidades buscan alinearse con los objetivos gubernamentales para el fomento y el fortalecimiento del empleo y el emprendimiento, por lo que requieren de estructuras y capacidades institucionales sólidas que garanticen su impacto y sostenibilidad en el tiempo (Angelelli et al., 2017). Asimismo, al ser parte esencial del ecosistema emprendedor, el sistema de apoyo al emprendimiento se ve impactado de manera particular por los cambios y las exigencias del entorno social, político y administrativo donde se desarrollan. En este caso, los programas y entidades de apoyo deben recurrir a enfoques de gestión y herramientas que posibiliten la adaptación a escenarios dinámicos, brindando el respaldo que el emprendedor requiere.

En resumen, el sistema de apoyo al emprendimiento comprende los servicios e instrumentos puestos a disposición del emprendedor, para facilitar su camino en la ejecución de un proyecto empresarial. Dichas entidades se valen de elementos como la formación, la financiación y el acompañamiento en las diferentes fases y condiciones del emprendimiento. Por consiguiente, este tipo de estructuras de apoyo son una herramienta impulsada por los Gobiernos de países en desarrollo, como parte de políticas públicas de fomento al empleo y la competitividad. Sin embargo, por su condición y rol dentro del ecosistema de emprendimiento, las agencias y programas de apoyo requieren de bases institucionales robustas, equipos de trabajo interdisciplinarios, presupuestos de funcionamiento acordes



con las necesidades y apuestas institucionales, e infraestructura física y tecnológica. A ello se suman estrategias que faciliten su adaptabilidad dentro de las dinámicas cambiantes del ecosistema, de forma que puedan asegurar la entrega de valor y efectividad en la creación y fortalecimiento de proyectos emprendedores.

## **Enfoques gerenciales para el fortalecimiento y direccionamiento empresarial**

La búsqueda de ventajas competitivas supone la implementación de prácticas y enfoques gerenciales que permitan aprovechar las fortalezas de la organización, asumiendo los retos y debilidades internas, a la vez que responden de manera efectiva antes los desafíos del entorno (Barney, 1991). En este sentido, las prácticas gerenciales se valen de procesos dinámicos y colaborativos para determinar soluciones ante problemáticas o situaciones coyunturales, además de configurar acciones para el fortalecimiento y direccionamiento de las organizaciones, con base en sus aspectos misionales y objetivos estratégicos.

Por su parte, las entidades que constituyen los sistemas de apoyo al emprendimiento, en gran medida, articulan las políticas públicas dispuestas por los Gobiernos nacionales, alrededor de iniciativas concretas para el fomento de la cultura emprendedora, la creación de empresas, la generación de empleos y el desarrollo socioeconómico. Ahora bien, es común que no se definan marcos estratégicos para la ejecución y evaluación de dichas políticas, lo que dificulta el ordenamiento y la alineación de las acciones institucionales en el logro de los objetivos y resultados esperados para el emprendimiento a nivel nacional. Por tal razón, organismos como el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (Ilpes), han impulsado la aplicación e institucionalización de prácticas como la visión a largo plazo y la coordinación y concertación estratégica, en aras de facilitar la formulación de planes de acción, armonizar esfuerzos y alcanzar las metas propuestas por la organización (Medina y Ortegón, 2006).

Bajo esta lógica, una de las prácticas para la dirección eficaz de las organizaciones es el direccionamiento estratégico. Este enfoque se concibe como un proceso continuo y riguroso que implica el despliegue de herramientas

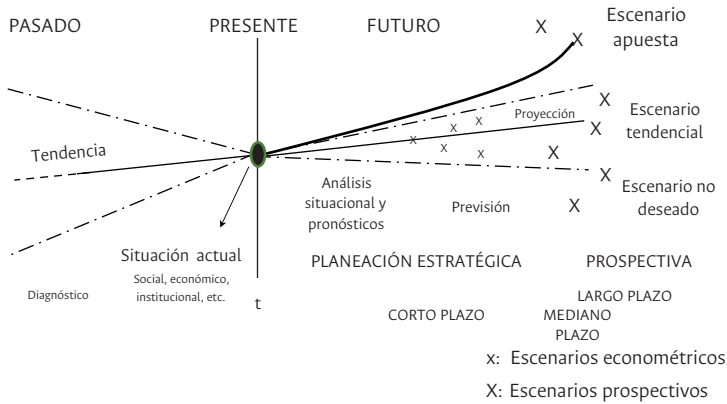
sistemáticas, lógicas y objetivas, cuyos resultados se traducen en la generación de estrategias y planes de acción para orientar la organización hacia el éxito y consecución de sus metas y objetivos (Aguilera y Riascos, 2009). En la aplicación de esta práctica de gestión se prioriza la convergencia de una única visión compartida de la entidad, la interacción de los conocimientos y experiencias de los colaboradores, clientes y actores, así como las perspectivas para el corto, mediano y largo plazo, en relación con las condiciones internas y externas de la organización (Gutiérrez *et al.*, 2019; Castellanos, 2007).

Desde este punto de vista, se plantea la articulación de dos métodos de planificación alrededor del direccionamiento estratégico (figura 7.1): la planeación estratégica y la prospectiva. Por un lado, la planeación estratégica permite formular y ejecutar planes de acción a partir de la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización en función de las oportunidades y amenazas futuras (Chiavenato y Sapiro, 2016). Este enfoque de gestión facilita la toma de decisiones y la construcción de estrategias para el corto, el mediano y el largo plazo. Por otro lado, los estudios prospectivos hacen posible, por medio del análisis del presente, configurar una visión de futuro deseable de la entidad y construir las estrategias que le permitirán llegar a él (Godet y Durance, 2007).

La convergencia de la planificación estratégica y la prospectiva se complementan alrededor de las visiones para el corto, el mediano y el largo plazo, lo que permite dilucidar escenarios más amplios en la toma de decisiones estratégicas en la organización. A este respecto, es importante mencionar que ambos enfoques articulan métodos cualitativos y cuantitativos. De igual forma, su desarrollo prioriza la incorporación de los actores y partes interesadas y la confluencia de grupos multidisciplinarios.

La figura 7.1 ejemplifica este enfoque integral, en el que el direccionamiento estratégico se concibe a partir de las visiones de futuro, en el corto, el mediano y el largo plazo, articulando herramientas y técnicas propias de la planeación estratégica y la prospectiva, bajo los objetivos del direccionamiento estratégico. Estos últimos son la generación e implementación de estrategias, basadas en el entendimiento de la entidad y su relación con el entorno, lo que posibilita el logro de los objetivos de la organización, así como la integración de los actores internos de la entidad en su generación, apropiación e implementación.

**Figura 7.1** Enfoque articulado del direccionamiento estratégico a partir de la planeación estratégica y la prospectiva



Fuente: adaptado de Castellanos *et al.* (2023)<sup>1</sup>.

Ahora bien, son diversas las técnicas para implementar durante el desarrollo de ejercicios de direccionamiento estratégico, por lo que la selección de una u otra depende del alcance, la complejidad y los objetivos del ejercicio, así como de los recursos de la organización. De manera general, estas condiciones deben enmarcarse alrededor del desarrollo de la línea base para la toma de decisiones y la planificación de la organización, la formulación de diferentes enfoques para la resolución de problemas y su potencial contribución en el establecimiento de alternativas de corto, mediano y largo plazo.

## Crisis y transformaciones: respuestas desde el direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es un enfoque de gestión que puede implementarse como respuesta ante momentos coyunturales y de crisis. Los mecanismos generados a través de su implementación ponen en evidencia las ventajas competitivas, las exigencias del mercado y los retos organizacionales, ante situaciones de incertidumbre (Guerrero, 2021). Diversos

<sup>1</sup> Resultados del ejercicio de direccionamiento estratégico aplicado al Fondo Emprender- Sena, en agosto de 2022. Adaptado para su difusión en la 32.ª Conferencia Anual de la Asociación Internacional para la Gestión Tecnológica (Iamot, 2023).

estudios han hecho uso del direccionamiento estratégico y de los métodos de planeación estratégica y prospectiva en la contribución de soluciones para organizaciones que buscan transformar sus horizontes o se han visto afectadas por coyunturas desafiantes, como la pandemia de covid-19.

