



# Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial

Volumen 4

## Formación, innovación y éxito empresarial

Melquicedec Lozano, Ph.D.  
Editor





# **Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial**

## **Volumen 4**

Formación, innovación  
y éxito empresarial



# **Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial**

Volumen 4

**Formación, innovación  
y éxito empresarial**

Melquicedec Lozano, Ph.D.  
Editor



*Formación, innovación y éxito empresarial*/Melquicedec Lozano, editor.

1 ed. –Cali: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial-CDEE, Universidad Icesi, 2015.

190 p.; 17x23 cm. (Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial, V. 4)

ISBN: 978-958-8357-93-5

1. Entrepreneurship 2. Emprendimiento 3. Desarrollo Empresarial 4. Educación Empresarial. 5. Creación de Empresas.

I. Tit.

658.406 cd 21 ed.

Volumen 4: *Formación, innovación y éxito empresarial*  
Colección “Desarrollo, innovación y cultura empresarial”  
Universidad Icesi  
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial-CDEE

**Rector:** Francisco Piedrahita Plata

**Secretaria General:** María Cristina Navia

**Director Académico:** José Hernando Bahamón

**Editor y coordinador editorial:** Melquicedec Lozano

#### **Comité editorial**

Melquicedec Lozano, Ph.D. ; Universidad Icesi, Cali, Colombia.

Andrés Felipe Otero, M.Sc.; Universidad Icesi. Cali, Colombia.

Rodrigo Varela, Ph.D.; Universidad Icesi. Cali, Colombia.

María Isabel de la Garza Ramos, Ph.D.; Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tampico, México

Mattias Nordqvist, Ph.D.; Jönköping International Business School. Jönköping, Suecia.

Juan José Jiménez, Ph.D.; Universidad de Castilla La Mancha, Albacete, España.

**Diseño original:** Feriva

**Diagramación y portada:** Alexander Velasco Díaz

**Revisión y Corrección de Estilo:** Alexander Velasco Díaz y Melquicedec Lozano

Universidad Icesi

Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial-CDEE

Calle 18 No. 122-135. Cali, Colombia. Tel. 555 23 34, ext. 8237

E-mail: [cdee@icesi.edu.co](mailto:cdee@icesi.edu.co) Web site: [www.icesi.edu.co/cdee](http://www.icesi.edu.co/cdee)

Esta publicación puede ser reproducida sin autorización si se cita el título, los autores y la fuente institucional.

Primera edición, marzo de 2015

ISBN: 978-958-8357-93-5

# Contenido

Autores .....	8
Pares evaluadores .....	12
Presentación .....	14

LA EDUCACIÓN SOBRE EMPRESAS FAMILIARES EN PREGRADO, EL CASO DE LA UNIVERSIDAD ICESI .....	18
---	----

*Melquicedec Lozano*

ESPÍRITU EMPRESARIAL EN LA EDUCACIÓN DOCTORAL DE VENEZUELA .....	37
--	----

*Leslie Borjas De Xena*

LA LÚDICA EN LA FORMACIÓN DE EMPRESARIOS, CONVIERTE AL DOCENTE EN CONDUCTOR DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE .....	64
--	----

*Ana María Holguín Montoya*

CREACIÓN DE EMPRESAS SPIN OFF A PARTIR DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS .....	88
--	----

*Aura Cecilia Pedraza Avella*  
*Leonardo Pinto Pinto*

MODELOS DE NEGOCIOS EXITOSOS EN COLOMBIA: ELECCIONES  
CLAVE EN SU INNOVACIÓN . . . . . 115

*María del Pilar Sepúlveda Calderón*

CARACTERÍSTICAS Y PERCEPCIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO  
DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SUR  
OCCIDENTE COLOMBIANO . . . . . 146

*Edgar Julián Gálvez A.  
Karen Cuellar Lasprilla  
Rodrigo Varela Villegas*

LA TUBERÍA EMPRESARIAL APLICADA A ALGUNOS PAÍSES DEL  
CARIBE . . . . . 174

*Rodrigo Varela Villegas  
Juan David Soler L.*

# Autores

## MELQUICEDEC LOZANO

Es Profesor Investigador del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi, Cali, Colombia. Ph.D. en Creación y Dirección de Empresas (UAB, Barcelona, España, y Växjö University, Suecia). Máster en Investigación en Creación de Empresas (UAB, Barcelona, España). Magister en Economía Aplicada e Ingeniero Industrial (Universidad del Valle, Cali, Colombia). Ha recibido formación adicional en Bélgica, Suiza e Israel. Fue docente HC de la Universidad del Valle por 15 años consecutivos. Posee más de 10 años de experiencia en la Industria. Ha sido par académico del Ministerio de Educación. Es escritor de la sección de Empresas Familiares de la revista Latinpyme. Coautor del libro “El nuevo rostro empresarial”, editado por el BID. Autor de numerosos artículos sobre entrepreneurship y empresas familiares. Consultor y conferencista nacional e internacional. Recibió el “Premio UDEM Adalberto Viesca Sada 2009” a la Investigación en Empresa Familiar Latinoamericana, por la Universidad de Monterrey, México.

Email: melqui@icesi.edu.co

## LESLIE BORJAS DE SENA

Es profesor titular del Departamento de Iniciativas Emprendedoras de la Universidad Metropolitana, Caracas fue presidente de la Asociación Venezolana de Desarrollo Organizacional y actual Presidente del Instituto de Previsión del Psicólogo (INPREPSI). Participó como profesor invitado en la Universidad de Celaya en México. Sus logros como investigadora le han permitido la publicación en revistas de alto impacto dirigidas al fomento del Espíritu Empresarial. Es autora del libro “Cultura y Liderazgo, basado en Aprendizaje Organizacional”. Conferencista Internacional en el área Organizacional y Emprendimiento. Participa en las líneas de investigación de Aprendizaje Organizacional. Miembro del Comité Científico de la Revista Perspectiva Empresarial.

**Email:** lborjasp@gmail.com



## ANA MARÍA HOLGUÍN MONTOYA

Coordinadora de acompañamiento, Centro de Desarrollo Empresarial Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín Colombia. Docente de pregrado y postgrado de la misma Universidad. Publicista y Magister en administración. Ganadora del Quinto Concurso “Planes de negocios Cultura E 2006”. Distinguida con la “Experiencia Significativa de Aprendizaje 2008” por el Ministerio De Educación Nacional. Su producción intelectual se ha enfocado en áreas del espíritu empresarial y de creación de empresas, con publicaciones como “Manual de Formación en emprendimiento”, “Metodología didáctica Ruta emprende”, “Plan de empresa para emprendedores”, Diseño modelo curricular de formación para las 35 universidades de Medellín programa Ciudad E 2010, libro colección de emprendimiento “Hometech el hogar digital” y el libro “inteligencia emprendedora”. Ha participado en diferentes congresos nacionales e internacionales como ponente en temas de emprendimiento y creación de empresas.

**Email:** ana.holguin@upb.edu.co

## AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA

Docente de planta de la Universidad Industrial de Santander-UIS, Bucaramanga, Colombia; Directora del grupo de investigación Finance & Management y Coordinadora del programa de Maestría en Ingeniería Industrial. Es Ingeniera Industrial, Magister en Economía y Doctora en Ciencias Económicas. Obtuvo Mención Meritoria por su Tesis de Doctorado en la Universidad Nacional de Colombia. Ha realizado estudios cortos en Japón, Israel y Finlandia, en temas de emprendimiento y productividad empresarial. Se ha desempeñado como Ingeniera Industrial de la Unidad de Proyectos Estratégicos en el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente y en la Unidad de Incubación de Empresas de Base Tecnológica de la Corporación Bucaramanga Emprendedora. Fue socia consultora de la empresa Umbrella S.A que se dedicaba a la estructuración de negocios innovadores. Su producción académica se ha enfocado a las áreas de Emprendimiento, Responsabilidad Social Empresarial, Mercado Laboral e Inclusión Social.

**Email:** acepipe@uis.edu.co

## LEONARDO PINTO PINTO

Leonardo Pinto Pinto. Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander UIS, Bucaramanga, Colombia. Desde 2012 se desempeña como Jefe de Compras de la Constructora INVERLEMER S.A.

**Email:** leonardo.pinto.p@gmail.com

## MARÍA DEL PILAR SEPÚLVEDA CALDERÓN

M.Sc. en diseño y gestión de procesos con énfasis en sistemas logísticos, Ingeniería Industrial. Profesora e investigadora de la Escuela Internacional de ciencias económicas y administrativas de la Universidad de La Sabana en Chía, Cundinamarca. Su énfasis académico lo hace en espíritu empresarial, planes de negocios y creación de empresas, además de coordinar el curso Nuevas Aventuras Empresariales (NAVES). Pertenece al Grupo de Investigación, Emprendimiento, Innovación y Competitividad de INALDE Business School desde el que ha escrito varios artículos científicos y casos de estudio enfocados en innovación y emprendimiento. Por más de 14 años coordinó el curso de emprendimiento del MBA de INALDE Business School.

**Email:** pilar.sepulveda@inalde.edu.co

## EDGAR JULIÁN GÁLVEZ ALBARRACÍN.

Es coordinador del Área de emprendimiento y MIPYMES de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle en Cali, Colombia; Director de los programas de Especialización en Marketing y Calidad. Es Ph.D de la Universidad Politécnica de Cartagena, España, y Magister en Creación de Empresas y Proyectos de Innovación de la Universidad Bordeaux IV en Francia. Su producción intelectual se centra en los temas de la problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas, el emprendimiento, la innovación y la creación de empresas.

**Email:** edgar.galvez@correounivalle.edu.co

## KAREN CUÉLLAR LASPRILLA

Es directora del Centro Alaya, adscrito al Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial-CDEE de la Universidad Icesi. Es docente de esta misma Universidad. Es magíster en Administración de Empresas y ha tenido experiencia en la coordinación, diseño e implementación de programas de formación empresarial para el suroccidente Colombiano en alianza con Bancóldex. Ha participado en el desarrollo de proyectos que involucran los temas de gestión de cambio, planeación y administración de proyectos, y sistemas de administración de riesgos operativos.

**Email:** kcuellar@icesi.edu.co

## RODRIGO VARELA VILLEGAS

Es actualmente director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi. Fundador y director de los Congresos Latinoamericanos sobre Espíritu Empresarial. Fue Decano Asociado para Asuntos Académicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle, Fundador y Director del Plan de Estudios de Ingeniería Industrial y Profesor titular de la misma. Ha sido consultor de ONUDI y dirigido proyectos internacionales con el BID, CII, ALFA, IDRC. Es investigador de GEM y miembro de su Research International Advisory Committee (RIAC), además de otros comités académicos internacionales. Tiene un Ph.D. en Ingeniería Química y Refinamiento de Petróleos de Colorado School of Mines. Es conferencista, asesor y consultor internacional. Autor de más de ciento cincuenta artículos y trece libros de texto. La Universidad del Valle le otorgó la categoría de Profesor Distinguido. En 1997 fue elegido por el diario Portafolio como Mejor Profesor en Administración e Ingeniería de Colombia. En el 2009, el International Council for Small Business-ICSB, del cual ha sido miembro de su junta, le dio la categoría de White L Wilford Fellow. Es Vicepresidente de la Junta Directiva de WUSME (World Union of Small and Medium size Enterprises).

**Email:** [rvarela@icesi.edu.co](mailto:rvarela@icesi.edu.co)

## JUAN DAVID SOLER

Es fundador y gerente general de las empresas Juan Sangria e Intradex S.A.S. Profesional en administración de empresas y contaduría pública y finanzas internacionales de la Universidad Icesi de Cali, Colombia. Trabajó en esta universidad como investigador y profesor de tiempo completo en el Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial-CDEE, siendo en la actualidad docente hora cátedra en espíritu empresarial, modelación de empresas y plan de empresas. Posee experiencia en educación empresarial. Perteneció a los grupos de investigación Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, GEM Colombia y GEM Caribe, consolidando su experiencia en educación empresarial e investigación de políticas públicas sobre la promoción y creación de empresas.

**Email:** [jdsoler@gmail.com](mailto:jdsoler@gmail.com)

# Pares evaluadores

Adriana Patricia Uribe, Ph.D.

Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia.

Claudia D'Annunzio, M.B.A.

Universidad Nacional del Centro-UNICEN. Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Domingo García Pérez de Lema, Ph.D.

Universidad Politécnica de Cartagena, España.

Edwin Tarapuez Chamorro, Ph.D.(c).

Universidad del Quindío. Armenia, Colombia.

Jorge Alberto Gámez Gutiérrez, Ph.D.

Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.

Jorge Isaac Moreno Gómez, Ph.D.

Corporación Universidad de la Costa-CUC. Barranquilla, Colombia.

Juan José Jiménez, Ph.D.

Universidad de Castilla-La Mancha, Albacete (España)

María Isabel de la Garza Ramos, Ph.D.

Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tampico, México

Manuel Alfonso Garzón Castrillón, Ph.D.

Facultad de Negocios y Economía Universidad del Pacífico. Guayaquil, Ecuador.

María Piedad López Vergara, Ph.D.

INALDE, Business School, Universidad de La Sabana. Bogotá, Colombia.

Mattias Nordqvist, Ph.D.

Jönköping International Business School, Jönköping, Suecia.

Sérvulo Anzola Rojas, M.B.A.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey-ITESM. Monterrey, N. L., México.



## Presentación

Con gran complacencia el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi (CDEE-Icesi), presenta a la comunidad académica que está relacionada con los temas asociados al concepto Entrepreneurship, a los empresarios y a todas las personas que trabajan apoyando la aparición de nuevas empresas y el desarrollo de las existentes, el cuarto volumen de su colección “Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial”–DICE.

El lanzamiento de esta publicación coincide con dos acontecimientos importantes para la historia de logros del CDEE: el cumplimiento de 30 años continuos de operación y contribución al desarrollo empresarial colombiano, la celebración del XXIV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

Mantenemos, con este esfuerzo, nuestro compromiso de proveer a la comunidad empresarial latinoamericana de publicaciones que aporten al estado del arte en las áreas propias del CDEE. En esta ocasión se tomó la decisión de seleccionar las mejores investigaciones que se presentaron en el XXIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y hacerles un acompañamiento a los autores, con sugerencias brindadas por pares académicos nacionales e internacionales, y el editor, de forma tal que los trabajos alcanzaran el nivel requerido.

En este volumen, se han incluido artículos que cobijan cuatro temas: Los tres primeros sobre la educación empresarial, dos sobre modelos de empresas, uno sobre gestión de PyME y el final sobre el concepto de “Tubería Empresarial”.

En el primer artículo, Melquicedec Lozano hace un análisis sobre la necesidad de ofrecer a los estudiantes de pregrado, procesos formativos que les permitan entender las características especiales de la empresa familiar, ya que muchos de ellos, bien sea como descendientes o como simples empleados, estarán vinculados a este tipo de empresas. Por otro lado, muchos de ellos, al participar de procesos de creación de empresas, lo hacen bajo un esquema de empresa familiar. Se analiza la experiencia que se ha acumulado en el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi y se plantean requerimientos operativos para fortalecer este proceso de formación de los futuros empresarios familiares.

En el segundo trabajo, Leslie Borjas, hace un análisis de la incidencia que está teniendo el área académica conocida como Entrepreneurship en los programas doctorales que las Universidades públicas y privadas ofrecen en Venezuela.

El tercer artículo educativo, autoría de Ana Maria Holguín, analiza las opciones didácticas que se están aplicando en los procesos propios de la formación de empresarios y plantea nuevos entornos y nuevos procedimientos para fortalecer el proceso enseñanza – aprendizaje de los diversos grupos de alumnos que concurren a la formación empresarial.

La segunda sección, que se focaliza en modelos de empresa, se inicia con el trabajo de Aura Cecilia Pedraza y de Leonardo Pinto que hacen una revisión de literatura, de experiencias internacionales y de casos colombianos asociados al modelo de spin-off universitarios, con el propósito de proveer algunos lineamientos operativos que favorezcan el fortalecimiento de este tipo de iniciativas empresariales.

Por otro lado, María del Pilar Sepúlveda, trae un interesante trabajo que, con base en los casos exitosos de 9 empresas colombianas, identifica las decisiones trascendentales que se deben hacer en el proceso de innovación empresarial para lograr crecimiento sustantivo a lo largo de los años.

Adicionalmente, el tema de caracterización y percepción de los factores de éxito de las Mipymes del suroccidente colombiano, es el objetivo del trabajo que presentan Edgar Julián Gálvez, Karen Cuellar y Rodrigo Varela. Este trabajo es un estudio regional acometido bajo la red FAEDPYME en Colombia y en varios países latinoamericanos, fundamentado en 400 encuestas realizadas a empresas que clasifican como Mipymes, según la norma colombiana, en los sectores de Industria, construcción, comercio y servicios, e identifica las características de dichas empresas y los factores que les dan a algunas las ventajas competitivas para ser exitosas.

En el artículo final, Rodrigo Varela y Juan David Soler, basados en la conceptualización del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) generan un concepto novedoso para integrar e interpretar los datos generados por GEM: “la Tubería Empresarial”. Esta permite identificar 6 etapas del proceso empresarial, medir las “fugas” que se generan entre las etapas y proponer políticas que eviten la aparición de dichas “fugas” y hagan más eficiente el proceso empresarial.

Debo expresar el agradecimiento del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, a todas las entidades y personas que colaboraron con esta edición:

Al Dr. Melquicedec Lozano que asumió las funciones de editor, que implicaron preselección de trabajos, identificación y vinculación de pares, revisión deta-

llada de los artículos para ajustarlos a los estándares de forma y para hacer mejoramientos conceptuales, seguimiento a pares y a autores, selección final de trabajos y coordinación del diseño gráfico.

A todos los pares, que con su dedicación y su conocimiento, permitieron enriquecer todos los artículos al hacer valiosas sugerencias, de ajuste y de mejora.

A los autores por todo su esfuerzo para adecuar sus artículos originales a los requerimientos definidos por la Colección, los pares y el editor; y por autorizarnos a publicar sus artículos sin exigir retribuciones de índole económica.

A la Universidad Icesi por su apoyo permanente a todas las actividades del CDEE y, en especial, por permitirnos dedicar tiempo académico a este desarrollo y brindarnos recursos para su proceso editorial.

Esperamos continuar con esta política editorial, que expanda el saber empresarial a más colegas y que nos permita a todos cumplir el gran ideal que hemos venido buscando: Más y Mejores empresas en América Latina.

Invito a todos los lectores a hacernos conocer sus recomendaciones y sugerencias para mejorar la colección DICE.

Rodrigo Varela V., Ph.D.

Director Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial - CDEE  
Universidad Icesi





# LA EDUCACIÓN SOBRE EMPRESAS FAMILIARES EN PREGRADO, EL CASO DE LA UNIVERSIDAD ICESI



**Melquicedec Lozano**

[melqui@icesi.edu.co](mailto:melqui@icesi.edu.co)

## RESUMEN

En atención al crecimiento que sigue teniendo la investigación y orientación sobre empresas familiares en el escenario mundial, el presente trabajo propone un modelo general de educación sobre empresas familiares con especial orientación al pregrado. Para derivarlo, se ha tomado el caso de la Universidad Icesi de Cali, Colombia, que incursionó en este campo desde 1989. Los resultados sugieren que un modelo de educación sobre empresas familiares debe estar liderado en la universidad desde un centro especializado en esta área y debe apoyarse en cuatro bloques que interactúan entre sí para influenciar de manera positiva los escenarios interno y externo.

**Palabras clave:** educación, empresa familiar, pregrado, modelo.

## ABSTRACT

Due to the high growth that still has the research and guidance about family businesses in the world scenario, the following paper proposes a general model about family business education with a special attention to undergraduate students. In order to derive it, is taken the case at Universidad Icesi, which has ventured in this area since 1989. The results suggests that a model of family business education must be lead in the university by a specialized center in this area and must be supported in four aspects that interact together to influence positively the internal and external scenarios.

**Key words:** education, family business, undergraduate, model.

## 1. INTRODUCCIÓN

La investigación sobre los temas concernientes a las empresas familiares emergió a inicios de los 60's el siglo pasado (Benavides, Guzmán, & Quintana, 2011) y desde entonces el crecimiento en el número de investigaciones y programas, de diferente índole, cada día es mayor (Debicki, et al., 2009; Hoy & Sharma, 2010). El país que inicialmente dio cabida a los estudios formales fue Estados Unidos, extendiéndose luego a otros y despertando en Latinoamérica hacia finales de los 80's, destacándose Argentina, Chile, México y Colombia. En este último país son pioneras la Universidad Icesi y la Universidad de los Andes, que incursionaron en el campo de la empresa familiar en el año 1989. La Universidad Icesi en principio acoge el área buscando apoyar al significativo número de estudiantes que mostraban su pertenencia a una familia propietaria o laboraban como empleados en ellas, y también para orientar a las empresas familiares de la región. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo, otras razones adicionales reforzaron esta decisión. La Universidad Icesi da posteriores pasos al participar el presente autor en el año 1991 con un proyecto sobre empresas familiares en el XIX seminario para responsables de centros de management en la dirección de empresas, patrocinado por el Fonds Léon A. Bekaert, con sede en Bruselas, Bélgica. La puesta a punto de este proyecto se soportó en la interacción personal con expertos de Luxemburgo, Francia, Bélgica, España y Suiza. Posteriormente se da lugar a la publicación del primer artículo con enfoque en el cúmulo de oportunidades académicas en el campo de las empresas familiares en el contexto continental (Lozano, 1992), expuesto en el marco del VI Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial, creación del CDEE de la Universidad Icesi. Trabajo éste que dio lugar a posteriores investigaciones: hijos e hijas en la empresa familiar (Lozano, Jiménez y Varela, 1994), la caracterización de las empresas familiares de la ciudad de Cali (Lozano, 1996), socios familiares (Lozano et al., 1997), factores contemporáneos que influyen en la gestión de empresas familiares (Lozano, 1998), protocolo familiar (Lozano, 2000). De esta manera, las investigaciones continúan en la primera y segunda décadas del presente siglo XXI en áreas de relevancia: sucesión de la dirección, el proceso de sucesión, plan estratégico familiar, relaciones intrafamiliares, expansión mediante alianzas internacionales, consultoría para empresas familiares, formación y compromiso de descendientes, educación doctoral sobre empresas familiares, mujer sucesora, nuevo modelo de sucesión, equipos en empresas familiares, empresa familiar inmigrante. Paralelamente el autor es invitado a un amplio número de conferencias nacionales e internacionales y también como profesor visitante en la Universidad de Castilla la Mancha y la Universidad de Córdoba, en España, y la Universidad de Concepción, en Chile. También visita programas de empresas

familiares en España, Israel, Suiza, Bélgica, Francia, México, Suecia. Como consultor a partir de 1992 orienta y fortalece un amplio número de empresas familiares nacionales y extranjeras, labor que se continúa con más solidez en la actualidad. Obtiene varios reconocimientos y premios, entre ellos el “premio UDEM Adalberto Viesca Sada a la mejor investigación en Empresa Familiar Latinoamericana” versión 2009, concedido por la universidad de Monterrey, México. Además participa periódicamente en los foros de Family Enterprise Research Conference-FERC e International Family Enterprise Research Academy-IFERA, máximas congregaciones de orden mundial en la investigación sobre empresas familiares.

En este recorrido se ejecutan en Icesi desde mediados de los 90’s varios seminarios y diplomados de capacitación a integrantes de familias propietarias, lo cual se ha continuado hasta la fecha, atendiendo los respectivos ajustes y actualizaciones. Se ejecutan consultorías a empresas pequeñas, medianas y grandes desde 1992. Se diseña en 1998 el primer curso en Latinoamérica sobre empresas familiares para estudiantes de pregrado, el cual se imparte desde 1999. Es precisamente este curso el foco principal del presente trabajo, pues su evolución a partir del diseño inicial, plantea un recorrido de más de quince años a través de los cuales se ha avanzado hacia un modelo de educación en el área de empresas familiares que recoge los avances en el campo; por lo cual, el propósito principal de este artículo es mostrar el modelo a seguir como consecuencia de esta evolución. Este trabajo, en consecuencia, da respuesta a la pregunta ¿Qué tipo de modelo de educación de pregrado en el área de empresas familiares atiende los componentes clave en este campo?

## 2. MARCO DE TRABAJO

Tal como se evidencia en diversos trabajos, el campo de estudio de la empresa familiar ha avanzado y crecido a un ritmo acelerado en los últimos años (Casillas y Acedo, 2007; Debicki et al., 2009; Litz, Pearson, & Litchfield, 2011). En uno de los estudios más recientes Pérez y Basco (2011) analizan la legitimidad de este campo en virtud a que algunos autores han cuestionado que algunas de las teorías desarrolladas en la disciplina de la administración no aplican a la mayoría de organizaciones existentes en el mundo (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004), por lo cual, el campo de las empresas familiares ofrece circunstancias particulares para el estudio de algunos tipos de fenómenos organizacionales (Steir,

2003) y cada vez le reconoce una mayor importancia para un entendimiento más completo de las teorías de la administración. Pérez y Basco (2011) contribuyen al ofrecer una nueva aproximación para explicar cómo el campo ha alcanzado su desarrollo actual, y desarrollan un proceso metodológico para el estudio de su legitimidad cognitiva. En su aporte muestran que el campo de la empresa familiar ha logrado legitimidad cognitiva a través de su adherencia al estilo de otros campos y su entendimiento de la empresa familiar y, adicionalmente, aluden a la legitimidad tanto interna como externa que se ha ido alcanzando. Esta evolución y acogida de la empresa familiar como disciplina científica puede constatarse también en otros trabajos que exponen diversidad de situaciones, contextos y temas posibles (Bird, Welch, Astrachan, & Pistrui, 2002; Benavides, Guzmán, & Quintana, 2011; Frank, Kessler, Nosé, & Suchy, 2011).