Por un lado, en el sector manufacturero, estudios como el presentado por González *et al.* (2022) y Gacha y Hurtado (2022), presentan la estructuración de planes estratégicos, considerando el análisis de los escenarios posibles e inciertos del futuro pospandémico para empresas productoras de equipos industriales. De igual manera, en el sector servicios, Avellán y Maliza, (2022) exponen el uso del direccionamiento estratégico, enfocado al aseguramiento y sostenibilidad de una empresa del sector turístico, lo que dio como resultado la reorientación de los servicios ofrecidos por la organización y el fortalecimiento de la orientación hacia el cliente. Bajo esta misma lógica, Jackson *et al.* (2021), muestran la implementación de la prospectiva dentro del desarrollo del plan estratégico de la Academia Americana de Neurología (AAN), lo que le permitió a la institución prepararse de manera más efectiva a los cambios surgidos tras la pandemia.

Por otro lado, Restrepo *et al.* (2007) exponen el uso del direccionamiento estratégico como una práctica que permite impulsar los cambios en los modelos de gestión, específicamente, de una gran empresa del sector farmacéutico colombiano. En tal caso, se usaron métodos como el análisis Dofa y Pest para generar un plan estratégico con base en las fortalezas y debilidades de la empresa. De esta forma, el uso del direccionamiento estratégico posibilitó ofrecer herramientas de “sustento a mediano y largo plazo, con las cuales la empresa podrá desarrollar estrategias de fortalecimiento, expansión y desarrollo de nuevos negocios”.

Otro ejemplo nacional refiere al estudio efectuado por Calderín y Vargas (2013), sobre la empresa Consultores Regionales Asociados (CRA) SAS, quienes enfrentaron diversos cambios organizacionales ocasionados por la integración de dicha empresa a la multinacional canadiense Genivar Inc. En cuyo caso, la apuesta de los autores constituyó la aplicación de un ejercicio de direccionamiento y planificación estratégica para la definición de una serie de acciones que facilitarían la integración de las culturas organizacionales de ambas empresas bajo una única visión compartida, con lo que lograron una fusión organizacional exitosa.





De esta forma, se evidencia que el direccionamiento estratégico y métodos como la planeación y la prospectiva son instrumentos oportunos para la toma de decisiones en escenarios volátiles, complejos e inciertos. Y son adoptados por diferentes sectores e industrias debido a la accesibilidad de sus técnicas y la aplicación práctica de sus resultados.

Teniendo esto en cuenta, la articulación de los métodos de la planeación estratégica y la prospectiva se proponen como ejes fundamentales para la construcción del direccionamiento estratégico del Fondo Emprender. El objetivo es establecer una hoja de ruta que conduzca al fortalecimiento y consolidación de dicha entidad, de cara a los desafíos establecidos por las condiciones económicas y sociales actuales, así como por el cambio de paradigma propuesto por el nuevo gobierno nacional.

## **Caso de estudio: direccionamiento estratégico del Fondo Emprender–Sena**

El Fondo Emprender–Sena es un programa de apoyo al emprendimiento adscrito al Sena, constituido en 2002, a través de la Ley 789 de ese año. Desde su creación, se ha consolidado como el instrumento de política pública de financiación de capital semilla más grande de Latinoamérica, así como un importante aliado en la creación y consolidación de nuevas empresas en el territorio colombiano (Sena, 2019).

Cabe resaltar que el modelo operativo del Fondo Emprender se ha construido sobre la robustez institucional del Sena y su sistema de gobernabilidad tripartita: Estado; representantes de los trabajadores y entidades sociales; y representantes de los gremios empresariales de mayor relevancia en el país. Además, el fin misional del Fondo Emprender es transformar la vida de las personas que ven el emprendimiento como una opción de vida y no solo una solución económica. Esto se refleja en las premisas de servicio que rigen la operación del programa: el acceso democrático a las oportunidades y la inclusión de la población, sin importar su condición social, económica, política, de género, religión o ubicación geográfica.

Para hacer viable el fin superior mencionado, se implementan mecanismos que distinguen al Fondo Emprender de otras iniciativas del sector público y privado dentro del ecosistema emprendedor nacional. Esto incluye

convocatorias públicas para acceder a los recursos destinados a la creación y sostenibilidad de empresas, a nivel nacional o regional, en alianza con entidades del orden central o territorial. Por otro lado, en la gestión de los recursos públicos, se aplican principios de transparencia, oportunidad y pertinencia, no solo como requisitos obligatorios de la administración pública, sino también como activos reputacionales a lo largo de la historia del programa. Dichos recursos se administran en colaboración con operadores seleccionados de manera pública y meritatoria, como la Universidad Nacional y la Universidad Distrital, entre otras. En cuanto a la financiación de los proyectos emprendedores, el recurso económico se entrega de forma progresiva, a medida que se implementa el plan de negocios, garantizando que los recursos estén asegurados a través de fiducias, convocatorias y planes de negocios respaldados por el Consejo Directivo Nacional del Sena.

Además de lo mencionado, el programa ha establecido instrumentos de acompañamiento al emprendedor como complemento de este “circuito operativo”. Esto permite que, en su ejercicio autónomo, responsable y ético, el emprendedor pueda cumplir con los indicadores de gestión dispuestos en su plan de negocios. Al finalizar el periodo de implementación previsto de doce meses y con una evaluación favorable por parte de los entes interventores, el emprendedor puede ser eximido de la devolución de los recursos y convertirse en un empresario “marca Sena”. Esto no solo materializa su sueño emprendedor, sino que también contribuye al progreso social y económico del país, con lo cual se genera un círculo virtuoso.

En sus primeros veinte años, el Fondo Emprender ha creado más de 11 600 nuevas empresas y generado cerca de 50 000 empleos en diferentes regiones del país, con recursos de capital semilla por más de 980 000 millones de pesos (Sena, 2023). Todo ello, establecido a partir del marco del mandato misional del Sena para fortalecer los sectores económicos del país, generar empleo y promover la cultura emprendedora, soportado en el Modelo 4K y su esquema operativo.

Considerando las transformaciones económicas y sociales impulsadas por la pandemia, la tensa situación geopolítica a raíz de la guerra entre Ucrania y Rusia, así como las transformaciones institucionales promovidas por el nuevo Gobierno nacional y, reconociendo el rol del Fondo Emprender-Sena dentro del ecosistema de emprendimiento del país, se plantea la necesidad de generar un ejercicio de reflexión y reconocimiento de la entidad.

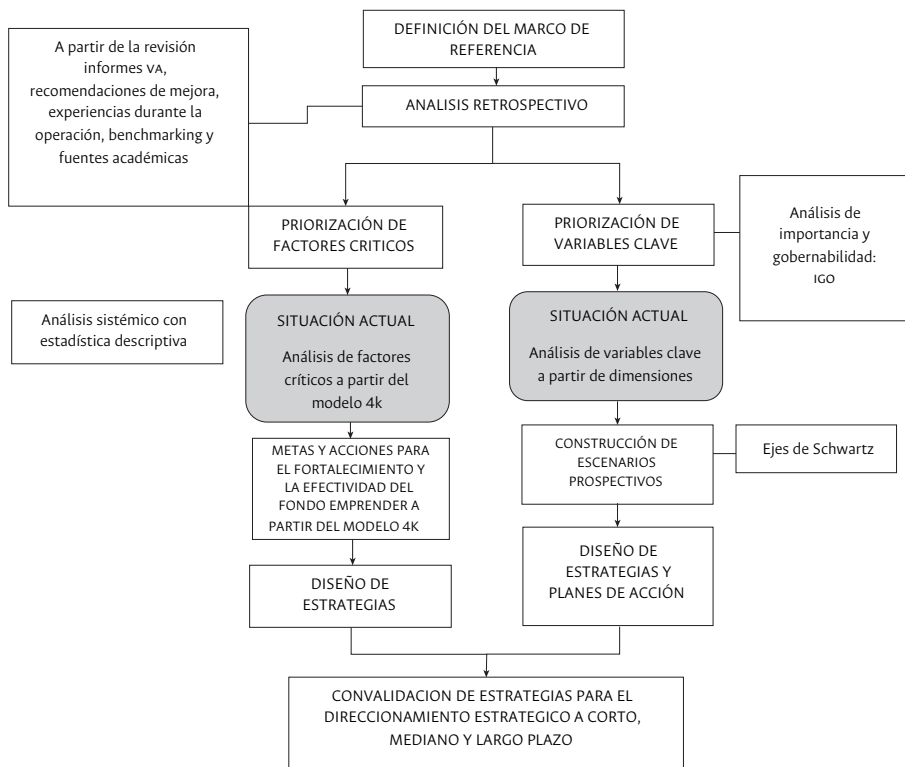


Partiendo del análisis de factores internos y externos, se concibe el direccionamiento estratégico del fondo, proporcionando mecanismos de adaptación y resiliencia en relación con los desafíos, oportunidades, y posibles cambios en su funcionamiento, en el corto plazo. A su vez, este ejercicio contribuye al fortalecimiento del sistema y la ruta de apoyo al emprendedor, de manera que se responde a las dinámicas del emprendimiento nacional, lo que eventualmente conducirá a la consolidación del Fondo Emprender, en el largo plazo, como uno de los principales instrumentos de política de Estado para el emprendimiento y la empleabilidad a nivel nacional, y referido a nivel internacional.

En este sentido, bajo la iniciativa de la Coordinación de Emprendimiento Nacional–Sena y el liderazgo de la Universidad Nacional de Colombia, en agosto de 2022, se llevó a cabo un ejercicio de direccionamiento estratégico, en el que participaron las principales instituciones aliadas del Fondo Emprender. Este ejercicio permitió aplicar instrumentos metodológicos de futuro para el fortalecimiento del programa de apoyo al emprendimiento, lo que posibilita la construcción de los mecanismos de direccionamiento estratégico de la entidad, teniendo en cuenta sus logros y posicionamiento a nivel nacional, así como sus retos y desafíos, representados en la visión a futuro y los escenarios a corto, mediano y largo plazo del programa.

Para el desarrollo de esta iniciativa, se articularon las metodologías de planeación estratégica y prospectiva, lo que permitió establecer objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo, con el fin de fortalecer el sistema de apoyo al emprendimiento del Fondo Emprender. Cabe destacar que se adaptó este método a las particularidades del modelo de apoyo al emprendimiento del programa, así como a los recursos y actores disponibles dentro del marco de las iniciativas de direccionamiento estratégico, lideradas por la Coordinación Nacional de Emprendimiento–Sena, con el apoyo de la Universidad Nacional de Colombia. En la figura 7.2 se muestra de forma esquemática la formulación metodológica para el direccionamiento estratégico del Fondo Emprender.

**Figura 7.2** Esquema metodológico del estudio



Fuente: elaboración propia.

En resumen, para llevar a cabo el ejercicio de direccionamiento estratégico del Fondo Emprender, se integraron las concepciones e instrumentos de la planificación estratégica y la prospectiva. De esta forma, se articularon las visiones a futuro de la entidad, generando las estrategias y planes de acción requeridos para hacer frente a las complejas dinámicas del ecosistema emprendedor.

De este modo, al inicio del proceso se delimitó el contexto y alcance para el direccionamiento estratégico del Fondo Emprender. Seguidamente, se realizó un análisis retrospectivo, el cual permitió conocer el estado actual de la entidad en relación con sus fortalezas y principales desafíos. Esto posibilitó la identificación de los factores críticos que inciden positiva o negativamente en la prestación del servicio de atención al emprendedor.



Posteriormente, desde el enfoque de la planeación estratégica se realizó la validación y priorización de factores críticos, así como la categorización de estos según el Modelo 4K establecido por el Fondo Emprender: capital psicológico, soporte, semilla y social (Sena, 2019), esto, desde la percepción de los participantes. Los resultados de este primer ejercicio permitieron generar un análisis más profundo de la situación actual del sistema de apoyo al emprendimiento del fondo, ya que se consideraron los factores críticos según su incidencia y asociación con los capitales del Modelo 4K. A continuación, con base en los aportes de los participantes se definieron las metas a corto y mediano plazo, así como las acciones a ejecutar para el fortalecimiento de la atención al emprendedor y la consolidación del Modelo 4K.

Ahora bien, desde el enfoque prospectivo, se realizó la priorización de variables clave a partir de dos ejes: importancia y gobernabilidad (Técnica IGO), seguido por la definición de los Ejes de Schwartz, lo que permitió construir los escenarios prospectivos para el direccionamiento estratégico del Fondo Emprender. A partir de la priorización del escenario apuesta como la visión del futuro deseable para la entidad (2023), se llevó a cabo el diseño de estrategias, metas y acciones propuestas que determinan la ruta a seguir para alcanzar dicho porvenir.

En las secciones siguientes se expondrán los principales resultados del direccionamiento estratégico del Fondo Emprender—Sena. En primer lugar, se presentarán los factores críticos incidentes en el servicio de atención y la satisfacción del emprendedor, estos constituyen un primer acercamiento de las necesidades de los emprendedores y el programa en el corto, mediano y largo plazo. En un segundo aspecto, se describirán los escenarios prospectivos contruidos a partir de las visiones a futuro de la entidad y su enfoque profundamente social. En el tercer apartado se mostrarán las principales estrategias planteadas para el direccionamiento del Fondo Emprender del Sena, que representan el camino a seguir para el fortalecimiento del servicio de atención y, por ende, del ecosistema de emprendimiento nacional, tanto en el corto, como en el mediano y el largo plazo.

## Factores críticos incidentes en el servicio de atención al emprendedor

En primera instancia, debe mencionarse que el consolidado de factores críticos resulta del análisis retrospectivo del programa, así como de la revisión de la literatura académica específica sobre el emprendimiento. De igual manera, estos se conformaron tomando como base la validación y las observaciones de los representantes institucionales del Fondo Emprender y los operadores de los recursos (universidades Distrital, de Antioquia y Nacional). La tabla 7.2 muestra la lista de tales factores.

**Tabla 7.2** Factores críticos que inciden en la experiencia del emprendedor durante la ruta de atención del Fondo Emprender—Sena

Factores críticos					
1	Competencias técnicas y tecnológicas del emprendedor	21	Automatización y digitalización	41	Canales de comunicación
2	Capacitación y actualización de personal	22	Estrategias de acompañamiento y seguimiento	42	Dedicación al emprendimiento
3	Metodología de la formulación	23	Nuevos mecanismos de emprendimiento	43	Articulación del ecosistema emprendedor con el sistema nacional de educación
4	Modelo financiero	24	Actualización normativa y de lineamientos	44	Teletrabajo y trabajo en casa
5	Percepción de la responsabilidad contractual del emprendedor	25	Conocimiento sectorial del personal	45	Informalidad laboral
6	Modelo de evaluación	26	Transferencia de tecnología	46	Posicionamiento de mercado a nivel regional
7	Socialización y apropiación de los procesos de modernización y cambio	27	Acceso y cobertura de conectividad en zonas rurales	47	Salud mental de emprendedores

Factores críticos					
8	Retroalimentación de evaluación inteligente	28	Sostenibilidad financiera	48	Comunidad emprendedora y alianzas regionales
9	Trámites normativos	29	Conocimiento del marco normativo del personal	49	Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva
10	Estandarización de procesos digitales	30	Conocimiento sectorial del emprendedor	50	Asociatividad, distribución y comercialización de emprendimientos
11	Tiempos de desembolso	31	Modelo de atención diferencial	51	Perfilamiento de los emprendedores
12	Instructivo de pagos	32	Apropiación del marco normativo por el emprendedor	52	Política pública de emprendimiento
13	Pagos parciales y cuentas por pagar	33	Gestión de conocimiento	53	Gestión de cartera
14	Proceso Plan por plan	34	Plazos de convocatorias	54	Toma de decisiones basada en data
15	Cambios en plan operativo	35	Innovación conceptual de planes de negocio	55	Valor de los recursos asignados al plan de negocios
16	Estandarización de procesos entre operadores	36	Carga laboral del personal de apoyo		
17	Rol del interventor en la puesta en marcha	37	Rotación del personal de apoyo		
18	Liquidación contratos de cooperación empresarial	38	Estrategias para la internacionalización		
19	Modelo de servicio	39	Alianzas y redes estratégicas del Fondo Emprender		
20	Infraestructura para el desarrollo del emprendimiento	40	Cultura emprendedora y habilidades blandas		

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del ejercicio de direccionamiento estratégico, aplicado al Fondo Emprender-Sena, agosto de 2022.