El concepto de sistema, que desde finales del siglo pasado ya se vislumbraba más allá de los difundidos subsistemas familia, propiedad y empresa, formaliza definitivamente su entrada a un escenario más amplio con el trabajo de Pieper y Klein (2007) en el cual se integran los subsistemas: entorno, familia, empresa, propiedad, administración e individuo; fundamentados principalmente en trabajos previos de diferentes autores (Naumann & Lincoln, 1989; Riordan & Riordan, 1993; Poza, Hanlon, & Kishida, 2004; Zahra, Hayton, & Salvato, 2004; Ensley & Pearson, 2005; Miller & Le Breton-Miller, 2006). Previamente a la integración elaborada por Pieper y Klein (2007) se avanzó con un estado del arte de la empresa familiar presentado en varios niveles de análisis (Sharma, 2004). Estos niveles son el nivel individual, que destaca a los fundadores, siguiente generación, mujeres y empleados no familiares; el nivel de grupo o interpersonal, que destaca el tipo de contrato, las fuentes de conflicto y administración de estrategias, así como la transición intergeneracional; el nivel organizacional, que resalta la identificación y administración de recursos, y el nivel social o de entorno que destaca el papel de las empresas familiares en la comunidad.

El nivel individual tiene un gran reconocimiento en el campo (Gallo, 1998; Dawson, 2012). En el nivel de grupo sobresale la transgeneración de la propiedad (Habbershon y Pistrui, 2002), como también la importancia de la familia (Zachary, 2011). En el nivel organizacional aflora el énfasis en la propiedad (Westhead, Cowling, & Howorth, 2001) y el gobierno de la empresa familiar (Gubitta & Gianecchini, 2002) con sus ejes principales en la asamblea de socios, la junta directiva, y el concejo familiar. Más aún, la diversidad de empresas encontrada en este campo ha llevado a realizar estudios para tipificarlas (Westhead & Howorht, 2007). En el ámbito social o del entorno es relevante el tema de stakeholders (Mitchell, Agle, Chrisman, & Spence, 2011) y de internacionalización (Kontinen & Ojala, 2010; Holt, 2012).

En el avance hacia perspectivas más amplias los investigadores han explorado el enlace entre espíritu empresarial (Kuratko, 2005; Osorio y Pereira, 2011) y empresa familiar (Hall, Melin, & Nordqvist, 2001; Craig & Lindsay, 2002; Nordqvist & Melin, 2010; Steward, Lumpkin, & Katz, 2010), de lo cual han surgido líneas de investigación de clara aceptación como el concepto de familia empresarial (Nordqvist & Melin, 2010) y el de transgeneración del espíritu empresarial (Nordqvist & Zellweger, 2010). Este enlace motivó la ejecución del estudio STEP PROJECT (2013) primera investigación Global orientada a estudiar el espíritu empresarial en la empresa familiar con participación de cuarenta y cinco universidades de diferentes países, entre estos Colombia, con las dos universidades abanderadas: la Universidad de los Andes y la Universidad Icesi.

Aún con la anterior amplitud de temáticas investigadas y reconociendo que desde años atrás se han ejecutado en diversas partes del mundo acciones prácticas como los cursos, programas y consultorías, la educación sobre empresas familiares es una línea de investigación realmente reciente. Un estudio de Sharma et al. (2007), en el cual recorren cronológicamente 130 ítems claves, desde 1953, expone algunos patrones emergentes en torno a la educación sobre empresas familiares. Su reflexión sobre la evolución en esta línea revela el rol crítico de dos elementos infraestructurales: los centros de empresas familiares y las asociaciones profesionales. Arguye que estas estructuras permitieron crecer la investigación y la educación sobre empresas familiares. Los centros de empresas familiares no sólo facilitan el desarrollo de una comunidad de expertos, propietarios y consultores, sino que también permiten la investigación y el desarrollo de currículos. Al respecto son reconocidos los esfuerzos de algunos centros como Kennesaw's Cox Center de USA con sus iniciativas educativas como el *Foro de Empresas Familiares* y su material sobre casos que han sido de utilidad para la instrucción en las clases. También el Centro de la Universidad de Alberta, en conjunto con la Universidad de Calgary, en Canadá, crearon las *Teorías de la Empresa Familiar*, conferencias que promueven el intercambio de expertos en diferentes disciplinas para aportar en el campo de la empresa familiar. Por su lado, las asociaciones profesionales son medios para procurar recursos y han tenido bastante influencia en la educación sobre empresas familiares, como el Family Firm Institute (FFI) que publica periódicamente la *Family Business Review*; la Family Business Network (FBN) que promueve investigaciones que pueden ser usadas por las empresas familiares y que apoyó la creación de la International Family Enterprise Research Academy (IFERA). En síntesis, el estudio de Sharma et al. (2007) muestra la convergencia de cuatro frentes: a) centros y programas de universidades, b) asociaciones profesionales con conferencias que promueven la investigación, c) journals para publicar estudios de expertos, d) currículo académico.

Aunque la investigación en el campo de las empresas familiares aún es tímida en Colombia, los pocos trabajos de investigación llevados a cabo y que en un principio se recogen en el importante esfuerzo realizado por Berdugo & Cáceres (2010), muestran una aproximación a los temas que son más corrientes. En adición a esto se evidencia que la línea sobre educación en empresas familiares no ha sido investigada, lo que representa un vacío en la literatura colombiana y una oportunidad que pueden aprovechar los investigadores, máxime cuando sigue creciendo la presencia de esta área en diversos programas de pregrado y postgrado.

Este marco teórico conduce a la identificación de varios bloques clave en los que puede soportarse la educación sobre empresas familiares. Estos bloques se mencionan a continuación. Bloque 1, niveles de análisis: individuo, grupo/interpersonal, empresa, comunidad/entorno. Bloque 2, el sistema: familia, propiedad, empresa, administración, individuo, y entorno. Bloque 3, infraestructura: Centros, programas, asociaciones profesionales, medios de publicación, currículo académico. Bloque 4, consultoría y servicios. Aunque la literatura sobre empresas familiares ha sido bastante prolífica en los últimos años, sobre todo la proveniente de Norteamérica y Europa, y permite acceder a diversidad de investigaciones en las que se abordan muchos ángulos del área, estos cuatro bloques recogen los cimientos básicos que no se pueden desconocer a la hora de diseñar la educación sobre empresas familiares en general y en el nivel de pregrado en particular.

### 3. METODOLOGÍA

En este trabajo se toma el caso de la Universidad Icesi, creada en Cali, Colombia, en el año de 1979, la cual cuenta con cinco facultades, veinte programas de pregrado, diez programas de maestría y varias especializaciones en diferentes disciplinas. La universidad cuenta con varios centros, entre los que destaca el más antiguo, que es el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE), dependiente directamente de la rectoría. Como se señaló en la introducción, el interés de la universidad por el campo de la empresa familiar se inicia en este centro en 1989 al identificar el auge que estaba tomando en otros países y al valorar la importancia que este emergente campo vislumbraba para las empresas familiares colombianas.

Para la recolección de la información se recurrió a la revisión de la documentación histórica con el fin de identificar la correspondiente al área de empresas



familiares. Para el análisis se organizó la información en sus principales ejes y se examinaron las relaciones pertinentes. En este proceso se procuró no perder de vista los cuatro bloques mencionados en el marco de trabajo, los cuales no han estado en la planeación explícita del CDEE hasta la fecha. El proceso de recolección y análisis de la información permitió identificar un primer esquema de lo existente y proponer otro hacia el cual se debe avanzar, los que se muestran en el siguiente punto.

#### 4. MODELO DE EDUCACIÓN SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Los avances en el campo de la empresa familiar en el CDEE de la Universidad Icesi permiten identificar varios momentos:

- a. Primera etapa de adquisición permanente de documentos sobre empresas familiares e incursión en el campo de conocimiento (1989-1992).
- b. Generación de producción intelectual en los temas más comunes del campo (1992-1998).
- c. Diseño del curso de pregrado “administración de empresas familiares” (1998).
- d. Inicio de la oferta de capacitación sobre empresas familiares a la comunidad (1998).
- e. Primera ejecución del curso “administración de empresas familiares” (1999).
- f. Ejecución del módulo sobre “gobierno corporativo y empresas de familia” en distintas promociones del MBA convenio Tulane-Icesi (2000-2011).
- g. Asesoría a estudiantes que hacen su práctica en la empresa de su familia (2006 en adelante).
- h. Producción intelectual en temas emergentes en el campo y ponencias en eventos nacionales e internacionales. (1999 en adelante).
- i. Estancias profesoras en España en el área de empresas familiares (2001-2008)
- j. Consultoría a empresas familiares nacionales y extranjeras (1998 en adelante).
- k. Participación en redes de expertos sobre empresas familiares (2005 en adelante).

El análisis detallado de estas instancias permitió evidenciar que en el primer Bloque de la educación sobre empresas familiares, la producción intelectual lograda está más orientada al nivel 1, y tímidamente al nivel 2, siendo aún débil en los niveles 3 y 4.

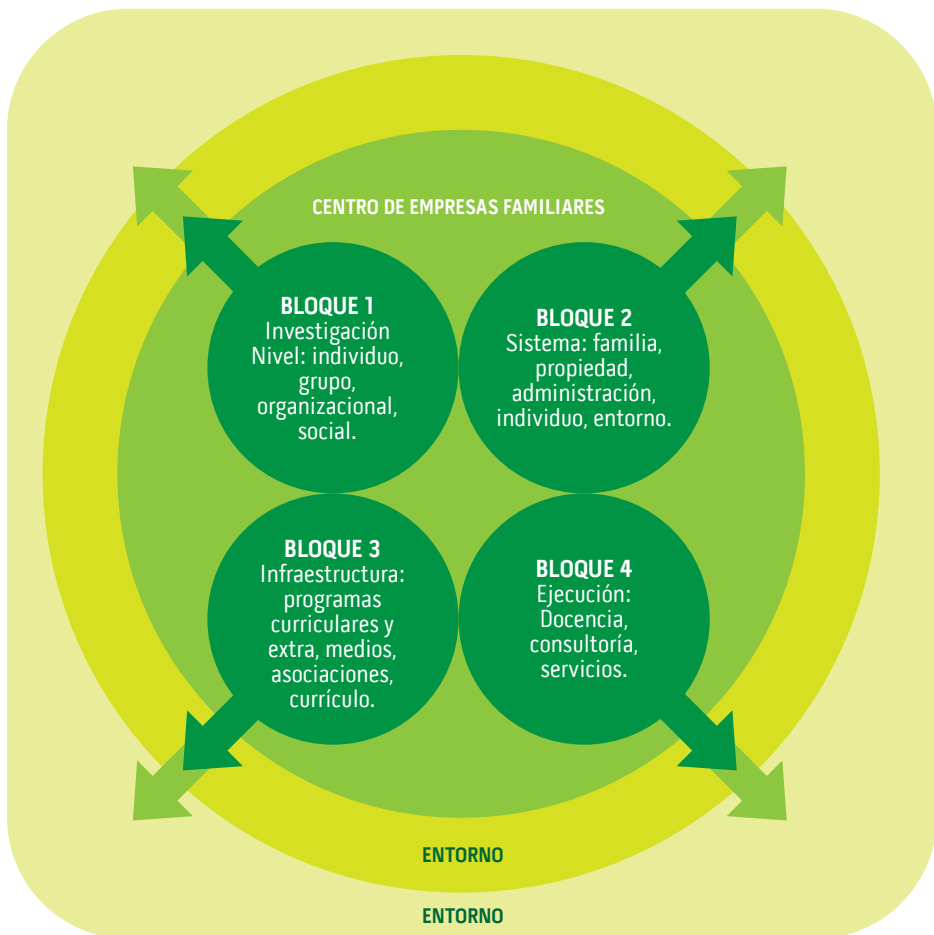
En el segundo Bloque, referido particularmente al sistema, la docencia interna de pregrado se ha impartido particularmente en atención a cinco de los seis componentes del sistema, con debilidad del componente de la sucesión de la propiedad. En contraste, esta debilidad no se hace evidente en la capacitación que se orienta hacia la comunidad porque se recurre a abogados externos al CDEE.

En el tercer bloque, que alude a la infraestructura, la orientación en el área se ofrece desde el Centro de Espíritu empresarial y no desde un Centro de Empresas Familiares en particular. El eje principal de la oferta interna es un curso sólido de pregrado que lleva más de quince años desde su diseño, con ajustes paulatinos en su currículo, orientado al desarrollo de competencias que lleven a los estudiantes a utilizar su conocimiento sabiamente en situaciones específicas de las empresas familiares. Este curso está compuesto por los siguientes núcleos: a) conceptos claves sobre el sistema familia-empresa. b) Examen de las situaciones problemáticas de las empresas familiares. c) soportes para la administración apropiada de la empresa familiar: relaciones entre familiares, protocolo familiar, plan estratégico de la familia y de la empresa, gobierno de la empresa y gobierno de la familia, sucesión de la dirección y la propiedad, transferencia de las capacidades empresariales, profesionalización, consultoría. d) revisión y estudio de casos reales de empresas familiares. e) trabajo final sobre una empresa familiar en la cual se hace un diagnóstico inicial y se aporta con base en las herramientas estudiadas en el curso. Para orientación del estudiante se entrega una guía de los puntos que contiene el trabajo final y se definen varias sesiones de asesoría personalizada a estos trabajos. f) familias propietarias de empresas que son invitadas a clase para que den su testimonio acerca de cómo llevan su vida paralela de familia y empresa. Algunos de estos casos de intercambio real con los miembros de familias propietarias se vivencian en el salón de clase y, otros, directamente en el terreno, al visitar la empresa. La metodología implica que los estudiantes lean los materiales asignados y los lleven preparados a las respectivas clases para su discusión. En este tercer bloque se ha procurado mantener y ampliar las relaciones con expertos nacionales e internacionales, pero aún falta por lograr en este aspecto.

En el cuarto bloque, orientado a la oferta externa, no es fuerte por cuanto la utilización de medios de difusión, que se ubican en el bloque 3, para dar a conocer a la comunidad las propuestas de capacitación y consultoría en el campo de la empresa familiar, es aún deficiente.

Atender rigurosamente estos cuatro bloques desprendidos del marco de trabajo no es tarea fácil, requiere la confluencia de sus factores fundamentales y el trabajo continuo con estos, principalmente en cuanto a personas y recursos financieros. En consecuencia, un modelo que se propone para el caso específico del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial-CDEE de la Universidad Icesi, se ilustra en la figura 1.

Figura 1. Modelo de bloques propuesto para la educación sobre empresas familiares.



Fuente: elaboración del autor.

Como lo muestra el bloque 1 del modelo, el análisis y la investigación no pueden estar enfocados solamente en los niveles individual y de grupo, desconec-

tados de lo que pasa en los niveles organizacional y social (Van Gils, Dribell, Neubaum, 2014), que han tomado mucho posicionamiento en el enfoque de las investigaciones sobre empresa familiar. Por esta razón la sugerencia de interactuar con profesionales de otras ramas se torna útil, pues se hace más amplio el panorama de aportes que se pueden exponer en torno a situaciones complejas. En concordancia con lo anterior, el bloque 2 refuerza el concepto de sistema y promueve una mirada más allá de la familia, la propiedad y la empresa, trascendiendo las fronteras en búsqueda y acogida de los componentes individuo, administración y entorno. Estos seis componentes conforman un escenario sistémico muy completo, que genera una amplia riqueza de conocimiento cuando se profundiza en los complementos y diversidad de relaciones que se dan entre ellos. Visto como un sistema, de aquí pueden derivarse resultados e interpretaciones que quizá sean confusos cuando se toma cada componente de manera aislada o en interacción parcial con otro. El bloque tres tiene un eje muy fuerte que es el curso curricular de pregrado sobre empresas familiares, pero que debe tener complementos con actividades extracurriculares en el aula y fuera de ella. De la misma manera en este bloque se debe considerar un comité de currículo en empresa familiar que estudie las tendencias del área para tomar decisiones de contenido, de metodologías, de materiales y de funcionamiento adecuadas. Adicionalmente una buena definición de los medios se hace imprescindible; aquellos como canales de difusión, fuentes de financiación del centro, áreas de trabajo necesarias, equipos de trabajo y recurso humano experto en el área y abierto a la multidisciplinariedad. De la misma manera, como se ha enfatizado en diversas instancias, la pertenencia a redes profesionales es un factor obligado. El bloque cuatro determina la puesta en marcha de los programas en el entorno, convirtiéndose en una vía necesaria de transferencia de conocimiento a la comunidad; en este bloque la consultoría, la docencia, la capacitación, el acompañamiento, la mentoría, la prestación de servicios, juegan papeles relevantes.

Es claro que para ofrecer un nivel básico sobre el dominio de la empresa familiar en el nivel de pregrado, no es absolutamente indispensable que un centro opere con todos los factores de los cuatro bloques que se muestran en el modelo propuesto. Sin embargo, se hace indispensable si lo que se pretende es un nivel básico de alto reconocimiento. Un mero curso no es suficiente, requiere espacios para el debate, precisa de la opción de intercambio directo de los alumnos con familias propietarias, del estímulo para que emerjan propuestas creativas de parte de los discípulos, de la realización de investigaciones paralelas que permitan actualizaciones permanentes, y de la garantía de funcionamiento eficiente y continuo. Así, el estudiante que haya pasado por la formación de pregrado, podrá seguirse valiendo de la universidad para ahondar en el conocimiento y seguir

creciendo. Conocer estas ventajas desde su pregrado puede motivarlo a tener un alto compromiso con el aprendizaje sobre empresas familiares.

No obstante, un modelo con los cuatro bloques y sus factores enunciados, está todavía lejos de alcanzar, porque aún no hay conciencia institucional ni ciudadana de la importancia de la investigación en este campo, y porque los centros dedicados a otros temas y actividades, se concentran en venderle a la sociedad servicios de sobrevivencia, resolviendo la necesidad de cubrir los costos básicos de sus empresas, sin procurar mayores ingresos que han de permitir investigar y formular metodologías y modelos propios. Así mismo, se precisa de una influencia positiva de los bloques en su conjunto, tanto al interior como al exterior de la universidad, cuyos costos pocas instituciones están dispuestas a asumir. En la ilustración gráfica del modelo, esta influencia se representa con flechas, indicando que los flujos de conocimiento, materiales, acompañamiento, y demás salidas que propicia el Centro de Empresas Familiares, deben tener impacto en la comunidad cercana y también en la que está más distante.

Los años de investigación transcurridos han mostrado la utilidad de los centros de empresas familiares que operan en las universidades, pues se evidencia el importante porcentaje de estudiantes que tienen relación con una empresa familiar (De Moss, 2002), por lo cual, estos centros no deberían dedicarse sólo a actividades externas sino también a las internas, atendiendo a sus estudiantes con cursos y programas sobre la empresa familiar (McCann y Upton, 2000). Pero más allá del diseño de programas, la definición de clientes, el tipo de gestión, los servicios ofrecidos y la manera como se financiará (Frishkoff, 1998), el centro debe funcionar con un modelo más holístico alineado con la misión de la universidad en enseñanza, investigación y servicio (McCann, 2003), pero con autonomía para funcionar con sus iniciativas metodológicas y de contenido curricular, en línea con el conocimiento que va propiciando la investigación de punta. Esto lo puede facilitar el modelo propuesto.

Los trabajos de investigación sobre educación en empresas familiares (De Massis, Sharma, Chua, & Chrisman, 2012) y el contacto práctico mediante la labor de consultoría (Goodman, 1998, Lozano, 2009) contribuyen a esa integralidad que se propone en el modelo.

Por fortuna, hacia principios de este siglo ya se cuestionaba el vacío existente en la educación en administración en cuanto que aún no tenía en ella un peso importante el área de empresas familiares (Hoy, 2003) y esto impulsó el interés de investigar con mayor intensidad la educación sobre este campo en la disciplina de la administración y adentrarse en las teorías de soporte (Steier & Ward, 2006).

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo permite derivar cuatro conclusiones principales:

La Primera conclusión es que un modelo de educación de pregrado sobre empresas familiares requiere de los cuatro bloques expuestos e identificados en el marco de trabajo, porque permiten una conformación y evaluación holística del área. Adicionalmente, no es aventurado pensar en la posibilidad de que un modelo de esta naturaleza, con los cuatro bloques, pueda trascender hacia los estudios de postgrado sobre empresas familiares.

La segunda conclusión se desprende de la primera, en cuanto que los cuatro bloques no deben operar individualmente sino como un gran sistema integrado en el que estos se interrelacionan entre sí, complementándose y fortaleciéndose simultáneamente.

La tercera conclusión alude a que cada bloque en su interior debe de estar conformado por todos aquellos componentes que hagan de los estudios de pregrado una formación sólida, reconocida y que satisfaga los objetivos trazados. No deben existir componentes de bajo nivel ni en cantidad ni en calidad.

La cuarta conclusión deviene en un aspecto técnico muy importante. El gran sistema constituido por estos cuatro bloques, debe ser gestionado desde un centro de empresas familiares y no desde un centro que enfatiza en otro tipo de áreas y deja el de las empresas familiares como una línea más trabajo, sin que sea su foco central.

Los cuatro bloques han de ser los ejes del Centro de Empresas Familiares que respalden una buena educación de pregrado en este campo y den lugar a algunos ámbitos en los que es preciso adentrarse para realizar investigaciones futuras.

El primer ámbito concierne a que el número de centros de empresas familiares se ha incrementado a través del mundo y están ejerciendo una presión extraordinaria con la oferta de diversos servicios, incluso con alguna dosis de educación gratuita. En tanto que algunos centros son propensos a desaparecer con estos cambios, otros han adoptado estrategias creativas atrayendo un selectivo grupo de aliados personales e institucionales que desean crecer y ser prósperos en conjunto con los centros. En adición a las estrategias alineadas con necesidades externas y una buena estructura interna, se espera que los centros de empresas familiares encuentren otras fuentes de ingreso a través de las investigaciones las

donaciones (Sharma et al., 2007), sin dejar de lado el diseño y funcionamiento de “cátedras de empresa familiar”.

Otro ámbito indica que en cuanto a la investigación de los centros, una tendencia cada vez más fuerte es examinar el pensamiento desde múltiples disciplinas. Esta tendencia puede llevar al desarrollo de nuevas teorías que combinan empresa familiar con conceptos de otras corrientes (Chrisman, Chua, & Steier, 2003). A su vez, esto lleva a crear journals electrónicos para difundir lo que los investigadores del centro de empresas familiares y otros pares externos investigan, lo cual sirve también como una difusión del centro y de sus aliados.

Un ámbito adicional deja entrever que en lo relativo a los programas de educación en empresas familiares, algunas universidades del mundo tienen concentraciones y otras, incluso, maestrías en el área. En el nivel de doctorado se hacen cada vez más tesis sobre empresas familiares. Estos programas pueden ser más exitosos si se exploran las necesidades de los stakeholders, y las decisiones de currículo y metodología no se toman sólo con base en lo que los integrantes del centro piensan, lo que sugiere la necesidad de un grupo de expertos en el área. Pero estos escenarios se deben complementar con las consultorías porque facilitan el contacto directo con las familias y sus empresas para analizar situaciones y buscar respuestas de mejoramiento y consolidación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Benavides, C. A.; Guzmán, V. F. & Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa Familiar, 14, 78-90.
- Berdugo, E. & Cáceres, L.E. (2010). Aproximación al estado de la investigación en empresas de Familia en Colombia: 1989 – 2009. Gestión y sociedad, 3(1), 39-60.
- Bird, B.; Welsch, H.; Astracham, J.H. & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. Family Business Review, 15(4), 337-350.
- Casillas, J. y Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A Bibliometric Study of the FBR. Family Business Review, 20 (2), 141-162.

- Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; & Steier, L. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 441-448.
- Craig, J., & Lindsay, N. (2002). Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process. *Journal of small business and Enterprise Development*, 9(4), 416-430.
- Dawson, A. (2012). Auman capital in Family business: Focusing on the individual level. *Journal of family Business Strategy*, 3, 3-11.
- DeMoss, M. (2002). Developing consumer-driven services in university-based family business programs. *Family Business Review*, 15(2), 119-129.
- De Massis, A.; Sharma, P.; Chua, J. H., & Chisman (2012). *Family Business Studies An Annotated Bibliography*, Edward Elgar, UK.
- Debicki, B. J.; Matherne III, C. F.; Kellermans, F. W.; Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium, An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22 (2), 151-166.
- Ensley, M. D., & Pearson, A.W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and non-family new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(3), 267–284.
- Frank, H.; Kessler, A.; No sé, L., & Suchy, D. (2011) Conflicts in Family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Manangement*, 1(2), 130-153.
- Frishkoff, P.A. (1998), Strategic Questions for University-Based Family Business Programs. *Family Business Review*, 11(4), 355-361.
- Gallo, M.A. (1998). Ethics in Personal Behavior in Family Business. *Family Business Review*, 11(4), 325-336.
- Goodman, J.; (1998). Defining the new professional: the Family Business counselor. *Family Business Review*, 11(4), 349-354.
- Gubitta, P., & Gianecchini, M. (2002). Governance and Flexibility in Famil – owned SMEs. *Family Business Review*, 15(4), 277-297.
- Hall, A.; Melin, L.; & Nordqvist, m. (2001) Entrepreneurship as radical change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Habbershon, T. G. & Pistrui, J. (2002). Entreprising Families Domain: Family – Influenced ownership Group in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.
- Holt, D. T. (2012). Strategic Decisions within Family Firms: Understanding the Controlling Family’s Receptivity to Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (6), 1145-1151.