Las cuestiones de teletrabajo, así como de gestión del conocimiento, salud mental y otros elementos que, desde el punto de vista organizacional y de la gestión, son centrales en esta planeación estratégica son elementos que se corresponden, a su vez, con los puntos centrales de las transformaciones actuales en el ámbito social, económico y laboral. Estos pueden ser guías de direccionamiento estratégico para agencias y programas de apoyo al emprendimiento similares al Fondo Emprender.

## Escenarios prospectivos

La prospectiva incorpora la construcción de escenarios, como una herramienta que permite representar los futuros posibles de la organización. Sin embargo, esta dinámica solo es factible si los escenarios están construidos sobre la base de la credibilidad y la utilidad. En este aspecto, deben considerarse cinco condiciones de rigor: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. De igual forma, la generación de dichos escenarios impone una reflexión previa sobre las variables clave y las tendencias identificadas (Godet, 1999). Por tal razón, el ejercicio aplicado al direccionamiento del Fondo Emprender propone la construcción de los escenarios prospectivos, a partir de la priorización de los factores críticos mencionados previamente. Esto también permite acotar la actividad hacia aquellas variables categorizadas como más incidentes, tanto positiva como negativamente en la satisfacción del emprendedor.

La definición de dichas variables clave se realiza sobre la base de los 55 factores críticos identificados. Esta priorización se determinó a partir de la implementación de la Técnica IGO, esta es una herramienta sencilla que permite evaluar las variables clave alrededor de dos ejes, importancia y gobernabilidad (Godet, 1999). Como resultado, se obtuvo un total de siete variables que constituyen la base para la construcción de escenarios prospectivos (tabla 7.3).



**Tabla 7.3** Variables clave priorizadas para el largo plazo, a partir de la Técnica IGO

Variable clave priorizada	Definición
Modelo de servicio	El desarrollo e implementación de un modelo de servicio, integrando los actores del Fondo Emprender (Sena–Operadores–Interventores), considerando aspectos de clima de servicio, experiencia del cliente, calidad de servicio, articulando las fortalezas de la entidad alrededor de un sistema retroalimentador que permita asegurar indicadores de gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional.
Automatización y digitalización	Los procesos de modernización pueden incluir la implementación de herramientas de automatización y digitalización, logrando, por medio de la implementación de tecnología, la reducción de la intervención en procesos operativos, por otro lado, la digitalización para el emprendimiento incluye la accesibilidad, conectividad e inteligencia y procesamiento de información en tiempo real.
Estrategias del acompañamiento	Relacionado con el nivel de profundidad de las acciones de acompañamiento llevadas a cabo en toda la ruta de emprendimiento (formulación del plan de negocio, la formación en capacidades, la ejecución y seguimiento de los emprendimientos).
Canales de comunicación	Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales, los emprendedores transfieren mensajes, inquietudes, dudas y solicitudes tanto al Sena como a sus operadores.
Capacitación y actualización de orientadores	La formación y actualización constante de las habilidades y conocimientos de los orientadores se considera una buena práctica en el servicio de atención al emprendedor.
Atención diferenciada: sectorial y regionalmente	Atención y acompañamiento al emprendedor que tenga en cuenta las diferencias regionales, sociales y de capacidades de los emprendedores, para que, de esta manera, se tenga una alta experiencia con el servicio y mayor equidad para los emprendedores. Esto incluye toda la ruta de atención al emprendedor, desde la fase de formulación y el acompañamiento-seguimiento en puesta en marcha.
Alianzas y redes estratégicas del Fondo Emprender	Referente a redes de cooperación entre el Sena, entes gubernamentales, universidades, empresa públicas y privadas que permite crear lazos estratégicos y relaciones gana-gana. Pueden ser de soporte comunitario, de difusión de conocimiento o de financiación.

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del ejercicio de direccionamiento estratégico, aplicado al Fondo Emprender–Sena, agosto de 2022.

A continuación, se usa la metodología de los ejes de Schwartz, en la medida en que permite construir escenarios objetivos a partir de las variables clave priorizadas, conduciendo a la elección de un “escenario apuesta” que será el camino para recorrer desde el presente hacia el futuro (Montoya *et al.*, 2017), para el direccionamiento estratégico del Fondo Emprender. Los distintos elementos que conforman las variables clave son analizados para dar forma a los ejes de Schwartz: Soporte Técnico y Tecnológico, y Proyección Social del Fondo Emprender–Sena y sus escenarios asociados (figura 7.3).

**Figura 7.3** Ejes de Schwartz



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del ejercicio de direccionamiento estratégico, aplicado al Fondo Emprender–Sena, agosto de 2022.

Ahora bien, el escenario de mayor interés es el escenario apuesta, en este caso, *Emprendiendo con inteligencia y sostenibilidad*. Este escenario constituye el punto de partida para la construcción de los planes de acción y las estrategias para fortalecer la atención y la satisfacción del emprendedor con visión a largo plazo (recuadro 7.1).

**Recuadro 7.1** Definición del escenario apuesta.**Emprendiendo con inteligencia y sostenibilidad**

Los esfuerzos de la entidad hacia el fortalecimiento de las estrategias de acompañamiento, la articulación de los canales de comunicación y la capacitación permanente de orientadores y profesionales de apoyo se ven reflejados en su modelo de servicio, el cual articula los procesos de aprendizaje organizacional, los lineamientos y protocolos y la experiencia del usuario, dentro de un modelo de atención diferenciada, que integra a todos los procesos y actores; y tiene en cuenta particularidades regionales y sectoriales a lo largo de la ruta del emprendedor.

Este modelo de servicio diferenciado tiene como base la automatización de procesos internos, así como una plataforma tecnológica acorde con las necesidades de los actores, que no solo facilita la ejecución del plan de negocios, sino que permite el procesamiento y tratamiento de la información. Estos procesos de modernización internos se han realizado a partir de la consideración de las necesidades de los clientes internos (Sena, proveedores y operadores) y clientes externos (emprendedores Fondo Emprender). De igual manera, su implementación se ha facilitado y logrado con éxito gracias a una adecuada gestión del cambio.

Por otro lado, las estrategias de acompañamiento, tanto para orientadores como para interventoría y operadores se ha fortalecido, teniendo en cuenta los aspectos particulares, tanto regionales como sectoriales de los planes de negocio y de los emprendedores, de igual manera se reconoce el carácter orientador de los centros de desarrollo empresarial y preventivo por parte de la interventoría y operadores. La caracterización de los emprendimientos dentro de un contexto regional y sectorial ha permitido el alineamiento de los esfuerzos y capacidades de los centros de desarrollo empresarial, así como de los orientadores, hacia una atención diferencial. De igual manera, estos aspectos son analizados y tenidos en cuenta por parte de la interventoría y los operadores para diseñar estrategias de acompañamiento acorde con las particularidades sociales, económicas y educativas de los emprendedores.

Asimismo, los canales de comunicación son adecuados y se han unificado para brindar atención rápida y eficiente a los emprendedores, los tiempos de respuesta a PQR y solicitudes no varían entre operadores y la comunicación en la operación (operadores, interventoría, fiduciaria y proveedores) del Fondo Emprender se ha alineado, lo que evita reprocesos y pérdida de información.

Adicionalmente, las alianzas estratégicas para la cofinanciación de planes de negocio se han fortalecido y llegado a nuevas regiones, ampliando el alcance del Fondo Emprender –Sena. De igual manera la implementación de la metodología SBDC se ha articulado con el modelo 4K, asegurando la transferencia de conocimiento y el fortalecimiento de la ruta de atención al emprendedor, de igual manera, el Fondo Emprender ha trabajado de manera activa para la creación de alianzas con organizaciones como Cámaras de Comercio, gremios empresariales, así como instituciones educativas, potenciando la transferencia de conocimiento desde la academia hacia las regiones y logrando su consolidación en el ecosistema emprendedor nacional y reconocimiento internacional.

Fuente: elaboración propia.

De igual manera, sobre el escenario apuesta, es importante señalar que se construyó pensando en elementos clave de fortalecimiento de las estrategias de acompañamiento, así como de la articulación de los canales de comunicación y la capacitación permanente de orientadores y profesionales de apoyo, que se vería reflejado en su modelo de servicio. Este modelo debe articularse con los procesos de aprendizaje organizacional, los lineamientos y protocolos, así como la experiencia del usuario dentro de un modelo de atención diferenciada que termina por integrar a todos los procesos y actores y, además, tiene en cuenta particularidades regionales y sectoriales a lo largo de la ruta del emprendedor.