- Hoy, F. (2003). Legitimizing Family Business Scholarship in Organizational Research and Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 417-422.
- Hoy, F. & Sharma, P. (2010). *Entrepreneurial Family Firms*, Pearson, New Jersey, USA.
- Kontinen, T.; Ojala, A. (2010). The Internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business strategy*, 1, 97-107.
- Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 577-599.
- Lozano, M. (1992). Descubramos Nuestras Empresas Familiares Latinoamericanas. En: *Memorias VI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*. Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Lozano, M.; Jiménez, J. E., & Varela, R. (1994). Las diferencias entre hijos e hijas en las Empresas Familiares. En: *Memorias VII Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial*, 253-274, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Lozano, M. (1996). Caracterización de la Empresa Familiar Caleña. *Revista de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana*. Medellín, 8, 115 – 162.
- Lozano, M.; Guendica, R.; Velasco, C. X.; Noguera, A. M., & Torres, G. (1997). Asociarse con un Familiar, ventajas y desventajas. En: *Memorias XI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, 155-164, Universidad Icesi. Cali, Colombia.
- Lozano, M. (1998). La Empresa Familiar: Factores contemporáneos y su influencia en la gestión. En: *Memorias XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, 175-190, TEC, San José–Costa Rica.
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 74, 49-67.
- Lozano, M. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*, 26, 214-237.
- Litz, R.; Pearson, A.; Litchfield, S. (2011). “Charting the Future of Family Business Research: Perspectives From the Field”. *Family Business Review*, 25(1), 16-32.
- McCann, G. & Upton, N.B. (co-editors)(2000), Deland, FL: Stetson University, 99 pp.
- McCann, G. (2003). Where Do We Go from Here? Strategic Answers for University-Based Family Business Programs. *Family Business Review*, 16 (2), 125-144.

- Mitchell, M. K.; Agle, B. R.; Chrisman, J. J.; Spence, L. J. (2011). Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21 (2), 235-255.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Naumann, E., & Lincoln, D. J. (1989). Systems theory approach to conducting industrial marketing research. *Journal of Business Research*, 19 (2), 151-164.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (3-4), 211 - 239.
- Nordqvist, M., & Zelweller, T. (2010). *Transgenerational Entrepreneurship*, Edward Elgar, UK.
- Pérez, M. J.; Basco, R. (2011). The cognitive Legitimacy of the Family Business Field. *Family Business Review*, 24 (4), 322-342.
- Pieper, T. M.; Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20 (4), 301- 319.
- Poza, E. J., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family Business Review*, 17(2), 99-118.
- Osorio, F. F., & Pereira, F. (2011). Hacia un Modelo de Educación para el Emprendimiento: Una Mirada desde la Teoría Social Cognitiva. *Cuadernos de Administración*, 24 (43), 13-33.
- Riordan, D. A., & Riordan, M. P. (1993). Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 6-78.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17 (1), 1-36.
- Sharma, P.; Hoy, F.; Astrachan, J. H.; Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60, 1012-1021.
- Steir, L. (2003). Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18, 597-618.
- Steir, L., & Ward, J.L. (2006). If theories of Family Enterprise Really Do Matter, so does change in management Education. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 887-895.

- STEP PROJECT, “STEP Academic Information Packet” (2013). STEP Summit Reports and Resources. Paper 6. <http://digitalknowledge.babson.edu/sumrep/6>.
- Steward, A.; Lumpkin, G. T., & Katz, J. (2010). Entrepreneurship and Family Business, Emerald, U. K.
- Van Gils, A, Dribell, Clay & Neubaum, Donald O. (2014). Social Issues in the Family Enterprise. *Family Business Review*, 27 (3), 193-205.
- Westhead, P. & Howorth, C. (2007). “types” of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional development*, 19, 405-431.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and ownership Imperatives. *Family Business Review*, 16(4), 369 – 385.
- Zachary, R.(2011). The importance of th family system in family business. *Journal of family Business Review Management*, 1(1), 26-36.
- Zahra, S. A.,Hayton, J. C.,& Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resourcebased analysis of organizational culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 363–381.



# ESPÍRITU EMPRESARIAL EN LA EDUCACIÓN DOCTORAL DE VENEZUELA



---

**Leslie Borjas De Xena**

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

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es caracterizar las representaciones sociales del Espíritu Empresarial presentes en los programas doctorales de Educación y Gerencia de las universidades venezolanas, por considerar importante el valor agregado que genera en la sociedad del conocimiento. La metodología fue cualitativa. La unidad de análisis fueron los doctorados de Universidades de carácter público y privado orientados a disciplinas empresariales, los informantes claves fueron 12 miembros de líneas de investigación y 20 estudiantes de doctorado de las 5 universidades seleccionadas. Las técnicas fueron la entrevista guiada y el análisis de contenido. Las representaciones fueron: oportunidad de desarrollo, gestión tecnológica como parte del núcleo primario y los aspectos culturales que permean la acción educativa en los estudios doctorales.

**Palabras clave:** Espíritu empresarial, programas doctorales, representaciones sociales.

## ABSTRACT

The objective of this work is to characterize the social representations of the Entrepreneurial Spirit in the Doctoral programs of Education and Management in Venezuelan universities, for considering important the added value generated in the knowledge society. The methodology was a qualitative study. The units of analysis were formed by the Doctoral programs of public and private Universities of entrepreneurial disciplines; the key informants were 12 members of the research line of the studied universities and 20 students from PHD programs of the 5 selected universities. The methods used were: guided interviews and content analysis. The emerging representations were: development opportunity, technology management as part of the primary nucleus and cultural aspects that permeate the educational activity in the doctoral studies.

**Key words:** Entrepreneurial Spirit, doctoral programs, social representations.

## 1. INTRODUCCIÓN

La revisión de la literatura relativa a Educación Empresarial (EE) ha tenido diferentes perspectivas. Varela (2011) señala que debe alinearse con la orientación del espíritu empresarial, el cual está enfocado en la innovación continua, Gibb (2011) considera que los modelos de iniciativas empresariales tradicionales transferidos a países con economías emergentes, replantean el surgimiento de modelos diferentes al de las empresas con fines de lucro, considerando la presencia de contextos culturales e ideológicos que ameritan contextualizar la acción educativa.

Filion (1999), planteaba las siguientes preguntas: ¿Puede el emprendimiento enseñarse? ¿Pueden los estudiantes empezar a ser emprendedores en la universidad? ¿Quiénes son los más capaces para enseñar el emprendimiento: los investigadores universitarios o los profesionales?, estas consideraciones originan la Metodología de la Pedagogía Empresarial (Filion & Dolabela, 2011), programa que se aplica en Brasil en las escuelas de primaria.

La gestión de la universidad en la sociedad del conocimiento la obliga a ser una *universidad emprendedora*, concepto que engloba según Mondragón a universidades con la habilidad para transformar el conocimiento producido dentro de la universidad en un resultado económico y socialmente útil. Son universidades cuyos resultados de la investigación son analizados por su potencial económico y comercial, y desarrollan las capacidades internas para traducir los resultados de la investigación en una propiedad intelectual y actividad económica de acuerdo a objetivos previamente establecidos. Esta definición coincide con la expuesta por Guerrero y Urbano (2012), quienes agregan una oportunidad para traducir los resultados de la investigación en una propiedad intelectual y actividad económica de acuerdo a objetivos previamente establecidos.

La universidad emprendedora, para Rodeiro, Fernández y Rodríguez (2008), es concebida como una forma de transición de la universidad docente a una investigadora. En este sentido, las universidades necesitan revisar su acción educativa con miras a generar conocimientos, productos o servicios, para conseguir significativos cambios a través de la acción de sus egresados en los diferentes contextos organizacionales públicos y privados.

Estas consideraciones conciben a la universidad, según el modelo de la triple hélice (Etkowitz, 2003), con las siguientes características: un ente independiente, con creación de estructuras organizacionales diferentes a las creadas en la gestión de

la administración científica, con procesos de reflexión derivados del aprendizaje organizacional que le permitan gestionar los cambios en la cultura organizacional, con miras a generar procesos de autogestión.

La educación en el fomento del Espíritu Emprendedor según la Comisión Europea (2003) el Libro Verde de Espíritu Empresarial (2003) y el Libro Blanco de Iniciativa Empresarial (2013). En términos generales, la iniciativa emprendedora incluye el estudio de las fuentes de oportunidades, los procesos de descubrimiento, evaluación y explotación de las mismas, y las personas que las descubren, evalúan y explotan (p. 15).

La educación emprendedora, es una necesidad que debe estar presente en la currícula, de acuerdo a lo planteado por la Unesco (2006, 2010), que la define como una colección de enseñanzas formalizadas que entrenan y educan a cualquier persona interesada en participar en el desarrollo socioeconómico a través de un proyecto para promover la sensibilización en emprendimiento, la creación de negocios o el desarrollo de pequeños negocios. Sikalieh y Otieno (2011) la consideran como una manera de reconstruir el bienestar y construir asociaciones entre los sectores públicos y privados aprovechando el dinamismo de los mercados enfocado en el interés público.

A los efectos de la presente investigación, se asume la definición de Educación Empresarial como el conjunto de las actividades académicas desarrolladas por las Instituciones de Educación Superior que, enmarcadas dentro de las tres funciones tradicionales (docencia, investigación y extensión), son diseñadas para formar en los participantes actitudes, valores, creencias, conocimientos y comportamientos destinados a promover la creación de empresas, a desarrollar habilidades y competencias emprendedoras, con el objetivo de lograr impacto en la sociedad generando empleo y calidad de vida (Borjas, 2012).

El objetivo de este trabajo es caracterizar el significado de las Representaciones Sociales (RS) de los actores de la educación emprendedora en los doctorados de las universidades venezolanas, a partir de los significados que le otorgan los actores educativos. Entendiéndose las RS como “una forma de pensamiento social”, compartido y de carácter práctico, que permite interpretar acontecimientos de la vida diaria, información y características del medio ambiente, tanto como a los otros actores sociales involucrados en esa elaboración.

La investigación que se ha realizado en Venezuela ha sido fundamentalmente en instituciones de educación superior a nivel de pregrado (Borjas, 2012), no se conocen trabajos sobre el abordaje del Espíritu Empresarial en los doctora-



dos de las universidades venezolanas. Esta situación motiva la realización del presente estudio a nivel doctoral, con la intención de determinar las RS en los actores educativos que participan en la formación doctoral como un eje fundamental para el desarrollo de teorías sobre Emprendimiento aplicado al contexto particular de las instituciones de educación superior venezolanas. En síntesis, queremos elucidar las RS, como una forma de comprensión e internalización, en los corpus teóricos de los doctorados y en los significados en los coordinadores y estudiantes de los Doctorados en Educación y Administración.

En atención a lo expuesto, la pregunta de investigación para este estudio se orienta a indagar: *¿qué significado tienen las representaciones sociales presentes en los actores educativos que ejercen funciones de coordinadores y de un grupo de estudiantes de los doctorados de las universidades seleccionadas?*

El trabajo se estructura de la siguiente manera, la primera sección contiene una revisión de la literatura en educación emprendedora como de la teoría de las representaciones sociales. En la segunda sección, se describe la metodología de investigación. La sección posterior contiene los resultados del estudio, para luego presentar la discusión de los resultados y las conclusiones.

## 2. APROXIMACIÓN TEÓRICA SOBRE LA FORMACIÓN DOCTORAL

Una constante en las investigaciones de los procesos de aprendizaje es el uso de las interrogantes básicas atribuidas a Geary (2009) referidas a: el por qué del aprendizaje es el componente funcional que vincula el qué se aprende, cuándo, dónde, cómo, en respuesta a variadas fuentes de motivación que contemplen una evolución cultural e interindividual asociados a los cambios culturales y tecnológicos.

El diseño curricular para los programas en formación empresarial ha sido estudiado como uno de los tópicos principales en la literatura especializada. Algunos autores sugieren que un programa en emprendimiento debe incluir cursos para desarrollar, entre otros, destrezas en negociación, liderazgo, competencias en el desarrollo de nuevos productos, pensamiento creativo y exposición a la innovación tecnológica (McMullan & Long, 1987; Vesper & McMullan, 1988). Otros autores analizan los métodos de enseñanza y recomiendan el uso de simulaciones computarizadas, entrevistas con emprendedores y exploración am-

biental, casos “vivos” o el uso de video y películas (Gartner & Vesper, 1997; Solomon & Carney, 1994).

Tarapuez (2011) señalan que el currículum de formación emprendedora debe ser pertinente a cada institución educativa mientras que Gibb (2011) expresa que debe comprender las necesidades presentes en el entorno donde se desarrolla la acción emprendedora.

El informe de Educación Emprendedora Buenas Prácticas Internacionales (Fundación Universidad-Empresa, 2012) destaca las mejores prácticas internacionales en educación emprendedora en 22 instituciones de educación superior de Norteamérica y Europa, seleccionadas por su relevancia, representatividad geográfica, diversidad cultural e institucional, multidisciplinariedad, carácter innovador e impacto económico en las experiencias de las siguientes instituciones americanas: Babson College, Carnegie Mellon University, Kaufman Foundation, la Universidad de Cornell, el Instituto Masachussets de Tecnología, la Universidad de Carolina del Norte, Universidad de Pensilvania y la Alianza Estratégica Carnegie Milton con la Universidad Politécnica de Lisboa, entre otras.

Sin embargo, aún cuando se registra un número variado de instituciones y universidades que ofrecen cursos relacionados con emprendimiento, a lo largo de Europa, sólo un pequeño número ofrecen programas de formación doctoral en emprendimiento por lo que, consecuentemente, pocos estudios están disponibles (Bruchs, Duhaime, Gartner, Stewart, Katz, Hitt, Álvarez, Dale & Venkatamaran, 2003). En este contexto, la Comisión de las Comunidades Europeas (2006) afirma que: “el emprendimiento debe tener un mayor reconocimiento como un campo de especialización para programas de doctorado” (p. 11). Se destaca la experiencia sobre educación empresarial en el doctorado de Educación Empresarial (EE) desarrollado por la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad de Växjö, programa que recibió premio a la calidad en el año 2003. En otro orden de ideas, la propuesta de acciones estratégicas para el emprendimiento en Cantabria (2012), señala: No existe formación común y transversal y en ocasiones existe pero se desconoce o no llega correctamente al público objetivo.

Además, no existe una “Agenda única de formación para la iniciativa emprendedora” y tampoco se cuenta con un sello de calidad común que homogenice y reconozca la formación impartida a través de todo este Sistema ni por los diferentes agentes implicados.

Sin embargo, algo en lo que la Universidad viene trabajando con importantes resultados es en la formación de personal investigador centrado en el emprendimiento.

La mayoría de los trabajos se focalizan en el campo de la educación emprendedora a nivel de pregrado, sin embargo, identificar las currículas para el desarrollo de estudios doctorales o sugerir cómo los programas doctorales de EE podrían ser diseñados, lanzados y organizados, no sólo ayuda a incrementar su efecto sobre el desarrollo regional sino también a preparar nuevos académicos para ser contribuidores exitosos en el campo del emprendimiento (Duhaimé & Hitt, 2000; Bruchs, C.; Duhaimé, I.; Gartner, W.; Stewart, A.; Katz, J.; Hitt, M.; Álvarez, D.; Dale, G. & Venkatamaran, S. (2003). En este contexto, Gibb (ob. cit.) señala: Que gran parte de los trabajos académicos en los doctorados en Espíritu Empresarial parece apoyarse en la traducción del paradigma del espíritu empresarial al lenguaje, a la cultura y a la organización funcional de las empresas y de las escuelas de administración con base a la publicación de gestión empresarial referidos a operaciones, mercadeo, finanzas y estrategias, cuando la idea es crear “procesos que pueden ser vistos como la intención de crear soluciones únicas para ambientes únicos” (p. 50).

En América Latina, reconocidos investigadores señalan que: “la cultura predominante o el sistema educativo no favorecen la difusión de información sobre la opción emprendedora ni el desarrollo de vocaciones y capacidades para emprender” (Kantis, 2011, p. 85). Mientras que Osorio y Pereira (2011) expresan que al educar para el emprendimiento confluyen cuatro variables fundamentales relacionadas en tres niveles: el emprendedor, la acción emprendedora, el entorno y la formación.

La educación para el emprendimiento tiene el reto de combinar adecuadamente las variables para impulsar al emprendedor a tomar la decisión; para poner en marcha del proceso por el cual los individuos realizan el agenciamiento personal de su acción emprendedora, y para facilitar el acceso, la selección y la adaptación de los factores externos que favorecen o limitan ese agenciamiento (Osorio & Pereira, 2011, p. 30).

Formichella (2004) al referirse a la relación entre el emprendimiento y la educación, analiza el proceso de socialización y señala que: “Podría pensarse que el ser humano logrará desarrollar un espíritu emprendedor en la medida que su proceso de socialización lo acompañe en ese camino” (p. 20). En este sentido, agentes sociales como la familia, la escuela, las relaciones entre iguales y los medios de comunicación de masas conforman los medios a través de los cuales se irán incorporando conocimientos, actitudes y valores que podrían frenar o impulsar el espíritu emprendedor.

Los programas ofrecidos en Educación Emprendedora, a pesar de los esfuerzos realizados por el conglomerado de las Universidades venezolanas, en pregrado

y postgrado no alcanzan una tasa de reinversión en la sociedad (Borjas, 2012), considerando que existe una alta tasa de estudiantes buscando empleo.

En América Latina destacan los trabajos realizados por el Instituto Tecnológico Monterrey con la Universidad de Cantabria, para desarrollar en forma conjunta un Programa Doctoral., Rama (2011) considera que América Latina tiene muy baja producción de patentes y publicaciones indexadas, hay una enorme desigualdad, en cuanto a la producción científica, característica que caracteriza a la universidad emprendedora.

Alemaný, Álvarez, Planellas y Urbano (2011) en España encontraron que:

*En cuanto a las publicaciones de las tesis doctorales de ámbito internacional defendidas en el período 2000-2010, la mayoría de ellas se centra también en el emprendimiento en general (23%), mientras que otro 23% estudia alguno de los colectivos específicos, principalmente los inmigrantes, la mujer emprendedora y el emprendimiento social (p. 37).*

Uno de los problemas más graves en Latinoamérica es que la región importa conocimientos, salvo en el caso de Brasil, que ha generado un avance en los parques tecnológicos, en una agencia nacional de innovación que financia proyectos. No ha habido en Venezuela una visión pro tecnología y pro conocimiento. La visión parece ser más focalizada en la cobertura de desarrollo de programas dirigidos a las conductas del emprendedor, el que es emprendedor y no, el cómo se forman las competencias del emprendedor.

Los estudios de doctorado en Venezuela han sido investigados por Morles (2005), quien los concibe como el conjunto de procesos sistemáticos, selectivos y altamente exigentes que se llevan a cabo en instituciones debidamente autorizadas, conducentes a títulos o grados académicos avanzados en los cuales participan graduados universitarios o con formación equivalente. Sin embargo, sus finalidades deben ser redefinidas. Ya no serán las funciones tradicionales (esto es, especialización profesional e investigación científica), sino funciones más amplias y precisas, esto es: (a) la creación intelectual (científica, tecnológica o humanística); (b) la formación de expertos (o profesionales que integran formación especializada con sólida cultura general); y, (c) la acción social o de servicio a la comunidad.

En el caso de Venezuela se reportan las experiencias en el estudio de la Universidad emprendedora, en los estudios de Borjas y Marvez (2006) en la Universidad Metropolitana y los de Cervilla, Rodríguez y González (2013) en la Universidad Simón Bolívar (USB), quienes señalan que:

*En este contexto para propiciar el fomento del emprendimiento universitario, es importante que la USB establezca mecanismos amplios y participativos de aprendizaje, promoviendo la articulación y la cooperación con otros actores involucrados en los procesos de innovación y en la promoción de la actividad emprendedora, tanto a lo interno como a lo externo de la universidad. Por supuesto que las acciones necesarias para ello implicarán llevar adelante un proyecto de fortalecimiento institucional, que contemple un conjunto de estrategias y políticas dirigidas a convertir a la USB en una universidad emprendedora (p. 22).*

Es conveniente una propuesta en la que la educación formal debe abandonar la orientación predominantemente racional que le ha impuesto la modernidad, fundamentada en paradigmas limitativos, y asumir a plenitud el desarrollo integral de las personas. Así, el papel asignado a la universidad en su función formadora y transformadora será entonces, contribuir al desarrollo de una actitud emprendedora en los futuros profesionales, pues con el emprendimiento lo que se busca es un aprendizaje reflexivo, crítico y creativo, con egresados capaces de generar trabajo por cuenta propia más que buscar un empleo. En Venezuela los doctorados de Administración y Educación en las universidades estudiadas desarrollan líneas de investigación entendidas por Briceño y Chacín (1988) como una estrategia que permite:

*(...) diagnosticar una problemática en el campo de la práctica educativa. La misma genera la conformación de grupos de investigadores y co-investigadores que apoyados mutuamente desarrollan inquietudes y necesidades e intereses en la búsqueda de alternativas y soluciones efectivas en el campo educativo (p. 1).*

La investigación que se ha realizado en Venezuela ha sido fundamentalmente en instituciones de educación superior a nivel de pregrado (Borjas, 2012) y no se conocen trabajos sobre el abordaje del Emprendimiento en los doctorados de Educación y Gerencia de las universidades venezolanas ubicadas en el área Metropolitana de Caracas.

### 3. ENFOQUE TEÓRICO DE REPRESENTACIONES SOCIALES

La teoría de las Representaciones Sociales (RS), a partir del estudio de Moscovici (1999), refiere cómo esta noción del pensamiento humano está expuesta a la influencia de los cambios sociales y evoluciona a medida que las socieda-

des experimentan cambios. Las representaciones sociales son “una forma de conocimiento socialmente elaborado y compartido, orientado hacia la práctica y que concurre a la construcción de una realidad común a un conjunto social” (Jodelet, 2003, p. 36).

Banchs (1986) define la representación social como:

*La forma de conocimiento del sentido común propio a las sociedades modernas bombardeadas constantemente de información a través de los medios de comunicación de masas (...) en sus contenidos encontramos sin dificultad la expresión de valores, actitudes, creencias y opiniones, cuya sustancia es regulada por las normas sociales de cada colectividad. Al abordarlas tal cual ellas se manifiestan en el discurso espontáneo, nos resultan de gran utilidad para comprender los significados, los símbolos y formas de interpretación que los seres humanos utilizan en el manejo de los objetos que pueblan su realidad inmediata (p. 39).*

Banchs (2008) distingue dos objetos de estudio desde las RS el abordaje procesual y el estructural. El primero sigue los supuestos de Moscovici, se centra en los procesos de constitución del pensamiento social e integra los aspectos cognoscitivos a nivel individual y los procesos sociales (interacción cara a cara); comunicación fundamentos que la constituyen y el segundo, se centra en los procesos cognitivos que a nivel individual dan cuenta de la estructura de las RS.

Las RS se manifiestan a través de la información (Araya, 2002; Ibáñez, 1988) y en la actitud que se evidencia en la valoración positiva o negativa acerca del objeto representado, en este caso: el emprendimiento en la educación doctoral.

*Los procesos que describen el funcionamiento y la generación de las RS son: la objetivación y el anclaje. La objetivación se refiere a la transformación de conceptos abstractos, extraños en experiencias o materializaciones concretas. El anclaje permite incorporar lo extraño, en una red de categorías y significaciones, a través de dos modalidades de intervención: (a) la inserción del objeto de representación en un marco de referencia conocido y preexistente; (b) la instrumentalización social del objeto representado que posibilita la inserción de las representaciones en la dinámica social haciéndolas instrumentos útiles de comunicación y comprensión, que posibilitan que las personas puedan comunicarse en los grupos a que pertenecen bajo criterios comunes, con un mismo lenguaje para comprender los acontecimientos, las personas u otros grupos.*

Moscovici (1979), declara que el anclaje de la RS se liga con el marco de referencia de la colectividad y es un instrumento para interpretar la realidad y actuar sobre ella... “la sociedad cambia el objeto social por un instrumento del cual puede disponer, y este objeto se coloca en una escala de preferencia en las relaciones sociales existentes” (p. 121). La objetivación traslada la ciencia al dominio del ser y que el anclaje la delimita en el hacer.

En Venezuela se registran los estudios de quien suscribe relativo a las RS del Espíritu Empresarial en los medios impresos (Borjas, 2010) y un estudio posterior sobre la educación empresarial, producto de una comprensión del estado de desarrollo del EE en instituciones de educación superior venezolanas (Borjas, 2012), el cual orientó este trabajo para el seguimiento y profundización e instituciones venezolanas que desarrollan doctorados en administración y gerencia.

## 4. METODOLOGÍA

La metódica cualitativa del estudio fue de tipo descriptivo comprensivo, fundamentado en un estudio de caso (Yin, 2003), como vía necesaria para la indagación y comprensión de los elementos simbólicos de las RS presentes en la educación empresarial en los estudios doctorales.

Se escogió el enfoque de las RS basados en Moscovici (1999) y en el enfoque procesual de Banchs (1986), como un aporte teórico-heurístico que permite profundizar el conocimiento de la realidad para acceder al conocimiento de las RS, focalizándose en el análisis de las producciones simbólicas y del lenguaje.

Los *informantes* fueron 12 coordinadores (*identificados en el análisis por “C”*) de cinco universidades, tres públicas y dos privadas con programas doctorales en administración y educación en el Área Metropolitana de Caracas y 20 estudiantes cursantes de programas doctorales de Educación y Gerencia identificados por “E”, todos los cuales fueron entrevistados para identificar sus representaciones sociales (actitudes, valores, creencias y opiniones) sobre la educación doctoral en emprendimiento (Ver tabla 1). El contacto con los miembros coordinadores de las líneas de investigación y los doctorandos permitió captar sus representaciones de una forma diferente a la del investigador, esta acción le dio credibilidad al estudio al describir las RS que fueron aproximaciones de los que ellos “creen”, “sienten” y “ven”.

Tabla 1. Informantes clave. Coordinadores de programas doctorales y estudiantes

Informantes Clave	Nº	Características
Coordinadores	12	Coordinadores de estudios doctorales en cinco (5) universidades públicas y privadas
Estudiantes tesistas	20	Estudiantes tesistas de los Doctorados en Educación y Gerencia

Fuente: Elaboración propia (2013)

*La técnica de recolección de datos* fue la entrevista guiada. Se realizó por medio de un guión abierto de preguntas, previamente validado por un experto en emprendimiento y se hizo una prueba piloto a fin de ver su pertinencia a la investigación. El instrumento indaga sobre las concepciones de los informantes en torno a: (a) caracterización del EE por parte de los actores sociales, como vía para determinar los aspectos cognoscitivos, motivacionales y/o afectivos así como las nociones ideacionales; (b) presencia o inclusión del EE en los programas curriculares doctorales y (c) experiencias conocidas en el ámbito nacional sobre emprendimiento a nivel doctoral.

Los instrumentos utilizados fueron: (a) un Guión Abierto de preguntas para realizar las entrevistas y, (b) una Lista de Cotejo para el análisis de contenido de los programas doctorales, dirigidos a la Educación Empresarial con énfasis en el emprendimiento.

Las *técnicas de análisis* se basaron en la indagación hermenéutica y la triangulación de las fuentes de información vivas, como requisito para establecer la validez y fiabilidad del estudio (Yin, 2003). Igualmente, en el análisis de contenido, se aplicó la propuesta de Moscovici (2000), en cuanto a las categorías organizadores de la producción de significaciones obtenidas sobre lo que *creen*, lo que *sienten* y lo que *ven*.

En referencia a la recolección de datos, se analizaron y triangularon los datos de los miembros de las líneas de investigación y los doctorandos en el período 2012-2013 septiembre-febrero, para mejorar la validez y confiabilidad del estudio. Esta triangulación de datos (Vasilachis de Gialdino, 2006) permitió probar los distintas representaciones acerca del emprendimiento viéndolos desde diferentes perspectivas.



Las categorizaciones surgieron de las interpretaciones y la asociación de posibles efectos que están presentes en la realidad educativa. El análisis del verbatim de los entrevistados se recogió en la matriz de análisis hermenéutico, en atención a los siguientes pasos: (a) registro del encuentro dialógico (preguntas y respuestas); (b) análisis del contenido ofrecido y codificación de la data; (c) interpretación del contenido denotativo y connotativo a través de dos jueces, con registros independientes; (d) convalidación de las interpretaciones con el informante (triangulación) y entre jueces (triangulación); (e) identificación de las categorías que convalidan las teorías previas y de las categorías emergentes sobre las representaciones sociales asociadas a la Educación Empresarial.

Para asegurar en esta fase los requerimientos de validez del constructo, antes de la versión final se revisó el borrador por parte de algunos informantes clave. Los significados y opiniones se triangularon, las coincidentes y las opuestas, esta perspectiva contribuyó a la validez del estudio.

Otro recurso incluido para el proceso de organización de la información fue la herramienta del “Atlas.ti” versión 6.0), de acuerdo a las siguientes fases: codificación de la información, categorización, estructuración o creación de una o más redes o diagramas de flujo, mapas mentales, estructuración de hallazgos o teorización (Ver figuras 1 y 2).

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación de la Lista de Cotejo a los diferentes programas doctorales en Ciencias Sociales y empresariales, no reflejó evidencias sobre el abordaje de manera explícita de la Educación en Emprendimiento. El análisis de las apreciaciones de los informantes “C”<sup>1</sup>: 1, 4, 5, 7 y 9 señalan la ausencia del emprendimiento como área de conocimiento formal en los doctorados, sin embargo, manifiestan la presencia de tópicos fragmentados en los estudios doctorales relativos a gerencia, liderazgo y otras características del desarrollo individual de los emprendedores. Si se entiende que el emprendimiento como hecho educativo, está inmerso en las demandas de orden interno y externo que afectan a las instituciones educativas venezolanas, se considera necesario la incorporación de

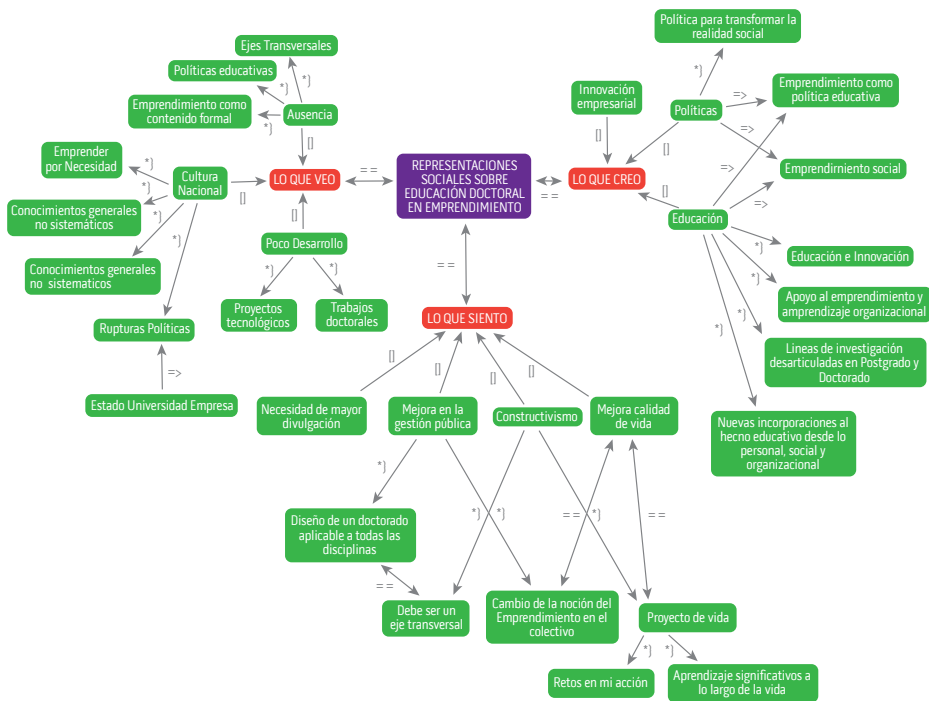
---

<sup>1</sup> Para una mejor comprensión del análisis, se identifican los informantes coordinadores con la letra “C” y a los estudiantes, con la letra “E”.

este tópico en el eje curricular y en las líneas de investigación como una forma de desarrollar teoría sobre educación en emprendimiento.

En cuanto a los significados de las Representaciones Sociales, se obtuvieron las siguientes categorías que se representan en el núcleo de la representación de acuerdo al enfoque de Moscovichi (ob. cit) en cuanto a: “lo que creo, lo que veo y lo que siento” (ver figura 1).

Figura 1. Representaciones sociales sobre el emprendimiento en la educación doctoral



**Las representaciones sociales en lo que creo**, son evidenciadas por su variedad en los Informantes “C”: 4, 5, 6 y 12 como Política Educativa, que se objetiviza en el mundo natural y simbólico de los actores, en el área organizativa; como un aspecto desarrollado en países como Chile y Colombia y que en Venezuela es una deuda pendiente del Estado para la formulación de una mejor educación. Se evidencia la necesidad de crear en Venezuela, Políticas Educativas tendentes al desarrollo del emprendimiento en todos los sectores un aspecto que en la Gerencia del Socialismo del Siglo XXI ha sido imposible por la imperiosa obligatoriedad de asociar a las universidades los programas curriculares a los lineamientos del Plan de la Patria (Reunión de Rectores, martes 20 de enero, 2015).

Otra representación periférica es la relación del *emprendimiento social* ("C" 1, 4, 3, 9) que incluye lo social y hacia lo social, que de acuerdo a lo señalado por Ramos (2012) considera:

*... a la educación como una labor de la sociedad a reasumir y a reconstruir el concepto de sociedad educadora, por tanto, a innovar en términos del rol que juegan los diversos actores y espacios en la realización del derecho a la educación (p. 205). El emprendimiento como factor dirigido hacia lo social, se incorporó en Venezuela en los estudios de pregrado en las Universidades nacionales, apoyados por el marco legal vigente en la Ley del Servicio Comunitario para el Estudiante de educación Superior (2005)*

Estos hallazgos indican la necesidad de fortalecer las líneas de investigación en Emprendimiento en los doctorados de Educación y Gerencia como una vía de generación de teorías en los diversos temas del Emprendimiento: papel de las universidades en la promoción empresarial y su impacto en el desarrollo social de Venezuela; tecnología, innovación y creatividad en educación empresarial; y, propuestas para mejorar los aspectos financieros para la consecución de recursos, tales como el Crowdfunding, aspecto pendiente para los Doctorados en Administración de Empresas.

La RS acerca de *emprendimiento e innovación*, refieren las formas para utilizar recursos y explotar oportunidades tecnológicas; *los informantes "C": 5, 6, 7 y 12* consideraron como una oportunidad, incorporar las experiencias de los parques tecnológicos de la Universidad Simón Bolívar (USB) y la Universidad de Los Andes (ULA), para vincular los doctorados con innovación y desarrollo tecnológico. Esta categoría emergente *emprendimiento e innovación*, coincide con la concepción de Schumpeter (1934), sobre el emprendimiento:

*La introducción de un nuevo producto o un cambio cualitativo de importancia en algún producto ya existente, la puesta en marcha de un nuevo proceso de producción en una industria, el acceso a nuevos mercados, la apertura de nuevas fuentes de materias primas o de insumos de la producción y cambios en la organización industrial (p. 66).*

Estos resultados son coincidentes con las categorías que emergieron en los estudiantes de doctorado: Emprendimiento e innovación para la producción de conocimiento ("E": 2, 3), gestión del conocimiento ("E": 6, 7, 8 y 9). Exigencia que obliga, en opinión del autor, las currículas de los programas doctorales, para incluir los tópicos de Gerencia del Conocimiento e Innovación.

Los informantes “C”: 4, 9 y 11, manifiestan su creencia en la necesidad de profundizar esta área de conocimiento en el área de la Gerencia Pública, mientras que el “C” 3 menciona la necesidad de reeducación hacia los aspectos éticos sociales no sólo en los negocios, sino en la acción de los actores en su colectivo. Desde esta perspectiva, el emprendimiento es una propuesta educativa que pretende dar respuesta a las demandas del mundo económico y social, a través de la cual se busca que las universidades formen emprendedores, investigadores con sensibilidad hacia las necesidades psicosociales de las comunidades. Otros hallazgos muestran, en cuanto a la investigación expresada por los informantes “C”, quienes manifiestan la desarticulación en las líneas de investigación de Postgrado y Doctorado, aspecto que debe llamar a reflexión y que coincide con los trabajos realizados por Alemany *et. al* (2013). El investigador quiere resaltar los hallazgos e investigaciones previas (Borjas, 2012 y Cervilla *et. al* 2013) en cuanto que las universidades emprendedoras desarrollen estrategias dirigidas a la conversión en universidades emprendedoras, aspecto que se evidenció en la literatura nacional, en los trabajos realizados en la Universidad Simón Bolívar ubicada en Caracas.

**Las representaciones sociales en lo que sienten.** La emergencia de esta RS caracteriza al emprendimiento como un hecho multidisciplinario y con diferentes niveles de análisis: individual, grupal y organizacional que conlleva a la consideración del emprendimiento hacia otros ámbitos de estudio empresa, organización, tecnología y emprendimiento en el colectivo. Así los informantes “C”: 1, 2, 3 y 5, sienten “una necesidad de mayor divulgación en el ámbito educativo”, “una oportunidad de mejora en la gestión pública”; mientras que los informantes “C”: 6, 8 y 9, verbalizaron: “como presente en el paradigma constructivista”; el informante C 5 que “deben estar presentes desde la educación inicial”; los informantes “C”: 8 y 10 lo siente “como un proyecto de vida” y los informantes “C”: 4, 7 y 8 “como un aprendizaje significativo a lo largo de la vida”. El C 11, expresa sentir la “necesidad de un diseño de un doctorado en EE”.

Estos significados son coincidentes con los emergentes del verbatim de los estudiantes: 8, 15, 17 y 20 quienes sienten que “es necesario para la formación e investigación” para “aumentar la calidad educativa de las organizaciones públicas” y los estudiantes: 1, 4, 5, 11, 12, 13 y 14 sienten necesaria la “presencia del país en calidad y productividad” y que “la educación que debe ser un eje transversal”.

**Las representaciones sociales en lo que veo.** Los informantes “E”: 10, 16, 18 y 19 caracterizaron otra representación social: “la cultura nacional”, en la cual el emprendimiento es catalogado por *necesidad* y no basado en las *oportunidades* de innovación y creatividad, lo que obliga a revisar como posible tópico de investigación, esta RS es convergente con estudios previos obtenidos (Borjas,

2010), los infamantes “C”: 5, 6, 9 y 12, señalan la “presencia de incertidumbre caracterizada por los aspectos socio históricos de la colonización en Venezuela”, mientras que el informante C 4 reclama redefinir el hecho de emprender para no confundirlos con las personas que venden dulces en las autopistas, quizás porque no tienen otro modo de vida. En un estudio previo realizado por la autora en Emprendimiento en los medios de comunicación, se evidenció la caracterización de la RS del venezolano como emprendedor por necesidad y no por oportunidad, aspecto que está alejado del desiderátum en la literatura que se expresa sobre la acción del emprendedor en la creación de empleo, situación que en Venezuela ha generado altos índices de informalidad y pobreza crítica.

Los informantes “C”: 4, 9 y 11, manifiestan que en sus organizaciones ven la necesidad de “profundizar esta área de conocimiento en el área de la Gerencia Pública”, mientras que el C 3 menciona “la necesidad de reeducación hacia los aspectos éticos sociales no sólo en los negocios, sino en la acción de los actores en su colectivo”. Una expresión compartida es la ausencia de Políticas Estado Universidad Empresa, expuesta por los coordinadores C 2, 4, 6, 11, 12, sobre “la ausencia” de contenidos sistemáticos sobre emprendimiento en los ejes curriculares.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de investigación sobre emprendimiento en Venezuela es una propuesta educativa que pretende dar respuesta a las demandas del mundo económico y social, a través de la cual se busca que las universidades venezolanas formen emprendedores, investigadores con sensibilidad hacia las necesidades psicosociales de las comunidades, debido a la carencia de líneas sistemáticas sobre el aporte del emprendimiento como forma de desarrollo económico y social para el país.

*El anclaje* de los estudios doctorales como espacios para el desarrollo de comunidades de aprendizaje (Wenger, 2001) en la cual haya diálogos multidisciplinares para incorporar las demandas de la sociedad, en la cual el emprendimiento fue visto como una *oportunidad* para la mejora de los servicios y por ende, de la calidad de vida. Este hallazgo coincide con los planteamientos de Gibb (2011) cuando expresa que los estudios de emprendimiento deben contextualizarse al entorno en el cual se desarrollen.

Al representarse el emprendimiento como una oportunidad para nuevas incorporaciones al hecho educativo, permite la apertura de espacios donde se formen los pensamientos, expectativas y creencias de los actores, en la búsqueda de esos factores que determinan lo que Bourdieu (1997), en su Teoría de la Acción Práctica denomina Hábitus, concepto de categorías, percepciones, pensamientos y apreciaciones que hace que ante una misma situación dos personas tengan opiniones

diferentes, diferentes construcciones de la realidad. El hábitus así concebido produce el mundo social y es producido por él. La conceptualización de esta teoría permite comprender los elementos del campo educativo (programas ausentes en la currícula de las universidades venezolanas estudiadas) a los fines de poder generar aportes teóricos que permitan desarrollar individuos críticos y proclives a las acciones de emprendimiento en las universidades públicas y privadas venezolanas.

## 6. CONCLUSIONES

En cuanto a los *productos de investigación a nivel doctoral* en emprendimiento en Venezuela en el período estudiado, se evidenció un nivel de desarrollo inicial, considerando las pocas investigaciones, por lo que se recomienda su inclusión como un eje principal que genere acciones, modelos educativos para el desarrollo del EE, que favorezcan la relación Estado, universidad y organizaciones públicas y privadas, aspecto que no ha sido posible, considerando las características de la *situación país* de los últimos quince (15) años.

Las Representaciones Sociales obtenidas sobre el Emprendimiento, objetivizan la necesidad de incorporar el estudio de las RS, en la educación doctoral que de acuerdo a Moscovici (ob. cit) quien señala que las RS influyen sobre el pensamiento o el comportamiento de los actores inmersos en la sociedad, esta familiaridad con nuevos conocimientos o la oportunidad, determina la presencia de los procesos de objetivación y anclaje.

El estudio de las RS permitió entender la dinámica de las interacciones sociales a través de su caracterización, considerando que las RS a través del diálogo con los actores educativos, coordinadores y estudiantes de doctorado, permitió construir, conocer, desentrañar el núcleo figurativo de la RS, que según Banchs (ob. cit) facilitará la modificación de las prácticas educativas en el contexto nacional. Este proceso constituyente (Ibáñez, 1988) es doble, porque el concepto de Representaciones sociales, no sólo incorpora las ventajas heurísticas de conceptos propios de la tradición psicológica como imágenes, percepciones y actitudes sino que conecta con conceptos sociales de más largo alcance como cultura, valores, normas o ideologías parte integrante de la realidad y en el sentido que las RS sobre EE en la educación doctoral se construyen en parte su objeto y en la incorporación a sus realidades, producto del intercambio dialógico de saberes, creencias y sentimientos.

En la conformación de las RS se evidenció un continuo de las posibles carencias, que en opinión de la autora, conforman las RS en cuanto a las que *veo, creo y siento*, dada la situación contextual de la educación venezolana, signada por un dualismo entre el deber ser considerando las exigencias de la Sociedad del conocimiento y un modelo político del Modelo de Gerencia de Socialismo del Siglo XXI (Clushaw, 2010), que propone el Estado venezolano en las últimas tres décadas.

En cuanto a los *productos de investigación a nivel doctoral* en el período estudiado se evidenció un nivel de desarrollo inicial, considerando las pocas investigaciones existentes por lo que se recomienda su inclusión como un eje principal que genere acciones, modelos educativos para el desarrollo del EE, que favorezcan la relación Estado, universidad en el sistema educativo venezolano.

La presencia del contexto social e histórico, es un aspecto destacable de estos primeros resultados considerando la ausencia de curriculums explícitos para la formación en Educación en Emprendimiento en los doctorados de Educación y Gerencia que surgen del verbatim, como una de las razones más fuertes para seguir investigando sobre el tema presentado en el caso específico de Venezuela, ante la ausencia de Políticas Educativas que favorezcan el desarrollo de nuevos conocimientos y tecnologías. La *visión educativa* del Estado venezolano, parece estar más focalizada en la cobertura a través de la masificación de la educación versus las exigencias de mejores prácticas educativas en cuanto a calidad.

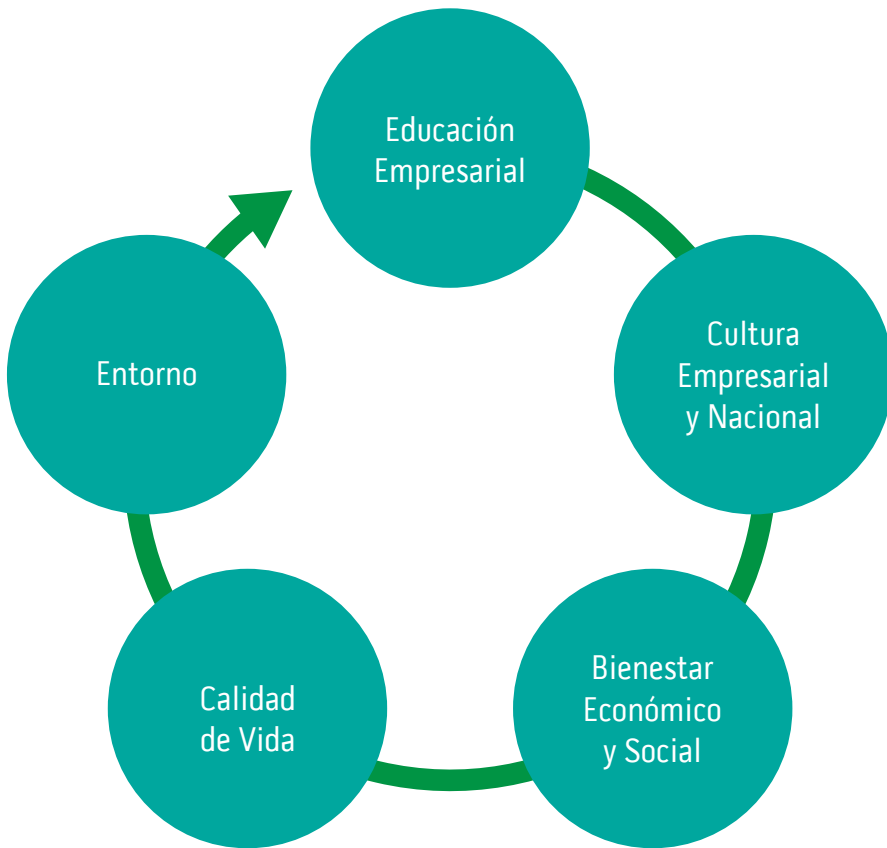
En el campo académico se han extraído varias lecciones de la actual investigación. No existe una teoría única que pueda explicar el éxito de un programa doctoral en la creación de emprendimiento y el proceso de desarrollo, sin embargo se evidencia la necesidad de desarrollar referentes teóricos y empíricos con miras a adaptarlos a la realidad de cada organización o de cada país.

Se confirma el EE como fenómeno complejo que está influenciado por múltiples factores; en este estudio resaltan los *contextuales*, algunos de los cuales, no fueron considerados por investigadores previos sobre educación en emprendimiento; se ratifican las suposiciones de Gibb (ob. cit) sobre la necesidad de estudiar el emprendimiento adaptado a las realidades sociales de cada país, en el cual se vincula lo que es emprendimiento y cómo se aprende y por qué es necesario aprenderlo.

Desde esta perspectiva, el autor de esta investigación, evidencia la existencia de la interdependencia entre educación empresarial, cultura emprendedora y bienestar económico y social; en opinión del autor los resultados del estudio caracterizan *una oportunidad* en los procesos educativos para gene-

rar cambios, como un área estratégica del sector universitario, que permita cambiar su rol aunado por las exigencias de la sociedad del conocimiento. De esta manera, la educación empresarial es un factor para el desarrollo de competencias de emprendimiento que van a ser transferidas al ámbito social y productivo, se propone un esquema de acción para el desarrollo de la educación empresarial (ver figura 2).

Figura 2: Relación entre educación empresarial y desarrollo socio-económico



Fuente: Elaboración Propia (2013)

Las RS se constituyen en un aparato teórico heurístico para profundizar el conocimiento de la realidad, a través del análisis de las producciones simbólicas de los significados elicitados en *qué es, cómo se enseña, cómo y para qué* del EE, que debe generar nuevas acciones y teorías para la comprensión del evento estudiados en los doctorandos de Educación y Gerencia.



En cuanto al proceso de investigación se reconocen los supuestos de Brush, Duhamer, Gartner, Stewart, Kattz, Hitx, Alvarez, Dale y Ventkamaran (2003), sobre la contribución de los desarrollos doctorales al emprendimiento como disciplina, en la necesidad de generar teoría sobre *qué es, para qué y el cómo* del proceso educativo en la enseñanza e investigación del EE en los estudios doctorales que vinculen al EE con gestión de conocimiento, calidad y ambiente externo.

Los resultados de este estudio servirán para que el Estado venezolano, como responsable de la formulación de políticas educativas desarrolle estrategias para la incorporación del emprendimiento como un eje transversal desde la educación inicial. En atención a lo expuesto, la cultura nacional debe reflejar las exigencias hacia la búsqueda de nuevas oportunidades que fomenten la innovación, el desarrollo socio-económico, el auto-empleo y, por ende, la calidad de vida en las organizaciones públicas y privadas.

En particular, es importante hacer notar que los programas doctorales en emprendimiento son un tema en los cuales las políticas institucionales pueden ser manifestadas en términos prácticos. Este estudio sugiere el fomento de negocios basados en la aplicación de los principios que sustentan la educación emprendedora, considerando las exigencias internacionales, la creación de redes o comunidades de aprendizaje (Wenger, 1997).

Los resultados del estudio, objetivizan la necesidad de incorporar las RS en la Educación Doctoral que de acuerdo a Moscovici (ob. cit) quien señala que las RS influyen sobre el pensamiento o el comportamiento de los actores inmersos en la sociedad, esta familiaridad con nuevos conocimientos o la oportunidad, determina la presencia de los procesos de objetivación y anclaje.