## **Estrategias y planes de acción para el direccionamiento estratégico, a corto, mediano y largo plazo del Fondo Emprender**

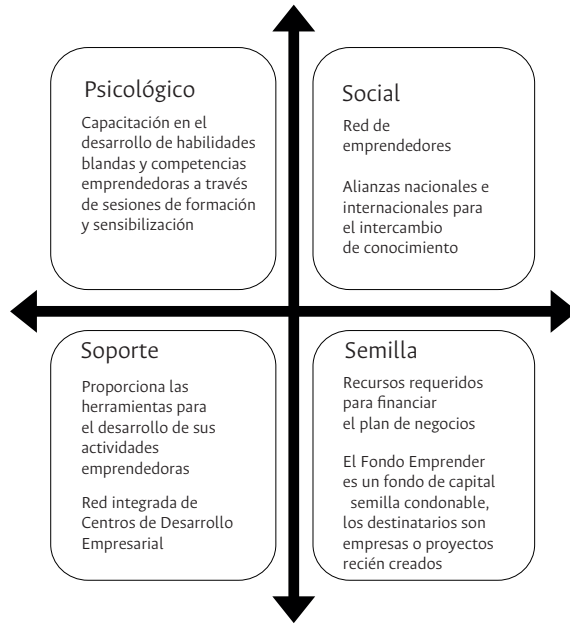
Las estrategias y planes de acción para el direccionamiento estratégico del Fondo Emprender–Sena se construyeron teniendo en cuenta las visiones a corto, mediano y largo plazo de la entidad, definidas a partir de la articulación de los métodos para la planeación estratégica y la prospectiva. El presente apartado expone las estrategias definidas en cada caso; y estructura dichas visiones, consolidando la ruta para lograr los objetivos de la organización, en relación con el fortalecimiento de su sistema de apoyo al emprendimiento.

### **Planeación estratégica: fortalecimiento en el corto y mediano plazo**

En primer lugar, el diseño de estrategias y planes de acción para el fortalecimiento de la atención al emprendedor para el corto (un año) y mediano plazo (cuatro años), se integran alrededor del Modelo 4K. Este modelo de gestión funciona como una plataforma institucional compuesta de cuatro capitales: capital psicológico, capital soporte, capital semilla y capital social. Desde esta óptica, el direccionamiento estratégico del fondo, centrado en el fortalecimiento de la atención al emprendedor, está ligado al fortalecimiento del modelo mismo sobre el cual se concibe la entidad.

La figura 7.4, describe la estructura del Modelo 4K y sus cuatro pilares, los cuales se enfocan en potenciar tanto el servicio de atención, así como las habilidades y capacidades del emprendedor. Desde la incorporación de iniciativas que incentivan la cultura y la mentalidad emprendedora, procesos formativos y de fortalecimiento de capacidades empresariales (capital psicológico), pasando por el apoyo con capital semilla para la financiación de planes de negocio, hasta el fomento de redes de apoyo, aprendizaje de pares y conexiones de valor; el Modelo 4K debe entenderse como el mecanismo integrador para el servicio de apoyo al emprendimiento ofrecido por el Fondo Emprender–Sena.

**Figura 7.4** Modelo 4K del Fondo Emprender–Sena.

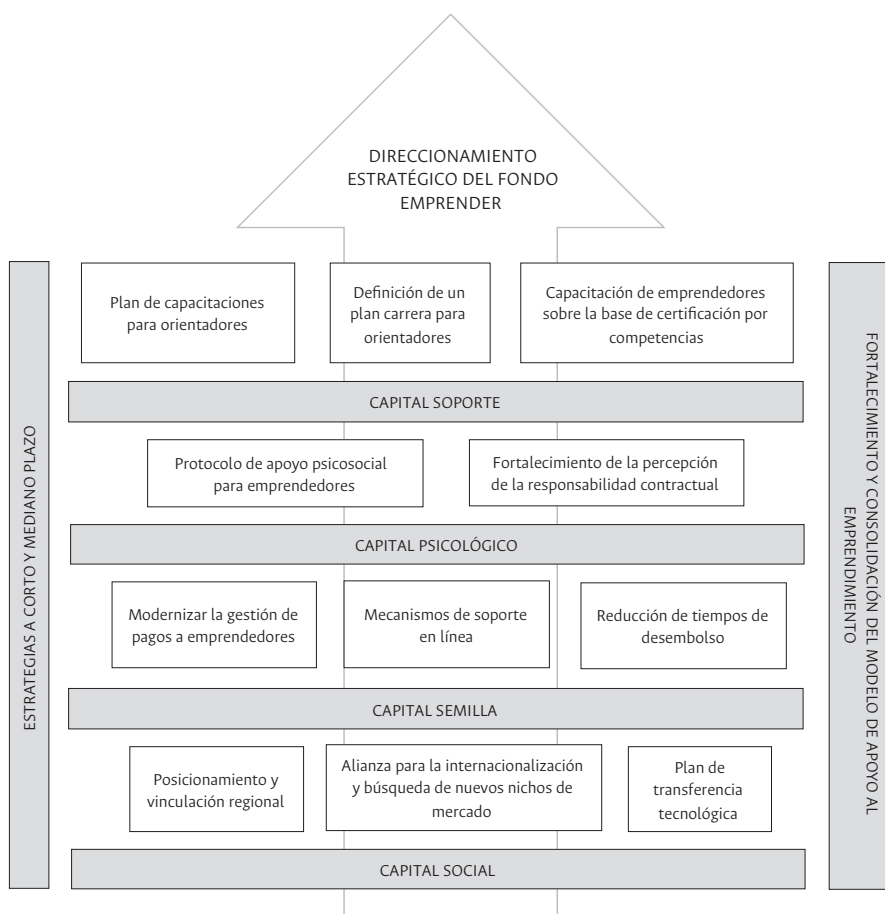


Fuente: elaboración propia a partir de Sena (2019).

Ahora bien, es necesario mencionar que la construcción de las estrategias y planes de acción se realizó en conjunto con los principales representantes institucionales del fondo, por lo que estos deben entenderse a la luz de los roles, percepciones, conocimientos y experiencias de cada uno de los actores involucrados durante la construcción del direccionamiento estratégico del programa. Por otro lado, las estrategias se consolidan alrededor del Modelo

4K como una manera de fortalecer la ruta de atención al emprendedor desde una visión integrada de las funciones y servicios del Fondo Emprender –Sena. La figura 7.5 resume el conglomerado de estrategias diseñadas para fortalecer el servicio de atención al emprendedor, tomando como eje central el Modelo 4K y cada uno de sus capitales.

**Figura 7.5** Estrategias para el direccionamiento del Fondo Emprender en el corto y el mediano plazo.



Fuente: elaboración propia.

En este sentido y relacionando el capital psicológico, se proponen dos enfoques clave. En primer lugar, se aboga por la implementación de un sistema de apoyo psicosocial. Diversos autores han destacado la importancia



de llevar a cabo programas orientados a promover el bienestar y la salud mental de los emprendedores, abordando especialmente cuestiones como el estrés y la incertidumbre que, debido a condiciones económicas y sociales, pueden repercutir significativamente en la motivación del individuo, su capacidad para tomar decisiones y, en última instancia, el rendimiento de su proyecto empresarial. En segundo lugar, se enfatiza en el fortalecimiento de la percepción de responsabilidad contractual por los emprendedores beneficiarios del capital semilla proporcionado por el Fondo Emprender. Esto puede llevarse a cabo a través de mecanismos como el acompañamiento especializado o jurídico, que sienta las bases desde lo normativo en el cumplimiento de los acuerdos pactados entre el emprendedor y el programa.

Por otro lado, en relación con el capital soporte, llama la atención la distinción sobre dos puntos de vista. Por un lado, el fortalecimiento del capital humano responsable de los componentes de asesoramiento y mentoría en el desarrollo del plan de negocio, a través de la implementación de programas de capacitación y un plan carrera. Se suma también la implementación de la certificación por competencias durante los procesos de capacitación de los emprendedores, como un mecanismo que permite potenciar la competitividad de los individuos y las organizaciones, disminuir las asimetrías de información y ofrecer cierto tipo de formalidad sobre los saberes y experiencias previas del emprendedor. Con respecto al componente de fortalecimiento del capital humano, la definición de un plan carrera impacta positivamente en la motivación, la gestión del conocimiento y en el logro de las metas propuestas por la dirección (Cáseres y Siliceo, 1995).