Las RS, en cuanto *a lo que creo, siento y veo* son formas en la que los actores fijan su posición sobre la educación empresarial y reflejan una actitud positiva en tanto cuerpo de conocimientos presente en la comunidad estudiada, cuando la asocian con: “aprendizajes significativos a lo largo de la vida”, “proyecto de vida”, “mejora de la acción pública”, entre otros. Si se considera que las RS son saberes e ideas que entran a formar parte de la colectividad para la conformación de nuevas prácticas, el estudio en este contexto, toda RS incorpora una teoría a través de diferentes símbolos y significados presentes en la Teoría de Acción de los actores abordados, por lo que la realidad educativa es reconstruida por los actores participantes en este estudio desde la estructuración significativa con presencia de factores específicos vinculados sobre las RS al contexto venezolano.

Para futuros trabajos, se sugiere desarrollar es la realización de un estudio longitudinal con los actores que participaron, a fin de determinar su acción social en el desarrollo de sus estudios doctorales, fundamentalmente en los productos: trabajos doctorales.

Una de las principales limitaciones de la investigación fue la ausencia de información sobre las políticas públicas dirigidas al fomento de las competencias en emprendimiento, por lo cual la información dada por los informantes no constituye un panorama completo de los datos asociados al propósito del trabajo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aleman, L.; Álvarez, M.; Planellas, D. y Urbano. (2011). *El libro blanco de la iniciativa empresarial en Europa*. Barcelona: Barcelona.
- Araya, S. (2002). *Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión*. Costa Rica: Flacso.
- Banchs, M. (1986). Conceptos de representaciones sociales: análisis comparativo. *Revista Costarricense de Psicología*. 89 p. 27-40.
- Banchs, M. (2008). *Los grupos focales; una herramienta metodológica para estudiar las representaciones sociales*. I Congreso de Psicología. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta, 5 al 8 de noviembre de 2008.
- Borjas, L. (2010). El espíritu empresarial desde las representaciones sociales: CS5. Cali, Colombia, p. 149-165, enero – junio 2010.
- Borjas, L. (2012). La educación empresarial en instituciones de educación superior venezolanas. *Estudios gerenciales*. Cali, Colombia 28. p. 49-56.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama, 1997, 233 p. ISBN: 84-339-0543-0
- Bruchs, C.; Duhaime, I.; Gartner, W.; Stewart, A.; Katz, J.; Hitt, M.; Álvarez, D.; Dale, G. & Venkatamaran, S. (2003). Doctoral Education in the Field of Entrepreneurship. *Journal of Management* 29 (3) 309-331.
- Carroll, J.J. (1993). *Course and curriculum design in developing and changing nations: problems following the US model*, paper presented at a meeting of the International Council for Small Business. Las Vegas, NV, June, p. 254-63.
- Casper, S. (2000). Institutional adaptiveness, technology policy, and the diffusion of new business models: the case of German biotechnology. *Organization Studies*, Vol. 21 No. 5, p. 887-914.

- Cervilla, M. A., González, O. & Rodríguez, M. (2013). Reflexiones acerca del emprendimiento universitario: el caso de la Universidad Simón Bolívar. *Emprendimiento y Gestión del Conocimiento* VOL. XXVII, N° 1. Disponible en: <http://biblo.una.edu.ve/ojs/index.php/IEE/issue/view/142/showToc>.
- Charney, A.H. & Libecap, G. (2000). *The impact of entrepreneurship education: an evaluation of the Berger entrepreneurship program at the University of Arizona, 1985-1999*.
- Comunicación de la Comisión al Consejo al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones—Aplicar el programa comunitario de Lisboa: Fomentar la mentalidad empresarial mediante la educación y la formación (COM (2006) 33 final). Bruselas, 2006.
- Culshaw, F. (2010) *Gerencia en socialismo*. Recuperado por: <http://ance.msinfo.info/php/buscar.php?base=biblio&cipar=biblio.par&epilogo=&Formato=w&Opcion=detalle&Expresion=!AFabiana+Culshaw>.
- Declaraciones de Lisboa (1999). El espacio europeo de la enseñanza superior. Declaración conjunta de los ministros de educación. Reunión en Bolonia el 19 de junio de 1999. Disponible en: [http://www.eees.es/pdf/Bolonia\\_ES.pdf](http://www.eees.es/pdf/Bolonia_ES.pdf). [Consultado el 15 de febrero de 2013].
- Declaraciones de Lisboa (2009). XIX Conferencia Iberoamericana de Educación (Lisboa, Portugal, 20 de abril de 2009. Portugal. Disponible en: <http://www.oei.es/xixciedec.htm> [Consultado el 15 de febrero de 2013].
- Duhaime, I. M. & Hitt, M. A. (2000). *State of doctoral education in entrepreneurship*. Research Reports online. Disponible en: <http://robinson.gsu.edu/rec/papers/paper3.doc> [Consultado el 15 de febrero de 2013].
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and ‘Mode 2’ to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, vol. 29, N° 2, p. 109-123.
- Etzkowitz, H. (1997). The Triple Helix: academy-industry-governement relations and the growth of neo-corporatist industrial policy in the U.S., en S. Campodall’Orto (ed.), *Managing Technological Knowledge Transfer*, EC Social Sciences COST A3, vol. 4, EC Directorate General, Science, Research and Development, Bruselas.
- Filion, L.J. & Dolabela, F. (2011). ¿Espíritu empresarial basado en competencias empresariales?. ¿Acaso es posible lograr esto con el paradigma existente? Cali, en *Desarrollo, innovación y Cultura empresarial*, Vol. 2, p. 143–167. Cali: CDEE.
- Filion, L.J. (2011). *Entrepreneurship as a subject of higher education*. Brasilia, Brazil: HEC, The University of Montreal Business School. p. 1-19.
- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Argentina.

- Fundación Universidad-Empresa. (2012). Educación emprendedora: Buenas prácticas internacionales. Madrid, España: [www.fue.es/seeu/images/DOCUMENTOS/Educación Emprendedora](http://www.fue.es/seeu/images/DOCUMENTOS/Educación_Emprendedora_Buenas_Prácticas_Internacionales.pdf). Buenas Prácticas Internacionales.pdf. [Consultado el 28/02/2013].
- Gartner, W.B. & Vesper, K.H. (1994). Experiments in entrepreneurship education: successes and failures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 No. 3, p. 17-987.
- Geary, D. C. (2009). The Why of learning. *Educational Psychologist*, 44, 198-201.
- Gibb, A. (1993), The enterprise culture and education. *International Small Business Journal*, Vol. 11 No. 3, p. 11-34.
- Gibb, M. (2011). Espíritu empresarial ¿soluciones únicas para ambientes únicos? ¿Acaso es posible lograr esto con el paradigma existente? Cali, en *Desarrollo, innovación y Cultura empresarial*, Vol 2 p. 15–77. Cali: CDEE.
- Ibañez, T. (1988). *Ideologías de la vida cotidiana*. Barcelona: Sendai.
- Ibañez, T. (1988). *Representaciones sociales, teoría y método*, en Tomás Ibañez (coord.), *Ideologías de la vida cotidiana*. Barcelona, España: Sendai.
- Jodelet D. (2003). *La representación social: fenómenos, concepto y teoría*. En: *Moscovici S, ed. Psicología Social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Barcelona: Paidós.
- Kantis. H. (2011). Políticas y programas de desarrollo emprendedor: El estado del conocimiento en América Latina en desarrollo, innovación y cultura empresarial, Vol 3, p. 81-100. Cali, Colombia: CDEE.
- Katz, J.A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 2, p. 283300.
- Ley del Servicio Comunitario para el Estudiante de educación Superior (2005). *Gaceta Oficial N° 38272 del 14 de septiembre de 2005*, Caracas, Venezuela.
- McMullan, W. E. & Long, W. A. (1987). Entrepreneurship Education in the Nineties, *JBV*, 2(3), p. 261-275.
- MONDRAGON. (2012). Modelo Universidad Emprendedora (MUE). Disponible en: <http://www.mondragon.edu/es/actualidad/revistas/mendeberriak/mendeberriak-9/mod>
- Morles, V. (2005). Educación de postgrado o educación avanzada en Venezuela: ¿para qué?. Caracas: UCV.
- Moscovici, S. (1999). *Prospectiva y perspectiva de las representaciones sociales en Venezuela. Una conversación con Serge Moscovici*. Caracas: Facultad de Humanidades. UCV.

- Osorio, F. & Pereira, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. *Cuadernos de Administración. Bogotá, Colombia*.24,43: 13-33, julio- diciembre.
- Rama, C. (2011). La universidad venezolana está más preocupada por la cobertura que por la calidad. La universidad del Zulia, Maracaibo, Disponible: [http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2102&Itemid=159](http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=2102&Itemid=159). [Consultado el 20 de febrero de 2013].
- Ramos, O. (2012). *Más allá de la escuela...la sociedad educadora*. Educación para transformar el país. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, p. 190-218.
- Rodeiro, D.; Fernández, S.; Otero, L, & Rodríguez, A. (2008). La creación de empresas en el ámbito universitario: una aplicación de la teoría de los recursos. *Cuadernos de Gestión*, 8(2): 11-28.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sikalieh, D. & Otieno, H. (2011). Research Report submitted to the Institute of Social Ministry and Mission (ISMM), Tangaza College of the Catholic University of Eastern Africa. November 2011.
- Solomon, G., & Carney, M. (1994). United States Small Business Administration's Role in Small Business Training. *ISBJ*, 4(1), p. 25-32.
- Tarapuez, E. (2011). Dificultades y potencialidades para el desarrollo de un currículo pertinente para la educación emprendedora. Disponible en: [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/5375/1/6P2.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/5375/1/6P2.pdf)
- Tiana, A. (2012). Las competencias básicas en educación: el desarrollo de la iniciativa y el emprendimiento. Conferencia de Formación y Evaluación de la OEI en el marco de la apertura del Curso semipresencial. *La gestión emprendedora en la Educación técnico profesional de la República Dominicana*. Celebrada el 26 de enero de 2012 Santo Domingo, República Dominicana. Disponible en: <http://www.oei.es/cursodiretp/>. [Consultado el 01 de febrero de 2013].
- UNESCO (2006). *Educación para todos*. Disponible: <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/gmr06-es.pdf>. [Consultado el 15 de febrero de 2013].
- UNESCO (2010). *Compendio mundial de la educación 2010*. Comparación de las estadísticas de educación en el mundo. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001912/191218s.pdf>. [Consultado el 15 de febrero de 2013].

- Universidad de Cantabria (2012). Propuesta de acciones estratégicas para el emprendimiento en Cantabria Campus Internacional (2012) CCI. (Nov.11-Feb.12)
- Universidad de Cantabria (España) en conjunto con el Tecnológico de Monterrey (México): [http://www.unican.es/NR/rdoonlyres/0000fbdc/msjag-prnklelaaqlgmlnrboauubsrxkn/MemoriaProgramaDoctoradoenNegociosyGesti%C3%B3ndelaActividadEmpresarial\\_formatooficial\\_Definitivo.pdf](http://www.unican.es/NR/rdoonlyres/0000fbdc/msjag-prnklelaaqlgmlnrboauubsrxkn/MemoriaProgramaDoctoradoenNegociosyGesti%C3%B3ndelaActividadEmpresarial_formatooficial_Definitivo.pdf). [Consultado el 18 de febrero de 2013].
- Urbano, D.; Aponte, M. & Toledano, N. (2008). Doctoral education in entrepreneurship. A European case study. *Journal of Small Business and enterprise development*. Vol. 15, No. 2, p. 336-347.
- Varela, R. (2011). Espíritu empresarial basado en competencias empresariales. ¿Acaso es posible lograr esto con el paradigma existente? Cali, en *Desarrollo, innovación y Cultura empresarial*, Vol. 2 p. 77-119. Cali: CDEE.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Madrid, España: Gedisa.
- Vesper, K. H. & McMullan, W. E. (1988). *Entrepreneurship: Today Courses, Tomorrow Degrees?*, ETP, 13 (1), p.7-13.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Buenos Aires, Argentina: Paidós. ISBN: 84-493-1111-X.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3a ed.). Thousand Oaks, CA: Informe de Investigaciones Educativas. Número Especial: Emprendimiento y Gestión del Conocimiento.



# LA LÚDICA EN LA FORMACIÓN DE EMPRESARIOS, CONVIERTE AL DOCENTE EN CONDUCTOR DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE



**Ana María Holguín Montoya**

[ana.holguin@upb.edu.co](mailto:ana.holguin@upb.edu.co)



## RESUMEN

El presente trabajo pretende que el docente de educación empresarial se cuestione frente a las didácticas que emplea en el aula de clase para impartir su conocimiento. Aunque el objetivo de la formación es el mismo, los grupos cada vez son más heterogéneos y requieren no solo de nuevos entornos de aprendizaje sino de nuevas didácticas para aplicar y ver reflejado el conocimiento que están adquiriendo en cuanto a educación empresarial, razón por la cual se identifican algunas metodologías a partir de la indagación a 300 estudiantes del curso “mentalidad emprendedora” de la Universidad Pontificia Bolivariana.

La enseñanza no puede basarse exclusivamente en la clase magistral, ni exclusivamente en la lúdica, se deben mezclar diferentes herramientas metodológicas que permitan atender todas las necesidades de los estilos de aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto El docente de hoy debe implementar y diseñar nuevas didácticas de aprendizaje que le permitan ser más cercanos a los alumnos con mentalidad empresarial y sus estilos de aprendizaje.

**Palabras clave:** educación empresarial, modelos de aprendizaje, lúdica, didáctica, entorno de aprendizaje.

## ABSTRACT

The scope of this paper is to promote the self-questioning about the teaching didactic used in the classroom by the Business Education teachers. In addition, it also makes more evident that even though the study goal is the same, the groups are more diverse and therefore require not only new learning environments but new didactic in order to apply and evidence the acquired knowledge. This paper also presents tools developed from researching specifically for the direct application in the classroom for the Business Education courses at UPB and other institutions.

Teaching cannot be based exclusively for the classroom, either exclusively in a ludic way; both methods have to being mixed with different teaching tools in order to cover all the learning needs from the students. For those reasons today's teacher must design and implement new learning techniques that allows them to be closer to the students with an entrepreneurial and their styles of learning.

**Key words:** Business Education, learning models, ludic, didactic, learning environment.

## 1. ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta la personalidad de los estudiantes con perfil empresarial y el objetivo de la formación que pretende impartir el Centro de Desarrollo Empresarial de la UPB; se inicia un proceso de investigación con el objetivo de identificar las metodologías adecuadas para las prácticas de enseñanza en la educación empresarial de sus estudiantes.

Con miras al diseño de algunas herramientas que permitan el desarrollo de competencias empresariales; la presente investigación dio lugar al desarrollo, validación y publicación de metodologías para la formación y el desarrollo de empresarios, las cuales se vienen implementando en el área de formación empresarial de la Universidad. Inclusive han servido en proyectos de transferencia en el proceso de enseñanza aprendizaje con otras instituciones educativas de la región.

Se ha verificado que el método expositivo que plantea la clase magistral no facilita el trabajo colaborativo que permite la interacción y el desarrollo de habilidades desde el aprender haciendo. En la enseñanza tradicional se presenta la información o concepto y posteriormente se hace un acercamiento a la aplicación. La lúdica, por ejemplo, permite un camino de doble vía, puede presentarse conceptualmente la información y luego su aplicabilidad, o puede a través de la experiencia identificar la aplicabilidad para hacer la deducción y posterior explicación del concepto.

La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como directriz institucional la formación emprendedora y empresarial, desde los grados de básica primaria pasando por la secundaria, el pregrado y finalmente los posgrados. La investigación inicia en el marco de los programas de pregrado, para lo cual se toma una muestra aproximada de 300 estudiantes, en los cuales se identifica que la creación de la cultura empresarial requiere de un cambio en el patrón del comportamiento del docente, teniendo en cuenta el cambio en las habilidades cognitivas y comportamentales de las nuevas generaciones. Y ese cambio está ligado a la generación de espacios que estimulan la creatividad, la innovación, la invención y la identificación de oportunidades de empresas.

Según Gema Sánchez (2008) La psicología cognitiva identifica el juego como una herramienta importante en el desarrollo de las competencias; sin embargo, aunque no es la única estrategia ni se ha comprobado que sea la mejor, ha dado excelentes resultados en la aplicación en las aulas de clase, debido a que manifiesta una actitud activa por parte del estudiante y genera una dinámica de interrelación diferente a la que puede generar una clase 100% magistral.

Adicionalmente se articula con los resultados de Seymour (1990) en los cuales se hace mención a la estimulación de la memoria, pues recordamos un 90% de aquello que hacemos, un 10% de lo que leemos, un 20% de lo que oímos y un 30% de lo que vemos.

Con el desarrollo de nuevas didácticas de enseñanza aprendizaje, el docente pasa de ser el centro de la clase a ser el conductor del proceso y potenciar la creatividad en la solución de problemas de los estudiantes. Esta investigación permite identificar que la clase idónea no es la clase magistral donde el docente es el centro y único actor que suministra información, ni aquella que utiliza un mayor número de actividades lúdico-educativas, sino aquella que se construye a partir de unos objetivos docentes muy concretos y utiliza las diferentes metodologías didácticas para mejorar e incentivar al estudiante en el momento adecuado.

El docente debe partir de la construcción de nuevas formas de enseñanza, que permitan la interacción, la vivencia de nuevas experiencias, el enfrentamiento a nuevos conflictos cognitivos y nuevas herramientas conceptuales que le permitan la creación de nuevas empresas innovadoras que jalonen la economía del país. El estudiante, por su parte, tendrá que asumir un papel activo, comprometido con su aprendizaje, un sujeto autónomo, en un interlocutor válido, con capacidad para acceder al conocimiento de diferentes formas y no solo al papel exclusivo de receptor de información.

## 2. MARCO DE TRABAJO

### EMPREDEDOR

La palabra emprender tiene sus raíces en el latín “in, en”, y “prender, coger”. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE), se define como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”, ó “tomar el camino con resolución de llegar a un punto”.

Según la definición de la ley 1014 de enero de 2006, “Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva”

Para la mayoría de los historiadores y de quienes que se ocupan de la evolución del pensamiento económico, la economía actual tiene sus orígenes a comienzos del siglo XVIII en Francia, cuyo autor más representativo es Richard Cantillon (1680-1734). Quien reconoce e introduce por primera vez el concepto del *entrepreneur*, definido por él como el individuo que asume los riesgos en condiciones de incertidumbre (Rodríguez, 2005). En el libro “El Arte de Emprender” de Gracián (2011), podemos observar una visión histórica del término emprender:

“Aunque su origen se remonta a 1755, año en el que Richard Cantillón acuñó el término para designar a quienes eran capaces de asumir el riesgo y la responsabilidad de poner en marcha y llevar a conclusión un proyecto, es Joseph Schumpeter, quien por primera vez describe cómo actúa realmente un empresario, a través de su teoría del empresario como factor del desarrollo económico”.

## EMPRESARIO

Es la capacidad de tener innovación y hacer grandes cambios para el desarrollo de ciudades y países, mediante la movilización de recursos gracias a buenas oportunidades del entorno. Este Espíritu ha permitido la evolución del hombre desde culturas antiguas.

Schumpeter (1942). Introdujo un concepto verdaderamente nuevo y plenamente actual: el empresario es quien aporta los componentes de innovación y cambio tecnológico que explican el desarrollo y hacen avanzar a las sociedades. Hoy, probablemente, vivimos la era de cambio más acelerado que haya conocido la historia de la humanidad. El mundo está cambiando a velocidades de vértigo, y lo hace impulsado por dos motores como son la globalización y el avance tecnológico.

En un mundo tan cambiante como el actual, la figura del empresario cobra una especial relevancia. “La función del empresario no sólo es la de poner en marcha nuevas combinaciones de factores productivos, sino mantener y transmitir a toda la organización el talante innovador. Si emprender no es una tarea sencilla, mantener la cultura innovadora en la empresa a lo largo del tiempo, es una tarea no menos complicada. El empresario tiene que ser capaz de reinventar continuamente su empresa” (Curbelo, 2007).

## ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Para el presente artículo se entiende el espíritu emprendedor como la disposición que tiene el sujeto para identificar nuevas tendencias, cambios en el entorno, cambios en las actitudes y formas de interpretar y percibir el mundo. Esta lectura permite encontrar oportunidades e inclusive recursos para aquellas metas propuestas desde las diferentes dimensiones del ser humano: personal, social, familiar, profesional, económica, salud, ocio, afectiva.

## ESPÍRITU EMPRESARIAL

Entendida como la capacidad de leer el entorno y sus respectivos cambios para generar ideas de negocios basados en necesidades reales del mercado y hacer lo posible por hacerlas realidad. Identificando diferentes fuentes para adquirir los recursos necesarios para convertir su idea en empresas productivas y competitivas.

## ANDRAGOGÍA

La Andragogía es la disciplina que se encarga de la formación del adulto. Definiendo adulto, de acuerdo con el latín *adultus*, como aquel que ha crecido luego de su etapa de la adolescencia, y definiendo el andragogo como un educador consciente y capaz de crear ambientes educativos propicios para el aprendizaje, marcando una línea delgada entre su rol de docente pedagogo y su rol de andragogo que lo convierte en mentor. “En la Andragogía se utiliza el término mentor para referirse a la persona que, con mayor experiencia o conocimiento, ayuda a una persona de menos experiencia o conocimiento a aprender” (Knowles, 2007)

Para Yturralde (2008) “el niño se somete al sistema, el adulto busca el conocimiento para su aplicación inmediata que le permita reeditar en el menor tiempo, existiendo la clara conciencia de buscar ser más competitivo en la actividad que el individuo realice”. En contraste, Knowles (1970), considerado como el padre de la educación para los adultos, presentó su Modelo Andragógico donde afirmaba que los “adultos necesitan ser participantes activos en su propio aprendizaje [...]” y expresaba que “los adultos aprenden de manera diferente a los niños y que los entrenadores en su rol de facilitadores del aprendizaje deberían usar metodologías diferentes para facilitar este aprendizaje”. El cuadro 1 muestra las diferencias entre pedagogía y andragogía.

Cuadro 1. Diferencias entre la pedagogía y la andragogía.

La niñez (Modelo Pedagógico)	Las personas adultas (Modelo Andragógico)
Su personalidad y forma de ser es dependiente	Su personalidad y forma de ser es independiente
Hay que dotarles de experiencias en las que se formen y eduquen.	Se les debe dar la oportunidad de auto dirigirse
Aprenden lo que el personal docente u otras personas les enseñan	Cuentan con muchas experiencias y conocimientos, destrezas y actitudes aprendidas en la escuela de la vida, lo cual es base para el aprendizaje.
Su atención se centra en las materias de estudio, en las cuales no tiene elección.	Se esmeran por aprender lo que les interesa, lo que les motiva de acuerdo con sus necesidades.
Su motivación es la recompensa inmediata, por amenazas o por castigo y se ve influenciada por la familia, religión, tradiciones, etc.	Su atención está centrada en las tareas que tiene que realizar para vivir y la de los suyos
No ve el beneficio inmediato.	Su motivación básica son los incentivos internos.

*Fuente: Posadas, 2003.*

El cuadro 1 permite visualizar al docente de formación empresarial en las instituciones de educación superior no solo como el portador del conocimiento sino de la experiencia, capaz de conducir un proceso de enseñanza aprendizaje basado en la teoría, pero adicionalmente en la relación con el entorno, debido a que un curso basado solo en contenidos convierte al aprendiz en un sujeto pasivo poco cercano a la personalidad del empresario.

La formación del empresario debe tener tanto de pedagogía como de andragogía para permitir que el proceso enseñanza aprendizaje en las aulas universitarias sí

proporcione herramientas adecuadas, con el fin de que el estudiante con perfil empresarial mejore sus competencias y desarrolle su espíritu empresarial.

## 2.1 DIDÁCTICA

En la educación tradicional era suficiente conocer la disciplina para enseñarla bien, sin embargo es necesario tener en cuenta que el alumno es además de un ser racional es un ser afectivo, cultural y social, con ciertas particularidades que se deben tener en cuenta para que la enseñanza sea más eficiente. Siendo entonces la didáctica aquellas técnicas a través de las cuales el saber pedagógico es aplicado.

De acuerdo con Labarrere (1988) La Didáctica es una disciplina que abarca los principios más generales de la enseñanza aplicable a todas las asignaturas en su relación con los procesos educativos y cuyo objeto de estudio lo constituye el proceso docente – educativo a veces también llamado de enseñanza – aprendizaje

La didáctica es la rama de la pedagogía que estudia el proceso de enseñanza aprendizaje. En su raíz etimológica proviene del griego didaxis, que significa el arte de enseñar. (Charur, 2001)

González (2009) enuncia que “La formación profesional se desarrolla a través de la investigación de avanzada con un carácter profesionalizante, que se sustenta en la Pedagogía. Luego entonces esta Didáctica tiene como objeto el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en la formación de profesionales que es un proceso social intencional específico. En consecuencia, la Didáctica de la Educación Superior se rige a partir de la orientación sistematizadora en el proceso como tal, la cual propicia las cualidades de enseñabilidad y aprendibilidad, en un proceso único de enseñanza-aprendizaje. No como procesos independientes, sino como cualidades que se alcanzan en unidad”.

La didáctica contribuye a hacer más consciente y eficiente la acción del profesor y al mismo tiempo, hace más interesantes y provechosos los estudios del alumno. Por lo cual el docente debe tener como principio que la didáctica le permite orientar su conocimiento hacia la relación teórico práctica de la enseñanza, la solidez en la asimilación de los conocimientos y habilidades impartidas y el reconocimiento de las particularidades del grupo y el alumno frente a su aprendizaje.