Avanzando hacia las estrategias presentadas para el capital semilla, estas se centran en asegurar la eficiencia en la entrega de los recursos económicos al beneficiario. De igual manera, buscan entablar un relacionamiento más rápido con el emprendedor, al implementar un servicio de atención virtual. Cabe resaltar que, las demoras y las fallas en la entrega del capital semilla puede significar la pérdida de potenciales clientes, proveedores y *stakeholders*. Todos ellos, motivos que conducen al fracaso empresarial y a la eventual búsqueda de otras fuentes de financiamiento y soporte. Por lo que el aseguramiento de la entrega de los recursos es un elemento crítico, no solo para el desarrollo del proyecto emprendedor, sino para la sostenibilidad del programa.

En lo que atañe al fortalecimiento del capital social se enfoca en el posicionamiento y vinculación de los beneficiarios del programa con los actores del ecosistema a nivel regional, la generación de alianzas para la internacionalización de emprendimientos y el diseño de planes de transferencia tecnológica. Vale la pena resaltar que la configuración de redes de cooperación con entes gubernamentales, universidades, y empresas públicas y privadas permite crear lazos estratégicos y relaciones gana-gana. Estas interacciones se desarrollan desde el plano del soporte, las buenas prácticas, la difusión de conocimiento y la financiación.

Estas son propuestas factibles, cuyos resultados y beneficios están soportados sobre la evidencia académica y la experticia de los actores del Fondo Emprender-Sena. Por lo anterior, su implementación dependerá de la capacidad de la dirección de movilizar los recursos, asegurar el compromiso del equipo de trabajo y las habilidades necesarias para tal fin.

### **Visión prospectiva: estrategias para el largo plazo**

En el marco del fortalecimiento del servicio de atención al emprendedor para el largo plazo (2030), se han definido estrategias y planes de acción que parten del escenario apuesta, además de la identificación de las variables clave previamente priorizadas y clasificadas dentro de los ejes definidos. De este modo, se han establecido dos estrategias principales, una para el soporte técnico y tecnológico; otra para la proyección social del Fondo Emprender. De ellas se derivan diversas acciones y metas propuestas en relación con cada variable clave priorizada.

La figura 7.6 resume las acciones a largo plazo para el afianzamiento de los ejes misionales del Fondo Emprender, su soporte técnico y tecnológico, y su proyección social a nivel nacional. Al respecto, las acciones resultantes tienen como objetivo la modernización inteligente, técnica, tecnológica y operativa del programa, en concordancia con las necesidades de los actores del Fondo Emprender y la promoción del emprendimiento, por medio de estrategias de articulación y alianzas entre entidades que permitan la apropiación del territorio y el posicionamiento de los emprendimientos marca Fondo Emprender.



En cuanto a las estrategias para el largo plazo, se analizan dentro de los componentes de proyección social y soporte técnico y tecnológico, bajo el entendimiento de los avances en las TIC y su impacto en los procesos y actividades de los sistemas de apoyo al emprendimiento. De igual forma, la proyección social se abarca desde la necesidad de generar un sistema de atención que considere aspectos como la *raza*, la etnia, el género y el sexo. De manera que estos elementos no constituyan barreras en la ruta del emprendimiento. Por lo que no se aleja de las expectativas del Gobierno nacional, en cuanto busca fomentar la dignificación de sectores históricamente excluidos.

**Figura 7.6** Estrategias para el direccionamiento del Fondo Emprender–Sena, en el largo plazo.



Fuente: elaboración propia.

El planteamiento para el direccionamiento estratégico permite articular los métodos de la planeación estratégica y la prospectiva, para definir estrategias de corto, mediano y largo plazo, articulando las visiones a futuro de la entidad, a fin de lograr sus objetivos en relación con el fortalecimiento del servicio de atención al emprendedor. Por consiguiente, para el corto y el mediano plazo, se establecen planes de acción encaminados hacia el afianzamiento y consolidación del Modelo 4K, como base del sistema de apoyo al emprendimiento, ofrecido por el Fondo Emprender–Sena. Entretanto, en el largo plazo, las estrategias propuestas se centran en las dimensiones

misionales de la entidad (soporte técnico y tecnológico), y su proyección social a nivel nacional.

Ahora bien, en relación con las estrategias definidas, resulta interesante que algunas estén respaldadas por los modelos de emprendimiento que destacan en contextos como el colombiano. Particularmente, se habla de estrategias como la sugerida para fortalecer las alianzas y redes estratégicas desde la identificación de las capacidades de entidades del ecosistema emprendedor, así como desde la estructuración de acuerdos de cooperación de manera que se articulen dichas capacidades. De acuerdo con González y Gálvez (2008), autores del modelo de emprendimiento en red, este tipo de alianzas permite potenciar los proyectos emprendedores, en la medida en que aprovechan las herramientas y la capacidad instalada de una red amplia de emprendimientos, sin aumentar costos ni recursos; y mejoran los indicadores de productividad y competitividad.

## Potenciales catalizadores de cambio en los servicios de apoyo al emprendimiento

El análisis por convergencias permite identificar y priorizar los factores críticos y planes de acción, generando un consenso sobre los resultados a partir de los aportes de los participantes. Sin embargo, la confluencia de las percepciones de los grupos puede dejar de lado a algunos elementos que, puestos en práctica, configuran vectores de cambio en las organizaciones. A continuación, se relacionan algunos factores críticos y estrategias, descartados por el consenso general, pero que pueden corresponder a catalizadores de cambio en los servicios de apoyo al emprendimiento.

En cuanto a los factores críticos, se destacan elementos como el crecimiento del trabajo líquido, relacionado con el aumento de la flexibilidad y la autonomía en entornos laborales (Gelderén *et al.*, 2021); el bilingüismo y la formación en idiomas, que son determinantes en la internacionalización de proyectos empresariales; y la investigación aplicada y el monitoreo del emprendimiento en función de la viabilidad y la factibilidad de nuevos emprendimientos (Bonilla, 2018). Aunque estos factores críticos no fueron priorizados durante el ejercicio, estudios posteriores podrían retomar estos postulados en el direccionamiento de sistemas de apoyo al emprendimiento.

Por otro lado, la metodología permitió detectar una serie de estrategias, que pueden considerarse disruptivas, ya que se alejan de los acuerdos generalizados. Se destacan, primeramente, las que proponen cambios estructurales y normativos (tabla 7.4): *diseño de un nuevo sistema de pagos, establecer un modelo de cadenas productivas, definición de la interventoría de acuerdo con la Ley 80 de 1993 y la modificación del Acuerdo 010*, el cual establece la normativa vigente para el Fondo Emprender. Estas propuestas suponen cambios estructurales de base dentro de la entidad y establecen modificaciones transversales a la organización, que impactarían y transformarían la manera como se desarrollan sus operaciones y se presta el servicio de acompañamiento al emprendedor.

**Tabla 7.4** Potenciales catalizadores de cambio

Capital (Modelo 4k)	Factor crítico	Potencial catalizador propuesto
Soporte	Conocimiento normativo del emprendedor	Acompañamiento jurídico durante toda la ruta de emprendimiento
		Configurar un centro de apoyo normativo Modificar el Acuerdo 010
Social	Rol del interventor en la puesta en marcha	Definición de la interventoría de acuerdo con la Ley 80 de 1993
	Alianzas y redes estratégicas del Fondo Emprender	Generar clústeres de emprendimiento
Psicológico	Salud mental de los emprendedores	Crear un centro de soporte al emprendedor
		Implementar tamizaje psicológico antes de la fase de evaluación y puesta en marcha de los planes de negocios
Semilla	Percepción de la responsabilidad contractual del emprendedor	Establecer acompañamiento jurídico durante la ejecución del plan de negocios
		Diseño de un nuevo sistema y estructura de pagos
		Cambiar el proceso de aprobación de pagos por parte de la interventoría Implementación de un timer de seguimiento dentro de la plataforma web del Fondo Emprender—Sena

Fuente: elaboración propia.

Al mismo respecto, una segunda línea de planes de acción disruptivos se asocia con la creación de un *centro de soporte para el emprendedor*, con el fin de prestar servicios de apoyo psicosocial para los beneficiarios del Fondo Emprender. También, la configuración de un *centro de apoyo normativo* que preste soporte jurídico de manera constante a los emprendedores y empresarios del Fondo. Estas propuestas implican la reformulación de la estructura de apoyo prestada por el Fondo Emprender y la generación de nuevos espacios, físicos o virtuales, para tal fin.

Ahora bien, en la determinación de estrategias para el fortalecimiento de agencias y programas de apoyo al emprendimiento, es indispensable prestar atención a las propuestas y factores que, en primera instancia, se alejan de los consensos generales, pero que pueden considerarse elementos de ruptura ante escenarios tendenciales. Por ende, valorar y evaluar este tipo de iniciativas también es reconocer que el futuro no se compone únicamente de las interacciones de condiciones predispuestas, sino que involucra discontinuidades y procesos inciertos e incontrolables (Medina y Ortegón, 2006). En la exploración de la incertidumbre, las contribuciones de todos los actores se articulan alrededor de una visión integral del sistema, que dinamiza las interacciones de las condiciones internas y externas, tanto regionales como nacionales, bajo una perspectiva de fortalecimiento y dirección.

## Perspectivas para el fomento y la consolidación de los sistemas de apoyo al emprendimiento en Colombia y América Latina

En un escenario de aumento de la actividad emprendedora, pero caracterizado por un contexto situacional desafiante (Boutaleb, 2023), los sistemas de apoyo al emprendimiento en América Latina requieren de “estrategias de ruptura” que faciliten el ejercicio de sus funciones, orientando el fortalecimiento del emprendimiento hacia el logro de un crecimiento económico sostenible (Medina y Ortegón, 2006). Así pues, el direccionamiento estratégico se presenta como un enfoque de gestión que posibilita la creación de una visión clara y compartida sobre los objetivos de las organizaciones e instituciones, así como la formulación de las estrategias que guiarán el logro de las metas propuestas. Además, involucra ejercicios de investigación,



innovación y gestión del conocimiento, condiciones clave para asegurar el éxito a través situaciones coyunturales y no rutinarias.

La propuesta metodológica expresada en este capítulo constituye una opción práctica y diligente para el desarrollo de ejercicios de direccionamiento estratégico en entidades y programas de apoyo al emprendimiento. En tal sentido, los factores críticos identificados pueden considerarse un punto inicial de análisis al momento de concretar el alcance y objetivos de la iniciativa. Por otro lado, se insta a las entidades de apoyo a articular los conocimientos y perspectivas de los actores involucrados en su funcionamiento, a saber, emprendedores o empresarios beneficiarios y aliados externos. Esto ampliará la dimensión de las estrategias resultantes, asegurando el diálogo de saberes y la articulación de las diferentes visiones de la organización alrededor de un futuro compartido. La definición adecuada de dichos elementos incidirá en el éxito del ejercicio de direccionamiento. Sin embargo, este debe ajustarse a las necesidades y los recursos disponible de la agencia o programa de apoyo, así como al contexto social, económico y demográfico del ecosistema emprendedor en el que esta se desenvuelve.

Recapitulando, alrededor de las estrategias de direccionamiento del Fondo Emprender—Sena para el corto, mediano y largo plazo, si bien la formulación de estas acciones se concibe a partir de un ejercicio particular al interior de las entidades y programas de apoyo al emprendimiento, algunos planteamientos pueden ser de utilidad para agencias en contextos similares al colombiano. El énfasis puesto sobre la salud mental de los emprendedores, la necesidad de automatizar y digitalizar los procesos, así como el posicionamiento regional de proyectos empresariales, responde a las dinámicas del ecosistema de emprendimiento nacional y a las tendencias evidenciadas a nivel global.

De igual forma, dimensiones priorizadas en el ejercicio del Fondo Emprender, alrededor de la prestación de un servicio diferenciado sectorial y regionalmente, se enmarcan en el reconocimiento de las desigualdades que han marginado ciertos grupos sociales y demográficos, en un esfuerzo por cerrar las brechas de acceso al bienestar económico y social del que pueden ser beneficiarios a través del emprendimiento. En tal medida, las iniciativas encaminadas en esta dirección deben complementarse a través del robustecimiento de los sistemas de soporte técnico y tecnológico de dichas entidades.

Adicionalmente, en los procesos de fortalecimiento que involucren la interacción de diversos actores y roles de la entidad no debe descartarse las propuestas estratégicas que generen disenso o diversidad de opinión en el grupo. De hecho, estas propuestas pueden ser elementos determinantes para impulsar cambios significativos ante la ruptura de escenarios tendenciales. Por consiguiente, el reconocimiento de lo novedoso e innovador constituye una oportunidad en el establecimiento de metas y objetivos alcanzables sobre el futuro deseable para la entidad.

## Conclusiones

Las agencias y los programas que comprenden el sistema al apoyo al emprendimiento incorporan un portafolio de servicios que incluye procesos de fomento, formación, asesoramiento y financiamiento. Estas entidades cumplen un papel importante en la consolidación y la sostenibilidad de las empresas. De igual modo, funcionan como herramientas gubernamentales que impulsan las políticas públicas orientadas al fortalecimiento del empleo y la generación de riqueza. En el caso latinoamericano, las principales agencias y programas de apoyo al emprendimiento están adscritas al Estado, por lo que están supeditadas directamente a los cambios sociales, económicos e institucionales de cada gobierno, además de las dinámicas variables del ecosistema emprendedor.

Con este panorama, el sistema de apoyo al emprendimiento requiere de mecanismos que posibiliten la generación de estrategias de adaptación a las transformaciones generadas por los distintos elementos del entorno. En tal caso, el direccionamiento estratégico puede actuar como un instrumento que facilite la gestión del cambio y el establecimiento de una hoja de ruta para el fortalecimiento y la consolidación de las organizaciones en el corto, el mediano y el largo plazo.

Programas como el Fondo Emprender del Sena se han visto afectados por los cambios coyunturales ocasionados por la pandemia de covid-19 y las tensas relaciones geopolíticas a nivel global. De igual forma, por su vinculación con el Estado, este tipo de entidad está condicionada por las transformaciones políticas, sociales y económicas dispuestas por los diferentes gobiernos. En este aspecto, el Fondo Emprender, en función de su



rol y compromiso con el ecosistema emprendedor colombiano, inicia un proceso de direccionamiento estratégico con apoyo de la Universidad Nacional de Colombia. Esto con el objetivo de fortalecer el sistema de soporte al emprendimiento ofrecido por la entidad.

De acuerdo con esta premisa, el estudio de direccionamiento estratégico realizado con los principales actores institucionales del Fondo Emprender, así como sus operadores de recursos: EnTerritorio, la Universidad Distrital, Universidad de Antioquia y Universidad Nacional de Colombia, permitió evidenciar la posibilidad de generar estrategias de corto, mediano y largo plazo, para el fortalecimiento de sistemas de apoyo al emprendimiento. Estas tienen como base desafíos, fortalezas, retos y visiones de futuro de este tipo de entidades y articulan metodologías para la planeación estratégica y la prospectiva, las cuales pueden ser aplicadas de manera ágil e integral, sin comprometer, ni detener las operaciones de las organizaciones.

De igual manera, los resultados suponen el establecimiento de una hoja de ruta clara para el direccionamiento del Fondo Emprender, que articula las necesidades de los emprendedores en relación con el servicio de apoyo ofrecido por la entidad, así como las exigencias de una institución pública que busca definirse a partir de su alcance y su influencia, tanto territorial como social, de cara a las nuevas visiones y propósitos del Gobierno nacional.

La articulación de los métodos de la planeación estratégica y la prospectiva en torno a los objetivos del direccionamiento estratégico, suponen una propuesta efectiva para agencias y programas de apoyo al emprendimiento que cuestionen sus perspectivas de futuro. En tal caso, los métodos deben adaptarse a las particularidades de la entidad y su entorno, sin dejar de lado las tendencias y evidencias presentadas a través de la literatura en materia de emprendimiento y fortalecimiento empresarial.

Finalmente, las estrategias construidas para el Fondo Emprender pueden ser de utilidad en la definición de planes de acción para el fortalecimiento de las instituciones, programas y agencias de apoyo al emprendimiento en la región latinoamericana. Esto se debe a que dichas estrategias se desarrollaron teniendo en cuenta aspectos fundamentales de este tipo de organizaciones, como la necesidad de cerrar brechas económicas y sociales, así como de agilizar y modernizar los procesos internos de la organización.