“Si cambia la imagen del alumno, debe cambiar igualmente la del profesor. Y si el alumno, lejos de ser interpretado en el aula como un ser pasivo, reactivo, dependiente, es visto como activo, propositivo y autónomo, el papel del pro-

feesor debe cambiar a la misma línea porque está al servicio del alumno y su aprendizaje” (Pérez, 2006)

“Salinas (1996) destaca la necesidad de nuevos estilos de enseñanza que conduzcan a adecuar a los tiempos de cambio a los futuros profesionales. Esto supone lograr una enseñanza más activa así como un mayor protagonismo de los estudiantes en su propio aprendizaje”. Citado por (Guerrero, 2003)

“Ya lo decía Ortega y Gasset (1982), refiriéndose a que en la organización de la enseñanza superior, en la construcción de la universidad, hay que partir del estudiante, no del saber ni del profesor. Como propuesta para remediar los problemas y carencias de la universidad, Pazos (2001) sugiere que el sistema tiene que tener como características: atención, eficiencia, autodidactismo y formación continua. Todo medio pedagógico tiene que tender a que el alumno adquiera metodología, desarrolle su espíritu de iniciativa, forme su capacidad de síntesis y análisis, consiga carácter imaginativo y decisorio y alcance capacidad para comunicarse y trabajar en grupo”. (Guerrero, 2003)

## 2.2 ENTORNO DE APRENDIZAJE

“En la década de los 70 surgen dudas e inquietudes por los síntomas que se observaban, las generaciones de jóvenes universitarios en muchas instituciones de prestigio, y si se quiere en general, estaban mostrando descensos en el desempeño intelectual y las causas no estaban claramente establecidas” ese síntoma es un buen momento para iniciar estudios para identificar las causas de ésta situación, por lo tanto “ se reseñan nuevas maneras de enseñar con énfasis en el diagnóstico de necesidades y en la aplicación de estrategias que estimulen el aprendizaje significativo, y el desarrollo de habilidades para resolver problemas”. Whimbey (1977)

El entorno de aprendizaje se convierte en un catalizador de la información que le permite al estudiante asimilar con mayor o menor facilidad la información transmitida por su formador, Benavides (1998) hace referencia a las metodologías utilizadas por las comunidades indígenas tradicionales en las cuales “el trabajo es manual, la relación entre lo lúdico y lo laboral no es visible, porque parece como si se tratara de confundir los dos mundos. En las lenguas aborígenes danzar y sembrar no requieren sino de un solo verbo, una misma palabra califica las dos actividades, se supone que la germinación es el resultado de un ritual, una danza de fecundación de la tierra [...]”.

Benavides (1988) cita además al etnólogo William Torres por su relación del aprendizaje de los Kogi, los Uitotos y los Muinane: “la educación la ejercen



sobre la base del ejemplo; las niñas cogen un cuchillo para pelar una papa o una yuca; los niños juegan a cazar, a recoger las cosechas o enjalar el burro. La vida lúdica de los niños tiene fuerte liga con la cotidianidad de los adultos, es un conjunto pedagógico orientado a vincular el aprender a vivir dentro del medio con la necesidad del juego de los niños”.

De acuerdo con Duarte (2003), “la palabra “ambiente” data de 1921, y fue introducida por los geógrafos que consideraban que la palabra “medio” era insuficiente para dar cuenta de la acción de los seres humanos sobre su medio. El ambiente se deriva de la interacción del hombre con el entorno natural que lo rodea”.

Según Guerrero (2003) “Una definición más formal y genérica de entorno de aprendizaje indica que es el espacio en donde se crean las condiciones para que el individuo se apropie de nuevos conocimientos, nuevas experiencias, de nuevos elementos que le generen procesos de análisis, reflexión y apropiación”. Según Schunk (1997) “el entorno tiene que ver con la función de la estructura y la organización del aula, la disposición de las actividades, el agrupamiento de los estudiantes, la evaluación y las recompensas por el trabajo, el establecimiento de la autoridad y la distribución del tiempo”.

Guerrero (2003) permite evidenciar que no solo es el docente, el estudiante o el conocimiento a impartir sino el entorno y su transformación lo que hace que el aprendizaje sea significativo; en su tesis doctoral cita a Cabrero (2001) quien refiere que “los nuevos entornos llevarán a que el docente deje de ser el transmisor exclusivo de información, pasando a desempeñar el rol de diseñador de situaciones mediadas de aprendizaje y creador de hábitos de destreza en los estudiantes para la búsqueda, selección y tratamiento de la información”. Por parte del estudiante, al tener entornos más abiertos y flexibles, le exigirá el desempeño y adquisición de nuevas competencias, superando el papel pasivo, la mera memorización y repetición de la información y desenvolviéndose en otros más significativos para la resolución cognitiva de problemas, la localización, reflexión y discriminación de la información, el control activo de los recursos de aprendizaje, y la adquisición de una actitud positiva para la interacción con y desde las tecnologías.

Los ambientes y actividades lúdicas en los adultos, dentro de lo que se conoce como la metodología del Aprendizaje Experiencial cumplen una doble finalidad: contribuir al desarrollo de las habilidades y competencias de los individuos involucrados en los procesos de aprendizaje y lograr una atmósfera creativa en una comunión de objetivos, para convertirse en instrumentos eficientes en el desarrollo de los mencionados procesos de aprendizaje, que conllevan a la productividad del individuo y del equipo, en un entorno gratificante (F.Hill, 1974)

## 2.3 MODELOS DE APRENDIZAJE

Varela (2001) hace referencia al cambio drástico en los modelos de aprendizaje cuando el foco del proceso cambia sustancialmente y da el paso de la educación tradicional a la educación empresarial: “este cambio es muy drástico, pues no solo es el cambio en la forma de aprender, sino en su utilización e incluso en el contenido. Hay que recordar que el empresario tiene que desarrollar un estilo de aprendizaje que le permita profundizar en aspectos de sí mismo, sus emociones y valores”.

Las condiciones personales, culturales y sociales de los seres humanos, condicionan el aprendizaje, por lo tanto no existe una sola forma de aprender, cada individuo cuenta con un modelo de aprendizaje diferente, lo que hace que las dinámicas de enseñanza aprendizaje sean un reto para el docente encargado de la educación empresarial.

Son los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que sirven como indicadores relativamente estables de cómo los alumnos perciben interacciones y responden a sus ambientes de aprendizaje, es decir, “tienen que ver con la forma en que los estudiantes estructuran los contenidos, forman y utilizan los conceptos, interpretan la información, resuelven los problemas, seleccionan medios de representación (visual, auditivo, kinestésico), etc”. (Woolfolk, 2006)

“En la formación se sigue poniendo más el acento en la capacidad memorística que en la creadora, más en los conocimientos que en las competencias y actitudes personales, la formación tradicional frena el espíritu emprendedor e innovador del alumnado” (Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia, 2006)

En el libro *Salidas de campo en la formación de emprendedores* se realiza un análisis de la importancia de las salidas de campo desde la educación, la pedagogía y la didáctica; desde la formación de competencias socio humanísticas relacionadas también con la comprensión del entorno geográfico como forma de aprender y de enseñar, visualizando por último el contexto de la formación de emprendedores Rodríguez, Díaz y Ocampo (2008)

A continuación se hace referencia a tres modelos de aprendizaje que permiten fortalecer la práctica educativa.

### 2.3.1 MODELO DE FELDER Y SILVERMAN

Según Cazau (2005) el modelo Felder y Silverman define el aprendizaje a través de 5 dimensiones así:

- l. Sensitivo-intuitivo: basado en el tipo de información que prefieren recibir. El sensitivo es concreto, práctico, orientado a los hechos y procedimientos, le gusta el trabajo basado en la práctica, necesita aplicar lo aprendido a la realidad; el intuitivo es orientado a la teoría, le gusta innovar, le molesta repetir por lo que no es apropiado para cursos con procedimientos mecánicos ni rutinarios.
- m. Visual-verbal: basado en el tipo de estímulos sensoriales como prefieren recibir la información. El visual tiene una recordación basada en el color, la gráfica, las representaciones visuales; el verbal prefiere escuchar, es silencioso y recuerda con facilidad las clases magistrales.
- n. Activo-reflexivo: basado en la forma de trabajar con la información. El activo requiere de clases en las cuales el conocimiento sea aplicado, discutido, trabajando con otros; el reflexivo, por el contrario, requiere de tiempo para asimilar la información y conectarla con otros conocimientos, le gusta trabajar solo.
- o. Secuencial-global: basado en la forma de procesar y comprender la información. El secuencial es ordenado, lineal aprendizaje a través de la lógica; el global tiene pensamiento sistémico y resuelve problemas rápidamente aunque no tenga claro al finalizar el proceso a través del cual lo logra.
- p. Inductivo deductivo: basado en la forma de organizar la información. El inductivo aprende con facilidad a través del ejemplo y la metáfora y luego se infiere en la teoría; el deductivo prefiere la teoría y deducir por si mismo las consecuencias y aplicaciones.

### 2.3.2 MODELO HERRMANN

Este modelo se inspira en los conocimientos del funcionamiento cerebral. Representado en cuatro cuadrantes que representan diferentes formas de pensar y de actuar.

- Cuadrante No. 1. Cortical Izquierdo: *El experto*: lógico, analítico, basado en hechos, cuantitativo
- Cuadrante No. 2. Cortical Derecho: *El estratega*: holístico, intuitivo, integrador, sintetizador
- Cuadrante No. 3. Límbico Izquierdo: *el organizador*: organizado, secuencial, planeador, detallado
- Cuadrante No. 4. Límbico Derecho: *el comunicador*: interpersonal, sensible, estético, emocional

### 2.3.3 MODELO GARDNER INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

En su libro *Estructuras de la mente* (gardner, 2010) cuestiona la práctica de la formación uniforme para todos los individuos, teniendo en cuenta que cada ser humano cuenta con diferentes habilidades y formas de adquirir el conocimiento.

Basados en la teoría de Gardner (2005) los seres humanos tienen desarrolladas en mayor o menor medida 7 inteligencias para conocer e interpretar el mundo:

- a. Inteligencia lingüística: se refiere a la capacidad de utilizar el lenguaje oral o escrito de forma efectiva.
- b. Inteligencia lógico matemática: capacidad para utilizar los números y razonar adecuadamente.
- c. Inteligencia corporal kinética: capacidad para expresar a través de la corporalidad las ideas y sentimientos.
- d. Inteligencia espacial: habilidad para percibir de forma exacta el espacio visual espacial.
- e. Inteligencia musical: capacidad para percibir, transformar y expresar a través de las formas musicales.
- f. Inteligencia interpersonal: la habilidad para generar empatía con otras personas.
- g. Inteligencia intrapersonal: conocimiento de sí mismo y la capacidad para adaptarse y autorregularse.

#### 2.3.4 COMPETENCIAS DEL EMPRESARIO

De acuerdo con McClelland (1973) una competencia es “la integración de conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos e inclinaciones que tienen las personas sobresalientes que se destacan por sus excelentes resultados profesionales y personales”.

Y es en las competencias personales referenciadas por McClelland como *habilidades actitudes y compromisos* donde encontramos los elementos o características asociadas al desarrollo el espíritu emprendedor. Y a pesar de que esas competencias varían según la institución o programa, finalmente podemos observar que son similares e, inclusive, que coinciden en algunas de ellas.

Las competencias que se trabajan en el área de formación empresarial de la UPB son: dos puntos seguidos

Comunicación, investigación, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento sistémico, orientación al logro, amplitud perceptual, creatividad e innovación, inteligencia social.

Varela (2001) hace referencia a los métodos necesarios para desarrollar las competencias en los emprendedores evidenciando la necesidad de procesos no solo convergentes sino divergentes: “es necesario reconocer que la formación y la acción empresarial requiere tanto de procesos divergentes que se

caracterizan por estar basados en: imaginación, respuestas múltiples, combinación de elementos, conductas analógicas no temporales, decisiones no basadas en razones y hechos objetivos, uso de la intuición, visión holística y aplicación de hechos cualitativos; como de procesos convergentes que se caracterizan por estar basados en: análisis, abstracción, respuestas únicas, lógica, decisiones temporales y basadas en hechos objetivos, de forma racional y sobre hechos cuantitativos”.

El desarrollo de competencias requiere de diferentes metodologías y didácticas y es allí donde el docente se encuentra con el gran compromiso de identificar el modelo de aprendizaje de sus estudiantes y las metodologías más apropiadas para desarrollar y/o potencializar las competencias necesarias para el espíritu empresarial.

### 3. METODOLOGÍA

La presente investigación recurre a cuatro estrategias metodológicas que permiten conseguir los objetivos. El primero, la revisión epistemológica que conlleva a identificar las bases que fundamentan conceptualmente las temáticas relacionadas con las metodologías de enseñanza aprendizaje. El segundo, la revisión de modelos que permitan tener una visión más amplia de los estilos de aprendizaje. El tercero, la definición de metodologías para el diseño e implementación en las aulas de clase para la educación empresarial. El cuarto y último momento la implementación de algunas metodologías diseñadas para el programa de formación empresarial en la UPB y otras IES de la ciudad.

La investigación se realizó en 3 fases. La primera, desde lo intuitivo, al identificar que la metodología permanente de las clases presenciales en los procesos de la educación empresarial y la obligatoriedad de ver la materia, hacía que cada vez fuera más complejo motivar a los estudiantes para que consideraran como una opción de vida profesional la creación de empresas. En esta fase se diseñó un juego para implementar con los estudiantes.

A partir de allí y viendo el resultado en el cambio de la didáctica de la enseñanza aprendizaje, se inició la segunda fase de investigación formal que identificara cuales herramientas podían utilizarse para la educación empresarial; metodologías que permitieran no solo un trabajo lúdico sino conceptual. Para tal fin se aplicaron el inventario de Felder, el test de inteligencias múltiples y el test de

cuadrantes cerebrales, para identificar cuál era el estilo de aprendizaje de los estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana.

En la tercera fase se analizaron los resultados de los instrumentos de investigación aplicados y se tomó la decisión de mejorar el juego ruta emprende (diseñado antes de la investigación para trabajar en las aulas de clase), diseñar una caja de herramientas y, adicionalmente, se acordó escribir casos empresariales, tales como textos de clase que evidenciaran la teoría. Adicionalmente se planteó el diseño de los cursos virtuales.

La muestra fue de 300 estudiantes de la UPB de la materia denominada “mentalidad emprendedora” materia que conforma el área de formación empresarial, área a través de la cual la Universidad pretende crear futuros empresarios. Se debe aclarar que en la muestra, la aplicación de herramientas no se hizo necesariamente a grupos homogéneos para identificar el estilo de aprendizaje, es decir, de una sola disciplina. Los grupos fueron conformados por estudiantes de las diferentes áreas del conocimiento: ciencias de la salud, ciencias sociales, escuela de ingenierías, ciencias políticas, arquitectura y diseño.

Para la aplicación de las herramientas los estudiantes fueron elegidos al azar para poder identificar las diferencias o similitudes en las formas de aprendizaje entre los alumnos que cuentan con mentalidad empresarial y los que no cuentan con ella.

Se aplicaron cuatro herramientas que aparecen desarrolladas en el manual de estilos de aprendizaje del Programa Nacional de Educación 2001-2006 del gobierno de México:

- a. Cuestionario para Alumnos (Modelo de los Cuadrantes Cerebrales)
- b. Inventario de Felder (Modelo de Felder y Silverman)
- c. Cuestionario para identificar el tipo de inteligencia de percepción dominante (Modelo PNL)
- d. Cuestionario para identificar predominancia hemisférica (Modelo de Hemisferios Cerebrales).

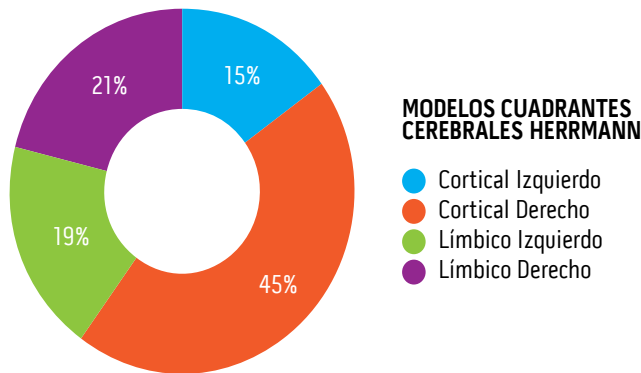
## 4. RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través de los test permitieron confirmar que en el aula de clase coexisten diferentes formas de aprendizaje, lo cual hace que la

práctica docente sea cada día más exigente e involucra diferentes metodologías didácticas para el proceso de enseñanza.

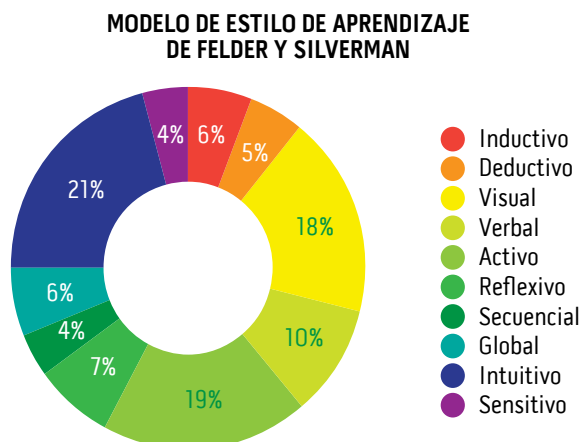
En los hallazgos se pudo identificar que los estudiantes con mayor interés por el tema de creación de empresa o con empresas ya creadas comparten resultados como los siguientes:

Gráfico 1. Cuadrantes Cerebrales.



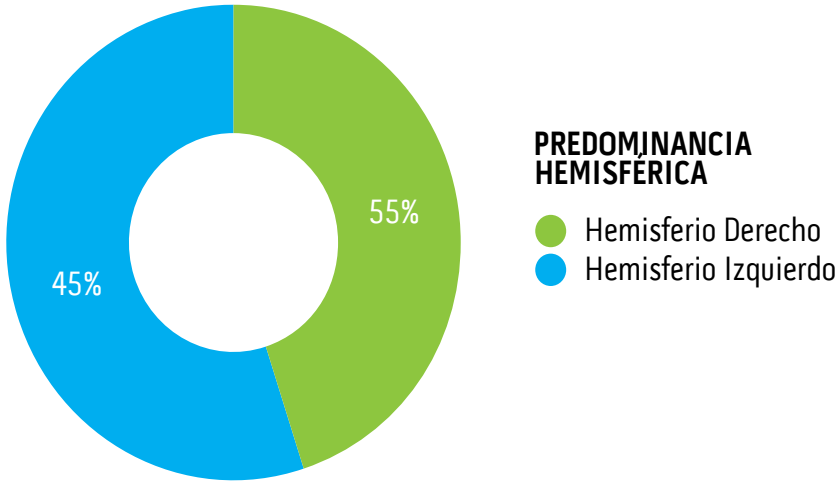
Se encontró que el mayor porcentaje está ubicado en el cuadrante cortical derecho con un 45% de estudiantes con predominancia en dicho cuadrante. Se puede observar además que el límbico derecho no está muy distante del límbico izquierdo, solo 2 puntos porcentuales tienen predominancia. Estos resultados dan señales de alumnos originales, independientes, innovadores, creativos, dispuestos a experiencias nuevas. Alumnos kinestésicos que necesitan movimiento.

Gráfico 2. Estilos de aprendizaje.



En el inventario de Felder predominan los alumnos intuitivos con un 21%. Son alumnos conceptuales, innovadores, les molesta la repetición, prefieren descubrir posibilidades y relaciones, pueden comprender rápidamente nuevos conceptos, trabajan bien con abstracciones. El estilo activo se presenta con un 19%. Son alumnos que tienden a retener y comprender mejor nueva información cuando hacen algo activo con ella (discutiéndola, aplicándola, explicándosela a otros). Prefieren aprender ensayando y trabajando con otros. El estilo visual representa el 18%. Son alumnos que prefieren clases dinámicas, con videos, casos, recuerdan fácilmente imágenes relacionadas con las temáticas y prefieren los trabajos de campo.

Gráfico 3. Predominancia Hemisférica.

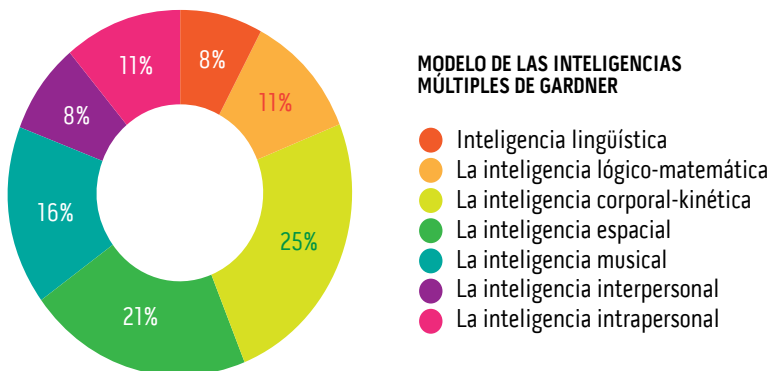


Aunque cada persona utiliza permanentemente todo su cerebro, existen interacciones continuas entre los dos hemisferios, y generalmente uno es más activo que el otro. Cada hemisferio procesa la información que recibe de distinta manera, es decir, hay distintas formas de pensamiento asociadas con cada hemisferio.

En el cuestionario para identificar predominancia hemisférica, de las 20 preguntas que componen el cuestionario predominan los resultados entre 9 y 11 puntos. Sin embargo, se pudo evidenciar una leve predominancia en el hemisferio derecho con un 55% frente al Hemisferio izquierdo con un 45%; encontrando alumnos mucho más perceptivos, con tendencias espaciales, globales, sintéticos e intuitivos, con alta capacidad imaginativa y emocional.



Gráfico 4. Inteligencias Múltiples



En el cuestionario para identificar el tipo de inteligencia de percepción dominante, se encontraron alumnos: con predominancia en Inteligencia Kinética en un 25%, inteligencia espacial con un 21%. Se encontró un porcentaje cercano la inteligencia musical con un 16%. Se pudo observar que las demás inteligencias están en un rango muy cercano y es coincidente en la gran mayoría de los emprendedores.

Las estrategias presentadas en este manual proponen crear en el aula un ambiente diversificado de opciones de percepción y acceso al procesamiento de la información, para el aprendizaje significativo y relevante; basado en estrategias combinadas para un trabajo en equipo sobre diferentes aspectos que apunten a un mismo objetivo desde una perspectiva de aprendizaje colaborativo.

En una posterior etapa de la investigación, sería interesante identificar entre los alumnos que crearon empresa a partir de los cursos impartidos en la universidad o que al llegar a los cursos tenían ya una empresa creada, si coinciden con las características predominantes halladas en los resultados de la investigación con los estudiantes.

La investigación permitió identificar algunas metodologías para trabajar en las aulas de clase con los estudiantes y hacer que a través de esas didácticas, los estudiantes se sientan identificados con ellas y su aplicación en algún momento del curso; lo que permite un acercamiento entre el docente y el modelo de aprendizaje de cada participante.

Estas herramientas han sido compartidas e incluso diseñadas para otras instituciones de educación superior, lo que valida los resultados de la investigación y la necesidad de nuevas didácticas de aprendizaje para la educación empresarial.

Entre las metodologías diseñadas a la fecha están:

- Ruta emprende. Juego de mesa que tiene 3 roles, empleado, empresario y desempleado, con conceptos como: capital semilla, inversionista ángel, concursos, modelos de negocios para crear empresa, entre otros, lleva al estudiante por un recorrido de lo que es la vida de estos personajes y las oportunidades o imprevistos que pueden presentárseles en el camino.
- Caja de herramientas. Un banco de didácticas de enseñanza aprendizaje que permite al docente contar con varias actividades en un mismo tema y así elegir cuál es la apropiada de acuerdo al perfil del grupo que está trabajando.
- Libros:
  - Hometech: el hogar digital. Cuenta la historia de Mauricio Mejía L. ingeniero de la UPB y su camino como emprendedor desde que era pequeño hasta llegar a ganar Fondo Emprender y ser hoy el comercializador para Latinoamérica de 4 grandes marcas de equipos de domótica.
  - Contento films: el laboratorio creativo. Cuenta la historia de Alejandro Arango, quien se vuela de la guardería, es expulsado del ejército y hoy en día es el socio estratégico en Latinoamérica de John Leguizamo.
  - Plan de empresa para emprendedores. Cuenta con 8 capítulos que llevan de la mano al emprendedor por la construcción de su plan de negocio.
- Cursos virtuales: los nuevos entornos de aprendizaje. Llevan a impartir los cursos de educación empresarial e inclusive el diseño de diplomaturas virtuales para otras entidades. Actualmente se han montado a la plataforma moodle los cursos del área de Formación Empresarial.

## 5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

- En los test aplicados encontramos una gran diversidad en los estilos de aprendizaje de los estudiantes, aun estudiantes con una misma carrera profesional tenían estilos diferentes. Se concluye entonces que debido a esta diversidad la enseñanza no puede basarse exclusivamente en la clase magistral, ni exclusivamente en la lúdica, se deben mezclar diferentes herramientas metodológicas que permitan atender todas las necesidades de los estilos de aprendizaje de los estudiantes. Algunas de ellas podrían ser: el estudio de casos como herramienta que lleva al estudiante a identificarse con un empresario, las visitas de campo las cuales permiten el acercamiento a la realidad empresarial, los ejercicios de práctica en empresas del

mismo sector económico que el emprendedor busca crear su empresa, los cine foros con películas o series que permitan identificar el espíritu empresarial en sus protagonistas, outdoor training el cual permite fuera del aula de clase el espacio apropiado para desarrollar competencias, entre otras metodologías que los docentes deben explorar.