## Referencias

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, (28), 85-106.
- Angelelli, P., Luna, F. y Suaznábar, C. (2017). *Agencias latinoamericanas de fomento de la innovación y el emprendimiento características y retos futuros*. <http://www.iadb.org>
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D. y Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation. The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097-1108.
- Avellán, B. y Maliza, P. (2022). *Covid-19 y su relación en el direccionamiento estratégico con orientación al cliente en Club Lineacinco*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Bańka, M., Salwin, M., Kukurba, M., Rychlik, S., Kłos, J. y Sychowicz, M. (2022). Start-up accelerators and their impact on sustainability. Literature analysis and case studies from the energy sector. In *Sustainability (Switzerland)*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013397>
- Biru, A., Gilbert, D. y Arenius, P. (2021). Unhelpful help. The state of support programmes and the dynamics of entrepreneurship ecosystems in Ethiopia. *Entrepreneurship and Regional Development*, 33(1-2), 108-130. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1734267>
- Bonilla, G. (2018, 30 de noviembre). *La investigación en emprendimiento*. <https://blog.unitec.edu/2018/11/30/la-investigacion-en-el-emprendimiento/>
- Boutaleb, F. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global report adapting to a "new normal"*. GEM.
- Calderín, M. y Vargas, C. (2013). *Cambio organizacional en la empresa consultores regionales asociados CRA SAS, debido a la compra por parte de la multinacional canadiense Genivar*. Universidad del Norte.
- Campo, C. y Gálvez, É. (2008). Modelo de Emprendimiento en Red —MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (40), 13-31.
- Cáseres, D. y Siliceo, A. (1995). *Planeación de vida y carrera*. Limusa.
- Castellanos, O. (2007). *Gestión tecnológica. De un enfoque tradicional a la inteligencia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Castellanos, O., Barrera, N. y Gómez, F. (2022). *Strategic direction for entrepreneurship support systems. An integrated vision based on strategic and prospective planning*.



- 32.ª Conferencia Anual de La Asociación Internacional Para La Gestión Tecnológica (Iamot).
- Chaves, M. y Fedriani E. (2020). Entrepreneurship support ways after the covid-19 crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 662-681.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Elsevier.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
- Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2023). *Colombia, potencia mundial de la vida*.
- Gacha, J., Piñeros, A. y Hurtado, J. (2022). *Direccionamiento estratégico bajo escenarios de prospectiva para garantizar la continuidad del negocio en VR Ingeniería*. Universidad EAN.
- Godet, M. y Durance, P. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- González, F., Hernandez, J., Ramirez, R., Linares, C., Peinado, J. y Daniel, J. (2022). Strategic planning for repurposing kitchen equipment production operations during covid-19 pandemic. *Operations Management Research*, 15(3-4), 1241-1256.
- Gutiérrez, C., Roza, A. y Flórez, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 7-13.
- Ibañez, A. y Guerrero, K. (2021). *Diagnóstico administrativo y organizacional en la IPS Grupo Óptico SAS bajo un direccionamiento estratégico* [Tesis de grado]. Universidad Santo Tomás. Repositorio institucional: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/34821?show=full>
- Jackson, C., Jones, L., Klein, B., Rost, N., Benish, S., Levi, B. y Gross, R. (2021). Futures planning at the AAN. Approach and initial outcome. *Neurology*, 96(22), 1032-1040.
- Medina, J. y Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, CEPAL, ILPES, Área de Proyectos y Programación de Inversiones.
- Montoya, C. y Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, 17(1), 130-151.

- Restrepo, L., Fajardo, F. y Ladino, A. (2007). Change of organizational culture for companies that they require to evolve towards the competitiveness. *Scientia et Technica*, (35), 327-332.
- Spigel, B. y Harrison, R. (2017). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151-168. <https://doi.org/10.1002/sej.1268>
- van Gelderen, M., Wiklund, J. y McMullen, J. S. (2021). Entrepreneurship in the future. A delphi study of ETP and JBV editorial board members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1239-1275. <https://doi.org/10.1177/10422587211010503>



# Índice temático

## A

apoyo al emprendimiento 233-237,  
241, 243, 245, 248, 252-254, 258,  
260-263  
atención al emprendedor 246, 249,  
251-252, 254, 256-257

## C

condiciones del mercado 90-92  
creación  
de empresa(s) 43, 80, 94, 96-99,  
107, 114, 150, 153  
de valor 142-143  
covid-19 199-202, 208, 213-214, 221,  
223, 225-226

## D

dominios de Isenberg 130-132, 136,  
152

## E

ecosistema de emprendimiento 128,  
150-154, 180

## F

factores de desarrollo 14, 184, 186,  
189-190  
fenómeno del emprendimiento 23,  
41-42, 77-78, 120

## G

generación de riqueza 32, 127-128  
gestión del conocimiento 49-50, 142  
gestores de emprendimiento 166, 178-  
179  
grupos de interés 57, 63, 138, 145, 157

## I

innovación 100, 136, 147, 182, 185  
inteligencia emocional 173, 175-176,  
178-179, 184-192

## M

modelo de  
gestión 59-62, 64-66, 68-69,  
102, 112  
negocio 48, 55-61, 69-70, 100,  
151

emprendimiento 81, 83-84, 86,  
89, 92, 94, 99, 115

motivación 35-36, 85-87, 112-113,  
115, 119, 176-178, 181, 184-189,  
255

## N

necesidades 30, 36, 54-55, 58, 85, 152,  
177, 233, 235, 237, 245, 251, 256

## O

oportunidad de negocio 81-83, 118

## P

plan(es) de  
acción 66, 106, 237-238, 244,  
250, 252-253, 256-259, 260,  
263

negocio 82-83, 86, 113-114, 118,  
249, 255

planeación estratégica 61, 234,  
238-241, 252

programa(s) de apoyo 94, 120, 233-  
236, 241, 243, 248, 260-261

propuesta de valor 55-57, 61, 69, 78,  
100, 138, 157

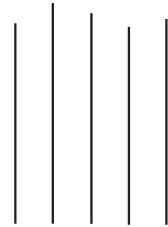
## S

sistemas de apoyo 234, 237, 256, 258,  
260, 263

## T

teoría cognitivo-evaluadora 166, 169,  
171, 174, 193

techné



Fundamentos  
y perspectivas  
del **emprendimiento**




Este libro forma parte  
de la Colección **Techné**.

Se editó y diagramó  
en la Editorial Universidad Nacional de Colombia.

En su composición se utilizaron caracteres  
Ancízar Sans y Tomorrow,  
en formato de 16.5 x 24 centímetros.


Bogotá, D. C., Colombia.



Techné recoge ensayos que, a partir de nuevos hallazgos, procedimientos o puntos de vista, ofrecen nuevos aportes a temas prácticos de las disciplinas o las profesiones.

El rigor de la selección de cada una de las obras está respaldado por el Sello Editorial Universidad Nacional de Colombia, que garantiza la excelencia de la producción editorial en todas las ramas del saber.

**techné**





*Fundamentos y perspectivas del emprendimiento* constituye un análisis profundo de los pilares y las evoluciones inherentes al emprendimiento, una actividad de gran importancia en el fomento del desarrollo socioeconómico.

Esta obra, compuesta por siete capítulos, abraza un enfoque crítico y multidisciplinario, con el fin de explorar aspectos claves del emprendimiento, por medio de enfoques metodológicos que van desde el análisis de la evolución conceptual del emprendimiento, cuya trayectoria parte de la escuela económica clásica y las perspectivas sociológicas y psicológicas contemporáneas, hasta la conceptualización de modelos de negocio y gestión, y la exploración de ecosistemas y modelos emprendedores.

Se adentra también en áreas fundamentales, como el papel de las emociones en el proceso emprendedor, el análisis del contexto postpandemia y su influencia en la actividad emprendedora. A las que se suman las perspectivas futuras para el fortalecimiento de agencias y programas de apoyo al emprendimiento.

Este libro constituye una fuente de conocimiento esencial para académicos, investigadores y estudiantes que busquen una comprensión holística y actualizada del emprendimiento. Asimismo, resulta de gran interés para los actores que participan en el ecosistema emprendedor y desean profundizar en este fenómeno, fundamental para el progreso socioeconómico, así como para la construcción de políticas públicas.