- Cuando se trabajaba a partir de una sola herramienta didáctica los estudiantes manifiestan inconformidad y monotonía independientemente de la didáctica, por lo tanto debe existir una mezcla que permita diversificar las metodologías.
- Los alumnos con mentalidad empresarial no son pasivos frente al aprendizaje, son sustancialmente críticos a la hora de evaluar la educación tradicional basada solo en el proceso de enseñanza a través de las clases magistrales, por lo tanto es importante la revisión de casos, visitas empresariales, foros con empresarios, donde ellos puedan tener una relación cercana con otros emprendedores o empresarios.
- A los estudiantes les motiva leer los casos de los empresarios que han iniciado con un proceso similar al suyo, se sienten identificados con el hecho de que un estudiante de su propia universidad que pasó por las mismas aulas es posteriormente un empresario exitoso. La actitud de los estudiantes una vez leídos los casos es mucho más receptiva porque encuentran elementos comunes.
- Teniendo en cuenta que los ambientes de aprendizaje evolucionan y las nuevas generaciones son mucho más virtuales se tomó la decisión de impartir cursos virtuales de formación empresarial; sin embargo, los estudiantes de estos cursos piden la presencia del docente a través de asesorías y a algunos se les dificulta la ausencia de contacto personal con el docente y terminan cancelando la materia. Esto indica que de acuerdo con las tendencias de aprendizaje identificadas en la presente investigación, los emprendedores requieren procesos de enseñanza en los cuales hay interacción y, adicionalmente, prefieren la presencialidad debido a que se presta para realizar actividades como foros, visitas empresariales y charlas con emprendedores.
- No fue posible hacer un comparativo con otras instituciones de educación superior, ya que estas herramientas han sido aplicadas para diferentes investigaciones relacionadas con mejoramiento de procesos pedagógicos, pero ninguna de ellas habla específicamente de la formación del espíritu empresarial.
- Por el tiempo que debe invertirse en cada una de las herramientas no fue posible aplicarlas en otras instituciones de educación superior, dado que la investigación no lo contempló desde el diseño de la misma y no se contaba con los respectivos permisos para su aplicación.

- En el momento en que se aplicaron las herramientas no se consideró dentro de la muestra como parte del universo a los estudiantes de postgrados de las materias con énfasis en la formación empresarial, lo que hace que la muestra sea solo de estudiantes de pregrado y no haya un comparativo entre los procesos de aprendizaje de los estudiantes de pregrado y los de postgrado.
- Las herramientas son dispendiosas para la aplicación, lo que hizo que los docentes tuvieran que interrumpir sus clases para aplicarlas a sus alumnos.

## 6. RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta que en el aula de clase conviven estudiantes con diferentes tipos de aprendizaje, el docente deberá hacer un encuadre inicial de sus alumnos para identificar cual es la metodología apropiada para fomentar el espíritu empresarial y a partir de allí diseñar sus clases.
- El docente debe comprometerse con el proceso enseñanza aprendizaje y convertir cada una de sus clases en un proceso enriquecedor para el alumno, como resultado cada clase deberá ser diferente y llena no solo de contenidos adecuados sino de metodologías apropiadas.
- El docente de hoy debe implementar y diseñar nuevas didácticas de aprendizaje que le permitan ser más cercanos a los alumnos con mentalidad empresarial y sus estilos de aprendizaje.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adam, F. (2007). *Andragogía, ciencia de la educación de adultos: fundamentos teóricos*. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Publicaciones de la Presidencia.
- Benavides, G. Z. (3-8 de noviembre de 1998). *Memorias Congreso Latinoamericano de Recreación*. Recuperado el 06 de 2012, de <http://redcreacion.org/documentos/5CNR.html>
- Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia. (2006). *Fomento del espíritu emprendedor en la escuela*. Madrid: Modelo- Madrid.
- Cazau, P. (8 de marzo de 2005). *Modelo-Felder-y-Silverman: estilos de aprendizaje*. Recuperado el 01 de octubre de 2011, de [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrcwww.iered.org%2Farchivos%2FProyecto\\_](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrcwww.iered.org%2Farchivos%2FProyecto_)

- Red-CTS%2FSeminario%2F2005-03-08\_Modelo-Felder-y-Silverman.doc &ei=IKAwUfGUEYzg8ASe\_YH4CA&usg=AFQjCNFL5Mkv-t3s-2dVhSvXrbPE7
- Cely Rodríguez, A., Díaz Cáceres, N., & Ocampo, D. R. (2008). *Salidas de campo en la formación de emprendedores*. Bogotá: Universidad EAN.
- Charur, C. Z. (2001). *La didáctica grupal*. México D.F: Progreso.
- Duarte, J. (2003). *La educación relativa al ambiente: Algunas dificultades para la puesta en marcha*. Recuperado el 10 de abril de 2012, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052003000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052003000100007&script=sci_arttext)
- Hill, F. W. (1974). *Teorías contemporáneas del aprendizaje*. Buenos Aires: Paidós.
- Garaigordobil, M. (2008). *El juego como estrategia didáctica*. Barcelona: Grao.
- Gardner, H. (2005). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (2010). *Estructuras de la mente*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Gracián, B. (2011). *El arte de emprender*. Madrid: Escuela de Organización Industrial. Fundación EOI.
- González, H. C. (2009). *Pedagogía y didáctica de la educación superior*. Recuperado el 14 de enero de 2013, de <http://www.utelvt.edu.ec/DOCTORADO%20PHD/TEXTOS%20IND/P%20E%20S%2009%20.pdf>
- González, J. G. (2010). *El educador diferencial y su conocimiento profesional*. Recuperado el 10 de octubre de 2012, de <http://www.institutodelasordera.cl/crimis/docs/pdf1.pdf>
- Guerrero, I. F. (2003). *Modelo para la creación de entornos de aprendizaje basados en técnicas de gestión del conocimiento. Tesis doctoral en Ingeniería informática*. Recuperado el 6 de febrero de 2012, de <http://www.ort.edu.uy/fi/pdf/Tesis.pdf>
- Knowles, M. (2007). *Andragogía*. México: Alfaomega Grupo Editores.
- Knowles, M. S. (1970). *The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy*. Michigan: The University of Michigan.
- Labarrere Reyes, G. E. (1988). *Pedagogía*. La Habana: Pueblo y Educación.
- McClelland, D. (1973). Testing for competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Ministerio de Educación. (2006). *Ley 1014 De fomento a la cultura del emprendimiento*. Bogotá: Congreso de Colombia.
- Pérez Sánchez, I. (2006). Dos décadas de inteligencias múltiples: implicaciones para la psicología de la educación. *Papeles del Psicólogo*, 27(003), 147-164.
- Posada, P. E. (2003). *Sistematización de la alfabetización*. Recuperado el 14 de octubre de 2012, de [www.portal.unesco.org/](http://www.portal.unesco.org/)

- Sánchez, B. G. (2008). Las estrategias de aprendizaje a través del componente lúdico. *Revista de Didáctica Español como Lengua Extranjera*. Universidad de Alcalá #11, 2010
- Sánchez, M. A. (2002). *La investigación sobre el desarrollo y la enseñanza de las habilidades*. Recuperado el 06 de febrero de 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/155/15504108.pdf>
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. The University of Michigan: Harper.
- Seymour, O. Y. (1990). *Introducción a la PNL*. Barcelona: Urano.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial*. Bogotá: Pearson Educación.
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología educativa*. México: Pearson Educación.
- Yturralde, E. (2008). *Andragogía*. Ecuador: Latinoamericana.



# CREACIÓN DE EMPRESAS SPIN OFF A PARTIR DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS



**Aura Cecilia Pedraza Avella**

acepipe@uis.edu.co

**Leonardo Pinto Pinto**

leonardo.pinto.p@gmail.com



## RESUMEN

Uno de los canales más utilizados por las mejores universidades en el mundo para la comercialización de sus productos de investigación es la promoción y creación de empresas nacidas desde sus investigadores y centros de producción de conocimiento, conocidas como Spin Off y que se caracterizan por ofrecer productos de alto contenido tecnológico y de innovación.

El propósito de este trabajo de investigación es conocer los factores que han orientado la creación y gestión de empresas Spin Off Universitarias como forma de transferencia tecnológica, y a partir de aquí establecer lineamientos para que las instituciones de educación superior colombianas capitalicen sus resultados de investigación. El trabajo parte de un estudio de la literatura científica a partir de bases de datos especializadas con una ventana de tiempo de 32 años (1982-2014). Adicionalmente, se analizan algunas experiencias universitarias internacionales en creación de Spin Off universitarias a partir de fuentes secundarias y se documentan ejemplos nacionales a través de entrevistas personalizadas. Por último, se establecen lineamientos que deben seguir las universidades colombianas para potenciar la creación de este tipo de empresas a partir de sus resultados de investigación.

Con esta investigación, se encuentra que las universidades interesadas en promover la creación de Spin Off requieren fomentar el espíritu emprendedor dentro de los profesores y formarlos en dirección empresarial, fortalecer sus oficinas de transferencia de conocimiento y los programas de emprendimiento, implementar estudios de vigilancia tecnológica y valoración de resultados de investigación, entre otros. En Colombia, la Universidad del Norte, la Universidad de Antioquia y la Corporación Universitaria Lasallista tienen experiencia relevante en la creación de este tipo de empresas.

**Palabras claves:** Spin Off, Spin Off académica, emprendimiento universitario.

## ABSTRACT

The creation of Spin Off enterprises is a channel highly used by universities around the world to market its research products. These businesses are distinguished by offering products of high technology level and innovation.

The purpose of this paper is to identify the factors that should guide the creation and development of academic Spin Off as a way to do technology transfer from

Colombian universities. The document starts with a literature review from papers published in well-known scientific databases during the period 1982-2014. Additionally, some international and national experiences of academic Spin Off were analyzed through the review of secondary and primary sources, respectively. At last, guidelines were established to motivate Colombian universities in the process of create this kind of enterprises from their research results.

It is found that universities interested in promoting the Spin Off creation have to help their teachers to become entrepreneurs and give them training about management. Also they have to strengthen their knowledge transfer offices and their entrepreneurship programs, to implement technology vigilance and valuation of research results. In Colombia, Universidad del Norte, Universidad de Antioquia and Corporación Universitaria Lasallista have important experience in the creation of this kind of business.

**Key words:** Spin Off, academic Spin Off, academic entrepreneurship

## 1. INTRODUCCIÓN

Las Spin Off universitarias son un modelo de creación de empresas que nacen a partir de los resultados de las investigaciones que surgen de las universidades, trayendo con ellas grandes beneficios económicos tanto para los investigadores como para la universidad y la sociedad en la que se encuentra ubicada. Esta nueva forma de crear empresas ha venido expandiéndose por las universidades de todo el mundo, con el ejemplo tal vez más reconocido del llamado Silicon Valley en California (Estados Unidos), mostrando resultados beneficiosos e incrementando la intención de investigar para crear empresas.

En el contexto colombiano la creación de este tipo de empresas no es desconocida y por tanto han surgido algunas experiencias de instituciones, como la Universidad del Norte, la Universidad de Antioquia y la Corporación Universitaria Lasallista, que marcan una referencia en la forma como se debe abordar este tema para otras universidades del país.

El objetivo de esta investigación es identificar los factores de éxito que pueden llevar a que esta práctica de emprendimiento se posicione en Colombia. La metodología utilizada fue la de estudio de caso, iniciando con ejemplos de Estados Unidos, España, Holanda y Brasil cuya información procedió de fuentes secundarias y tomando en consideración los casos nacionales de la Universidad de Antioquia, Universidad Lasallista y Universidad del Norte que se estructuraron con información primaria obtenida a partir de entrevistas realizadas en el año 2011 con los encargados de actividades de extensión o investigación.

Posterior a la introducción, el cuerpo del documento se divide en cuatro partes. En primer lugar se presentan los principales aportes de la literatura sobre creación y gestión de Spin Off universitarias. Posteriormente, se describen experiencias internacionales y nacionales de creación de Spin Off con el fin de conocer los elementos que influyen para que la generación de este tipo de empresas. Finalmente, se exponen los factores de éxito que deben seguirse para crear empresas Spin Off.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE SPIN OFF

Los estudios sobre la misión de la universidad han ido concediendo una importancia cada vez mayor a la transferencia de sus resultados de investigación al mercado, pues dicha transferencia se percibe como una fuente de desarrollo y competitividad (Etzkowitz et al., 2000; Mowery and Sampat,

2001; Shane, 2004) por esta razón, la creación de empresas Spin Off ha sido promovida como un mecanismo conveniente para la transferencia de conocimientos y tecnologías entre las organizaciones de investigación al sector privado para su comercialización (Czarnitzki et., al, 2014). Según Montañez (2005), la Spin Off es un nuevo tipo de empresa que es formada por individuos que fueron primero empleados de una organización en la cual desarrollaron un producto que es transferido a una nueva empresa para ser comercializado. Por su parte, Meyer (2003) complementa esta definición diciendo que para que se considere Spin Off, la nueva empresa debe tener una razón social independiente, pero la organización origen debe proveerle capital de arranque, consultoría administrativa, espacio de oficina e industrial y otros apoyos necesarios para la creación y puesta en marcha de la nueva empresa. Dado este compromiso de la organización matriz, las motivaciones para la creación de una Spin Off dependen en mayor parte de la dinámica del mercado pero deben favorecer tanto a la Spin Off como a la empresa de origen. La gran mayoría de estas empresas Spin Off nacen de las universidades o los centros de investigación públicos y tienen un contenido tecnológico de carácter innovador que surge de procesos de investigación. En resumen, las Spin Off pueden ser definidas como aquellas empresas con independencia jurídica que surgen como resultado de procesos de investigación llevados a cabo por miembros de otra organización, llamada matriz o de origen, que le brinda apoyo en su creación y puesta en marcha.

En el caso de las Spin Off académicas o universitarias, la institución de educación superior juega el papel de empresa matriz, respaldando las iniciativas de sus empleados. Al constituir una empresa de este tipo, que provendrá de sus actividades de investigación, la universidad genera, desarrolla y difunde sus conocimientos y encuentra un entorno apropiado para transferir sus resultados de investigación científica, alterno a la explotación de su propiedad intelectual y a los contratos de I+D+i.

Este tipo de empresas, se basan en el dominio intensivo del conocimiento científico y técnico para mantener su competitividad (Elorz, 2003). Por lo general, tienen componentes tecnológicos importantes y por esta razón conforman las llamadas Empresas de Base Tecnológica. Según Pérez (1986), las características que definen a las empresas que ofrecen productos provenientes de procesos de investigación presentan unos rasgos propios:

- e. Mayor capacidad para incorporar nuevas trayectorias en la mejora de productos tradicionales, generando nuevos desarrollos de forma incremental.

Al respecto, este nuevo tipo de empresas tiene una mayor capacidad para introducir rápidamente cambios en el diseño de productos y procesos, con nuevos rasgos en términos de tamaño, adaptabilidad y versatilidad. No existe la rigidez de la producción masiva.

- f. La flexibilidad constituye la óptima práctica productiva. El carácter programable de los equipos permite superar la rigidez de las viejas plantas, reduciendo la importancia de las economías de escala basadas en técnicas intensivas de producción en masa, ya que se independiza la escala de producción de la escala de mercado.
- g. La especialización de los equipos permite modificaciones más rápidas en los planes de producción, elevados niveles de eficiencia en la fabricación de productos distintos, diversos modelos y volúmenes variables.
- h. Tienen un mayor dinamismo tecnológico, pudiendo integrarse el diseño al proceso productivo. Ello implica una integración entre los centros de investigación, desarrollo e ingeniería de diseño, desempeñando un papel crucial en la gerencia estratégica de la empresa.
- i. Adaptación de la producción a la demanda, desarrollándose las condiciones para que la diversidad de la propia demanda multiplique la oferta de productos y la posibilidad de inversión, abriendo nuevos mercados, así como el diseño de equipos y componentes, factores motrices de crecimiento.
- j. Tiene un nuevo esquema organizativo. La organización tiende a la red integrada de los procesos, con énfasis en las conexiones y en los sistemas de interacción, y orientada a la coordinación tecno-económica global.

Por otro lado, en la creación de una Spin Off existen varias partes implicadas, según Roberts y Malonet (1996):

- a. El agente creador de la tecnología, que hace que ésta pase de ser un resultado de investigación básica a un elemento susceptible de comercialización.
- b. La organización de origen, de la que se obtiene la tecnología que se transfiere y la cual apoya la creación y puesta en marcha de la nueva empresa. Es el empleador original del creador de la tecnología.
- c. El empresario, que tiene por objetivo crear una empresa nueva centrada en la explotación de la tecnología.
- d. El inversor que proporciona la financiación para la nueva empresa.

Según González (2003), la creación de empresas que resultan de la investigación, especialmente por parte de las instituciones académicas y sus investigadores tiene riesgos como:

- Las nuevas tecnologías presentan dificultades para su comercialización, bien por su estado de desarrollo o bien por desconocimiento de las vías de entrada en los mercados.
- Falta de formación específica para la valoración de tecnologías y mercados, para la gestión empresarial y protección de la propiedad intelectual.
- Inexistencia o falta de experiencia del capital de riesgo necesario para su desarrollo final y/o comercialización.
- En algunos entornos, las grandes empresas capaces de asumir riesgos conjuntos con investigadores académicos apenas desarrollan actividades de I+D, realizándose éstas en los países de origen o en otros con más larga tradición de investigación. Esto dificulta tanto la colaboración con empresas ya existentes, con capacidades tecnológicas, como con las instituciones potencialmente interesadas en el desarrollo de Spin Off.
- Las PYMES del entorno de la institución académica no tienen un conocimiento adecuado de las oportunidades de colaboración con las mismas.
- El investigador o la institución ha de asumir riesgos tales como: fabricar el prototipo completo, establecer el proceso industrial, realizar estudios de viabilidad y de mercado, mercadear y comercializar un producto ya terminado.
- La falta de cultura empresarial del entorno social y de las propias instituciones, dificulta el desarrollo empresarial innovador.

Monges, Briones y García (2012), citando a Nicolau y Birley (2003), diferencian entre Spin Off tecnológicas, ortodoxas e híbridas: “La primera categoría incluye a las Spin Off en las que únicamente se transfiere la tecnología. Las Spin Off ortodoxas implican además, la transferencia del empresario, que abandona la universidad. En cambio, cuando las Spin Off son híbridas, el empresario mantiene su puesto en la universidad y lo compatibiliza con su actividad en la Spin Off”. Desde el punto de vista de la constitución jurídica, estas tres categorías anteriores pueden existir bajo dos formatos. En el primero, la empresa matriz hace parte de la sociedad que conforma la nueva empresa y por tanto es copartícipe de las pérdidas y/o ganancias de la misma; aquí aparecen dos nuevas posibilidades y es que la empresa sea solamente socia patrimonial o que además de aportar recursos sea una socia gestora de la Spin Off y participe en la toma de decisiones de esta última. El segundo formato consiste en que la empresa matriz no haga parte de la sociedad jurídica de la Spin Off; en este caso se negocia individualmente la contraprestación de la nueva empresa a la organización de origen por el apoyo que recibe durante su creación y puesta en marcha. Vale la pena aclarar que para todos los casos mencionados, la organización matriz recibirá las regalías correspondientes a la explotación de la propiedad intelectual que ha transferido a la nueva empresa. Adicionalmente, el trabajo hecho por Clarysse,

Wright, Lockett y Muestra (2007) presenta una clasificación de las Spin Off universitarias según la intensidad del apoyo de la organización matriz, de menor a mayor así: i. Modelo de baja selectividad; ii. Modelo de soporte; iii. Modelo de incubación. Recientemente, Garmendia y Castellanos (2014) presentan una revisión de la literatura sobre tipologías de programas universitarios de apoyo a la creación de Spin Off e identifican tres conglomerados de programas de apoyo a la creación de Spin Off, diferentes en experiencia, recursos, compromiso de la universidad, proactividad, selectividad y tasa de éxito, variables todas determinantes de sus características y resultados.

### 3. EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN LA CREACIÓN DE SPIN OFF

En Estados Unidos por los años 70 se crearon las primeras Spin Off Universitarias y las actividades comerciales por instituciones académicas fueron sobretudo estimuladas por la Ley Bayh-Dole de 1980. Según la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo—OECD (2003), por sus siglas en inglés, esta ley concedió a las universidades contratistas de investigaciones federales el derecho a patentar sus inventos y a licenciar el uso de los mismos a las empresas. Las universidades estadounidenses ciertamente ya patentaban antes de 1980, pero comenzaron a hacerlo con mucha mayor frecuencia a partir de esa fecha, ya que el hecho de garantizar a las organizaciones públicas de investigación los derechos de propiedad intelectual generados con fondos públicos condujo a un mejor uso de los resultados de la investigación que, de lo contrario, podrían haberse quedado sin explotar. Esto también trajo consigo la creación de Spin Off y Start Ups académicas que fueron generadoras de empleo. Por otro lado, la Federal Technology Transfer de 1986 o Ley de Transferencia de E.E.U.U. en la que se establece la normativa para efectuar los Acuerdos de Cooperación para la Investigación y el Desarrollo (CRADAS) entre los centros de investigación federales y el sector privado, se convirtió en el principal medio de apoyo al sector privado (Mowery, et al. 2001).

En el Silicon Valley se encuentran los primeros y mejores modelos de generación de Spin Off, industria que hoy en día sigue creciendo. Según la British Broadcasting Corporation (BBC)<sup>1</sup> “este lugar ha propiciado avances en grandes industrias: en los años 70 los pequeños fabricantes de chips presagiaron lo que sería un cambio radical en la industria de la siguiente déca-

<sup>1</sup> Página web de la BBC: [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid\\_6933000/6933425.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_6933000/6933425.stm)

da, para los años 90 unos cuantos proyectos de software se convirtieron en gigantes corporaciones y, el frenesí de las puntocom que caracterizó el fin del siglo XX, anunció el dominio actual en la industria de Internet”. Entre los años 1980 y 1990 más de la mitad de los ingresos de las compañías estadounidenses provino de empresas creadas por estudiantes o profesores de la Universidad de Stanford, ubicada en el centro de Silicon Valley y utilizando la tecnología desarrollada en la institución académica (Gibbons, 2000). En Silicon Valley existen mejores oportunidades para los emprendedores que en cualquier otro sitio del mundo gracias al ecosistema que ha surgido allí: empresas con alto potencial, grandes y pequeños inversores, un marcado carácter emprendedor, dos de las mejores universidades del mundo (Stanford y Berkeley) y atracción masiva de los mejores talentos del mundo en temas técnicos. Mientras las universidades desarrollan nuevas tecnologías para crear nuevas oportunidades de negocio, los empresarios de Silicon Valley hacen la búsqueda de financiación para estas nuevas empresas (Stephen, 2011). Con estas características la creación de Spin Off se beneficia gracias a que las empresas tienen la cultura de cooperación para fomentar la innovación y el espíritu empresarial. En el trabajo de Kenney y Goe (2004) se analizan los casos de los departamentos de ingeniería electrónica y ciencias informáticas de la Universidad de Berkeley y Stanford, donde se explica que dos universidades situadas en un mismo contexto y con un nivel científico comparable obtienen distintos resultados en generación de Spin Off; la conclusión es que la cultura, la historia y las normas de la institución en la que el investigador se encuentra integrado son clave para determinar el nivel de compromiso de éste con la actividad empresarial.

Ahora bien, en el contexto europeo buena parte de las universidades españolas se ha puesto en marcha el concepto de Universidad Emprendedora (Rubiralta, 2007), ya sea mediante cursos y seminarios de formación, premios al emprendimiento o la creación de Spin Off. Con el fin de preservar la innovación, el desarrollo y la difusión del conocimiento, así como la transferencia de nuevas tecnologías en el seno de la propia universidad por parte de profesores e investigadores (CRIACO et al. 2014). Una idea general del concepto de Spin Off manejado en España lo presentan Beraza y Rodríguez (2011) quienes afirman que se trata de una idea basada en una tecnología generada desde la investigación, protegida por patentes y transferida como una nueva empresa para su comercialización. Sin embargo, no hay unanimidad en cuanto al número de etapas, en qué momento inicia el proceso y cuando termina; se apoyan eso sí en programas de creación de empresas que brindan acompañamiento a través de incubadoras o parques científicos y facilitan al emprendedor una red de contactos, capacitación, asesoría y financiación.



En España la ley 99-587 del 12 de julio de 1999 denominada “Ley sobre la Innovación y la Investigación”, permite a los investigadores, profesores, jóvenes doctores y personal técnico o administrativo, participar en la creación de empresas a partir de los resultados de investigación. Son autorizados a participar como asociados a la empresa o directivos de la misma durante un periodo de seis años, al final del cual deberán escoger entre la reincorporación al servicio público o la salida definitiva hacia la empresa; durante este periodo conservan la condición de funcionario (Montañez, 2005). Sin embargo, según Geuna, Salter y Steinmueller (2003), la creación de Spin Off universitarias en España empezó a tomar fuerza a partir del Plan Nacional de I+D+i (2000-2003) y de los documentos sobre innovación y construcción del Espacio Europeo de Investigación descritos oficialmente por la Comisión Europea. También se ha visto favorecida porque en los últimos años se ha consolidado la creación de parques científicos, siendo éstos espacios en los que las nuevas empresas logran sus objetivos de investigación y desarrollo. Adicionalmente, las políticas europeas han sido modificadas para fortalecer el papel de las universidades y las Spin Off Universitarias en la innovación y el crecimiento. Este tipo de normatividades puede generar una presión gubernamental sobre las universidades y organismos públicos de investigación para comercializar la investigación a través de licencias (Geuna et al, 2003).

Según la página de internet de la Universidad Autónoma de Barcelona, se han creado 51 Spin Off hasta el año 2010 (EPURE et al 2010), entre las que se encuentra la empresa Catalunya Genetics & Embryo Transfer, creada a principios del 2010 y ubicada en el Parque de Investigación de la UAB, que se dedica a la obtención de terneros embrionarios de razas mejoradas, permitiendo que los estudiantes de medicina veterinaria realicen allí sus prácticas. Otras Spin Off creadas por la UAB que se destacan son: Ab-biotics, Aqualab y Felnuti, Microlitix, en el campo de la Biotecnología y de Biomedicina, y Agrupa Network, Blue Know, DLM solutions, Icar y Muf, en el campo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación. La Universidad de Santiago de Compostela USC tiene gran experiencia con Spin Off Universitarias creadas y que se desarrollan en distintos campos como las ciencias sociales, química, biotecnología, nanotecnología, biomateriales y energía. La Universidad no se hace socia de ninguna de estas iniciativas empresariales; el ingreso que recibe la USC como contraprestación al apoyo brindado a sus Spin Off es a través de las licencias de los derechos de propiedad intelectual, generalmente valoradas como un porcentaje de las utilidades generadas por las Spin Off. Estos dineros están destinados a la financiación del CITT para que se puedan llevar a cabo los compromisos de apoyo a la detección y maduración de otras ideas de negocio, asesoramiento, financiamiento e incuba-

ción. Entre las Spin Off creadas en el seno de esta universidad se encuentra Galchimia, Devalar Consultoría Europea, Advancell, Keramat, Helionova e Immunostep, Nanogap, Health In Code, Innolact y Neoker. Por otro lado, en el caso de la Universidad Politécnica de Cataluña, según se describe en el portal web de su Centro de Innovación y Tecnología<sup>2</sup>, gracias a la ayuda que la universidad brinda a través del programa INNOVA, la creación de empresas Spin Off se ve favorecida. En total, se han creado 50 empresas Spin Off, titulares de 18 licencias de explotación. Para todos los casos, la Universidad no es socia de esas empresas sino que recibe dinero de acuerdo a las utilidades, generalmente por concepto de regalías provenientes de licencias de patentes. Los investigadores trabajan en la empresa para consolidarla hasta un plazo de seis años como máximo, según el contrato que se realiza con la Universidad. Entre las empresas que se han creado en la UPC cabe resaltar a Biotec Digital, Hidrovermi, Aupa, Bioví Consultor Ambiental, Cilenis y Paralaxe, las cuales están incubadas y domiciliadas por el programa INNOVA. La UPC también tiene empresas ya externalizadas como: 3R, Adumbro, Biotec Digital, Código Cero y Compás.NET.

El fomento de empresas Spin Off, dentro del objetivo de la comercialización de la investigación universitaria, está hoy en el centro de las políticas de varias economías a nivel nacional y local, incluyendo Europa, América del Norte y cada vez más Asia. (Kroll and Liefner, 2008; Rasmussen, 2008; Shane, 2004). Uno de los países europeos más reconocido por la promoción de las Spin Off académicas es Holanda, donde se puede encontrar en cada universidad, agencias de patentes y licencias para la comercialización del conocimiento, las cuales participan activamente en la provisión de recursos para la creación de empresas Spin Off que canalizan tanto de la universidad como del estado y de inversionistas privados. Según el portal de Technopartner<sup>3</sup>, el Ministerio de Asuntos Económicos y el Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia, apoyan las iniciativas emprendedoras de los investigadores a través del programa Technopartner que ayuda con la elaboración del plan de negocios, financiación, asesorías y aspectos jurídicos. En este país llama la atención particularmente la experiencia de la Universidad de Eindhoven, considerada por la Comunidad Europea como una de las mejores de la región basándose en el impacto de su producción científica. Para construir y aumentar la capacidad en la creación de Spin Off Universitaria, Burg, Romme, Gilsing y Reymen (2008) señalan que la Universidad de Eindhoven tiene un esquema que permite: i. Reconocer las oportunidades empre-

<sup>2</sup> Página web de INNOVA UPC: <http://pinnova.upc.edu/>

<sup>3</sup> Página de technopartner: [www.technopartner.nl/wiki/technopartner/foreignvisitors/technopartner](http://www.technopartner.nl/wiki/technopartner/foreignvisitors/technopartner)

sariales, estimular el desarrollo de sus ideas y posteriormente estructurarlas como empresas por medio de programas académicos; ii. Apoyar la puesta en marcha de las Spin Off en la composición de equipos de trabajo haciendo la combinación adecuada de habilidades y brindando asesorías, entrenamiento y capacitación; iii. Ayudar a obtener acceso a los recursos de financiación y garantizar el buen desarrollo de su capital mediante la creación de una red de trabajo donde se encuentren inversores, gerentes y asesores; iv. Establecer reglas claras, de apoyo y procedimientos que regulen el funcionamiento de la Spin Off universitaria, mejorar el trato justo de las partes involucradas, y separar los procesos de Spin Off de la investigación académica y la enseñanza; v. Formar una cultura universitaria que refuerce la iniciativa empresarial académica mediante la creación de normas y ejemplos que motiven el comportamiento empresarial. Esta Universidad cuenta con 37 Spin Offs creadas. Dentro de ellas cabe resaltar Sorama, una empresa que ayuda a detectar las fuentes de ruido con una cámara acústica que desarrolló y es considerada la más versátil del mundo. También se han creado otras empresas Spin Off como Afira, B-Invented, Causa, Dolphys Medico, Emultech, Fistuca, InSolutions, Inviso y NeoDec.

Acercándose al caso de Latinoamérica, resalta Brasil donde los primeros proyectos en creación de empresas Spin Off surgieron a partir de la década de los ochenta a través del Consejo Nacional de Investigación (Burg, Rome, Gilsing y Reymen, 2008). Actualmente la mayor parte de las universidades cuentan con una incubadora en donde se ubican las denominadas “empresas junior”, que son equivalentes a las Spin Off Universitarias (Rodeiro, Fernández, Otero, Rodríguez, 2009). Para Ribeiro et al (2009), aunque se han logrado avances impresionantes en investigación, Brasil todavía se queda atrás con respecto al desarrollo de su Sistema Nacional de Innovación (SNI), por lo tanto la productividad es relativamente pequeña en temas de producción científica y tecnológica. A pesar de las muchas patentes, las universidades brasileñas se caracterizan por una infraestructura académica débil e incompleta, lo que inhibe el desarrollo de empresas Spin Off. Entre tanto, algunas universidades brasileñas han desarrollado canales alternativos de innovación; las incubadoras se han convertido en un medio popular para crear y apoyar empresas tecnológicas en sus fases iniciales (Degroof y Roberts 2004). Además, la Ley de Innovación de 2004 contempla componentes de apoyo a la creación de empresas Spin Off, como dotación de espacio e instalaciones, intermediación con terceras partes y subsidio económico, entregado a los emprendedores a través de las incubadoras (Botelho y Almeida, 2010). En Brasil, la universidad más sobresaliente en el tema de Spin Off

es UNICAMP que tiene como misión promover la ciencia y la tecnología en el polo industrial del estado de São Paulo.

#### 4. EXPERIENCIA NACIONAL EN LA CREACIÓN DE SPIN OFF

La creación de Spin Off Universitarias en Colombia es todavía un proceso que tiene muchas dificultades, unas de carácter institucional y otras de carácter legislativo y, por lo tanto, el proceso de desarrollo de estas empresas aún tiene muchos aspectos por mejorar. Para analizar las principales experiencias nacionales, se realizaron visitas a varias instituciones<sup>4</sup> con el objetivo de conocer la intención y la forma en que están creando Spin Off como una opción para transferir el conocimiento desarrollado en las investigaciones. La toma de información se hizo mediante entrevistas a los responsables de coordinar el proceso de Transferencia de Tecnología.

Como resultado se encontró que instituciones de educación de todo el país están comenzando con iniciativas de creación de empresas consideradas Spin Off. El ejemplo regional más importante es actualmente Medellín, donde es notable la influencia del ecosistema de emprendimiento y el apoyo mutuo entre universidades en el desarrollo de nuevas empresas. En esta ciudad, desde el 21 de Mayo de 2009, existe un conglomerado de ocho universidades que buscan crear empresas Spin Off y han realizado esfuerzos conjuntos en este tema, obteniendo buenos resultados. Vale la pena mencionar que una particularidad que tiene el entorno universitario colombiano es que no tiene una definición única de lo que se considera una spin off; por esta razón es difícil entrar a comparar resultados de las diferentes instituciones de educación superior en ese aspecto.

Dentro de las universidades visitadas en la investigación, llama la atención especialmente los casos de la Universidad de Antioquia, Universidad del Norte y Corporación Universitaria Lasallista, que se exponen a continuación. Como se

<sup>4</sup> Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de Medellín, Universidad EAFIT, Universidad de Antioquia, Universidad Nacional–Sede Medellín, Instituto Tecnológico Metropolitano, Escuela de Ingeniería de Antioquia y Corporación Universitaria Lasallista. Bogotá: Universidad EAN, Universidad de los Andes, Universidad Nacional de Colombia–Sede Bogotá, y Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Barranquilla: Universidad del Atlántico y Universidad del Norte. Santa Marta: Universidad del Magdalena. Cali: Universidad del Valle, ICESI, Institución Universitaria Antonio José Camacho. Pamplona: Universidad de Pamplona. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

podrá notar, las Spin Off son gestionadas de una manera distinta entre instituciones pero sobretodo llama la atención que la definición de este tipo de empresa sea igualmente diferente.

Tabla 1. Universidad de Antioquia<sup>5</sup>

Nombre Abreviado	UDEA	Financiación	Pública
Ciudad	Medellín	Estudiantes Preg.	37.032
Página web	www.udea.edu.co	Año de Fundación	1803

El proceso de creación de empresas Spin Off en la Universidad de Antioquia es coordinado por el Programa de Gestión Tecnológica de la Vicerrectoría de Extensión, que funciona articulado con la Vicerrectoría de Investigación. En esta área se encuentran la unidad de emprendimiento empresarial y la unidad de transferencia de tecnología que trabajan conjuntamente en el proceso de acompañamiento en la creación de Spin Off. La Unidad de Emprendimiento trabaja en conjunto con el Parque del Emprendimiento, donde se realizan actividades de pre-incubación e incubación principalmente enfocadas a nuevas empresas de alto nivel tecnológico. Este organismo fue creado con recursos de la alcaldía de Medellín en una alianza con la Universidad de Antioquia y opera como un programa de la misma Vicerrectoría de Extensión de la institución, contando con el apoyo de la Universidad para el acompañamiento a estudiantes y al público en general. Adicionalmente, la unidad apoya la enseñanza de cátedras sobre emprendimiento en la universidad; en algunas carreras es obligatorio ver estas asignaturas, en otras se toma como electiva y en otras no hace parte de su plan de estudios. Paralelamente, a través de charlas y/o cursos cortos, la universidad tiene el propósito de crear espacios y contenidos para que los docentes e investigadores se capaciten en el tema de emprendimiento.

Para el 2011, la universidad contaba con un grupo de personas que estudiaron la creación y gestión de las Spin Off, integrado por personas de la universidad con formación doctoral, un representante de la Unidad de Trans-

<sup>5</sup> Información tomada de una entrevista con Mariana Vélez Molina, ejecutiva Unidad Transferencia de Tecnología, desarrollada en el año 2011. Revisado por Alejandro Mazo, profesional de la Universidad de Emprendimiento, en febrero de 2015.

ferencia de Tecnología, uno de la Unidad de emprendimiento empresarial e invitados de la oficina jurídica. Este grupo generó la propuesta del Estatuto de Spin Off para la Universidad de Antioquia, que consideraba tres formas para transferir conocimiento creando empresas Spin Off, tomados de la casuística internacional. El primero se presenta cuando una empresa es creada por terceros por medio del licenciamiento de tecnología que hace la universidad; en este caso la universidad disfrutará de las regalías futuras y se compromete el trabajo del grupo de investigación como soporte para la nueva empresa quien paga por esos servicios a la Universidad. El segundo modelo se presenta cuando un inversionista se asocia con el investigador que desarrolló el invento, realizando un acuerdo con la universidad para sostener su empleo y su sueldo durante el tiempo que dure el montaje de la empresa; en este caso la Universidad disfrutará de las regalías futuras por ventas. El tercer modelo se presenta cuando la Universidad invierte en un fondo de capital de riesgo administrado por una sociedad de la que hace parte “Capital Medellín”; este fondo se usa para invertir en el proyecto del investigador. En este caso se negocia el sueldo del investigador por el tiempo que dure el montaje de la empresa y la Universidad disfrutará de las regalías futuras por ventas. La universidad concibió que en cualquiera de estos tres modelos existen beneficios para la institución, el investigador y para la sociedad. Para la Universidad, regalías, retroalimentación del proceso Docente- Investigador, fortalecimiento institucional a partir de la creación de empresas y fortalecimiento y dinamismo para los grupos de investigación. Para los investigadores, regalías, reconocimiento, incursión en campos diferentes a los de su formación técnico-científica y avance profesional a nivel de nuevos desarrollos enfocados en los negocios. Para la sociedad, acercamiento a los desarrollos tecnológicos con mayor celeridad dado que el conocimiento que tiene el país tiene tanto valor como el que viene de afuera, beneficios en productos y servicios que satisfacen necesidades, oportunidades de desarrollo para la región, oportunidades de retención de talentos y empleo de mayor calificación. Aunque estos tres modelos fueron considerados como estrategias de transferencia tecnológica de la universidad, su implementación fue aplazada teniendo en cuenta que en Colombia no existía un marco legal que autorizara a las universidades públicas a ponerlos en marcha.

El tema de creación de Spin Off empieza sobretodo desde el 2011 a cobrar relevancia para la Universidad de Antioquia y es por eso que en el año 2012 organiza un encuentro científico alrededor del tema, en el que participaron varias universidades de Colombia, el Ministerio de Educación, Tecnova y COLCIENCIAS. Resultado de este encuentro se creó una mesa de trabajo integrada por los coordinadores de las unidades de transferencia quienes se

reunieron periódicamente durante 2012 y 2013, con el objetivo de discutir el estado actual del tema y plantear estrategias para seguir avanzando, incluyendo una salida legal para que las universidades públicas pudiesen transferir tecnología con la creación de spin off.

Finalmente se presentó una propuesta a COLCIENCIAS enfocada en el estudio del marco conceptual y el marco legal del tema Spin Off, considerando que existen barreras que impiden la creación de este tipo de empresas y que el hecho de que se superen no implica la creación de Spin Off en el país de manera inmediata y prolífica. Continuando con la dinámica de la mesa de trabajo y con el propósito profundizar en el tema, en el año 2014 MinTic y ASCUN iniciaron un trabajo acerca del estado del arte del emprendimiento de Spin Off. Para comienzos de 2015 la Universidad de Antioquia, y en general las universidades colombianas especialmente las públicas, aún no habían unificado su definición de modelos de Spin Off ni habían logrado desentrañar las barreras legales para su creación.

Tabla 2. Corporación Universitaria Lasallista<sup>6</sup>

Nombre Abreviado	LASALLISTA	Financiación	Privada
Ciudad	Medellín	Estudiantes Preg.	1.600
Página web	www.lasallista.edu.co	Año de Fundación	1977

Es una institución de carácter privado que cuenta, entre sus órganos de gestión, con una Dirección de Investigación y una de Extensión que se articulan en la generación de empresas Spin Off.

La Dirección de Investigación se encarga de evaluar la potencialidad comercial de los resultados de investigación y está a cargo de coordinar la transferencia tecnológica. Por su parte, la Dirección de Extensión tiene a su cargo la Unidad de emprendimiento que coordina las capacitaciones y asesorías que requieren las Spin Off; para llevar a cabo este proceso cuentan con un asesor estratégico, uno financiero y uno de mercadeo e, incluso, en el caso

<sup>6</sup> Información tomada de una entrevista con Giovanni Sepulveda, profesional de la Dirección de Extensión, desarrollada en el año 2011.

de estudiantes, la Universidad tiene dispuesto capital semilla para ideas con alto potencial. Adicionalmente, la unidad está abierta a atender al público en general, cuya vinculación se hace por medio de diplomados sobre creación de empresas y, en la medida en que las ideas de negocio requieran laboratorios, la universidad los tiene dispuestos. En la Corporación Universitaria se brinda también una cátedra de emprendimiento, pero no está a cargo de la Unidad sino de las respectivas escuelas; en cambio, la asesoría a trabajos de grado en la modalidad de creación de empresas si está a cargo de la Unidad de Emprendimiento.

La universidad tiene una gran fortaleza en las áreas agropecuarias; por tanto, algunos de los grupos de investigación más fuertes se encuentran en estas temáticas y, en consecuencia, éstas son las áreas de mayor interés para la generación de Spin Off. El inconveniente predominante es tratar de convencer a los investigadores de que sus hallazgos son buenos y que se pueden comercializar. Para el año 2011, la universidad carecía de un modelo que permitiera definir los porcentajes de participación entre la institución, la empresa externa, el investigador y el grupo de investigación que hacen los desarrollos de investigación. Al no existir esta claridad en la valoración de los procesos de investigación, los investigadores se desestimaban en la generación de empresas a partir de sus hallazgos. De acuerdo a lo anterior, hacía falta diseñar un reglamento de propiedad intelectual y buscar un asesor que se hiciera cargo de esta labor. Lamentablemente en esta investigación fue imposible verificar si para el año 2015 aún seguían existiendo las mismas condiciones.

En 2011, la universidad estaba adelantando dos empresas consideradas por ellos como Spin Off; una en generación de bienes y la otra en servicios. El modelo dispuesto para la primera fue crear una empresa cuya propiedad era cien por ciento de la universidad; para esto se nombró un gerente que se encargó de la puesta en marcha y desarrollo de la nueva empresa. En el caso de la Spin Off de servicios, la universidad actuaba como socia de terceros; el investigador que había desarrollado la tecnología estaba vinculado a la nueva empresa siendo el representante legal. En los dos casos, la institución universitaria les puso a disposición sus laboratorios y les ofrecía otros servicios de los que disponía en otras unidades; éstos se cobraban a la nueva empresa como a cualquiera al que se le prestaba el servicio. En cualquier caso, no se consideraba que existiera inconveniente por los dineros que ingresaban con estas actividades empresariales ya que éstos tenían un objetivo social que no contravenía el carácter sin ánimo de lucro de la universidad. Una vez más, fue imposible verificar la situación para el año 2015.



Tabla 3. Universidad del Norte<sup>7</sup>

Nombre Abreviado	UNINORTE	Financiación	Privada
Ciudad	Barranquilla	Estudiantes Preg.	9.495
Página web	www.uninorte.edu.co	Año de Fundación	1966

El Centro de Emprendimiento de la Universidad del Norte se creó en el año 2008 adscrito a la Escuela de Negocios, para implementar una política de emprendimiento que lo definiera como una competencia básica de todos los egresados de la Universidad. De acuerdo a lo anterior, se ofrecen cursos formales para todas las carreras de pregrado de la universidad, coordinados por el Departamento de Organización y Finanzas. Estos son de tres tipos, a saber: desarrollo de espíritu empresarial, creación de empresas e historia del desarrollo empresarial. Adicionalmente, el departamento de Ingeniería Industrial ofrece un curso que se llama creación de empresas de base tecnológica y el departamento de Economía ofrece un curso que se llama emprendimiento social. Para posgrado se dictan cursos de emprendimiento e innovación, pero sólo en el MBA la elaboración de un plan de empresa, es aceptado como proyecto de grado.

Extracurricularmente también se realizan actividades enfocadas al emprendimiento; entre ellas se destacan la feria emprendedora estudiantil, con ideas de negocio que pueden provenir o no de los cursos de emprendimiento; la feria empresarial, la cual es organizada por la oficina del egresado y un conversatorio para hablar con los emprendedores y empresarios. Por otro lado, el Centro de Educación Continuada maneja un diplomado de formación de formadores en emprendimiento dirigido a docentes de educación básica, secundaria y universitaria de cualquier programa académico. Además, ofrece ocho cursos cortos en emprendimiento para el público en general. El apoyo al emprendimiento en la Universidad del Norte también incluye una fase de pre-incubación de empresas, donde se apoya desde la puesta en marcha hasta la venta inicial de productos.

<sup>7</sup> Información tomada de una entrevista con Katherine Pardo Sánchez, Coordinadora de Investigaciones y Liyis Gómez Núñez, Directora del centro de emprendimiento., desarrollada en 2011. Revisada por Rafael Castillo, profesional del Centro de emprendimiento, en febrero de 2015.

Esto aplica para ideas de negocio con un potencial de crecimiento alto, razón por la cual se hace un acompañamiento intensivo a partir de una convocatoria abierta, donde además de hacerle una inteligencia competitiva a la nueva empresa, se aplican test a los proponentes para detectar su perfil emprendedor. El proceso de apoyo llega hasta la formulación del plan de empresa teniendo como meta que anualmente se consigan crear al menos cinco nuevas empresas y, sobretodo, que estas inicien sus ventas.

Referente a las Spin Off, la universidad apoya y acompaña procesos de creación de empresas pero en ningún caso se convierte en socia, evitando con esto las pérdidas que pueden ocasionarse. En algunos casos, dependiendo el apoyo que se haya dado o la propiedad intelectual que la institución posee sobre algún producto, lo que se negocian son regalías sobre las ventas o las utilidades; en este tipo de negocios la Universidad brinda acompañamiento permanente para mitigar el riesgo del emprendedor. También se da el caso en que la universidad decide licenciar o vender sus derechos patrimoniales sobre algún nuevo producto, sin generar mayores ataduras con los nuevos negocios. En cualquiera de los casos anteriores, la nueva empresa no puede pertenecer a ningún docente de la universidad así este haya generado el producto a explotar; esto debido a que en la Universidad del Norte los docentes tienen contrato de dedicación exclusiva. La universidad ha estado trabajando en conjunto con las empresas de la región para fortalecer el desarrollo de productos innovadores y, dado el caso, generar Spin Off. Las alianzas se realizan a través de los grupos de investigación y se espera que como resultado surjan patentes u otros activos de propiedad intelectual; la comercialización de la misma se haría por la empresa involucrada o por terceros y la universidad, al igual que el grupo de investigación y los desarrolladores del producto, recibirían regalías de acuerdo con su participación.

## 5. LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN DE SPIN OFF EN COLOMBIA

Con base en las experiencias expuestas sobre Estados Unidos, España, Holanda y Brasil, y los casos colombianos, se emiten a continuación algunos lineamientos que contribuyen a posibilitar la creación de Spin Off universitarias en Colombia:

- La participación conjunta entre los distintos departamentos y facultades de la universidad puede ayudar a crear una estructura sólida para la creación

de Spin Off Universitarias. Es claro que según la profesión, los perfiles de los investigadores son diferentes y por tanto sus competencias emprendedoras también; en este contexto grupos interdisciplinarios por ejemplo entre investigadores de facultades de ciencias o ingenierías con investigadores de facultades de ciencias administrativas o de gestión podrían favorecer el desarrollo de ideas de negocio pero sobre todo la gestión de empresas spin off al tener conjuntamente conocimientos técnicos y gerenciales, claves para el desarrollo de toda organización.

- El producto o innovación debe llegar rápido al mercado para no perder la novedad, con ventajas claras, un mercado y su potencial crecimiento bien definidos. Esto genera la necesidad de tomar decisiones frente a la protección de la propiedad intelectual tomando en cuenta el tiempo de estos procesos frente a la decisión estratégica de hacer un pronto lanzamiento. En este contexto, una iniciativa que se puede favorecer es que desde la presentación de las propuestas de investigación se vayan identificando resultados potenciales a ser comercializados y se haga la respectiva vigilancia tecnológica y de mercados paralelamente al desarrollo de investigación, de tal manera que cuando se obtengan los resultados ya se hayan evaluado las alternativas posibles para su comercialización y se pueda tomar una decisión en el corto plazo.
- La cultura de la universidad puede representar un obstáculo para la creación de empresas. Por tanto hay que tener clara la misión de la universidad y si es necesario se debe hacer una reforma que permita orientarla hacia la función de universidad emprendedora.
- No se puede afirmar que alguno de los modelos de creación y gestión de Spin Off Universitarias sea mejor que otro. Por el contrario, cada uno se ajusta al contexto de cada Universidad y debe ser adecuado a los objetivos del tipo de Spin Off que se quiera fomentar.
- En las universidades deben existir Oficinas de Transferencia Tecnológica o de Resultados de investigación. Ésta debe brindar asesoría y apoyo en todo lo relacionado con Vigilancia Tecnológica, obtención de patentes, licenciamiento y trámites para la creación de empresas Spin Off. La Vigilancia tecnológica debe servir para: identificar investigaciones que pueden ser desarrolladas como empresas Spin Off y para conocer los avances que se han hecho en esa área, la obtención de patentes para agilizar el proceso de transferencia de tecnológica y mantener la vigencia del descubrimiento, el licenciamiento para aprovechar adecuadamente las patentes realizando acuerdos razonables con el sector productivo, y los trámites para la creación de Spin Off para asegurar que la Universidad, el investigador y el tercero tengan una empresa bien estructurada. Si estas dependencias no existen en la universidad, al menos debería haber

claridad de qué unidad académico-administrativa realiza las funciones arriba mencionadas.

- Para garantizar el apoyo a la creación de empresas Spin Off en la Universidad, se hace necesario fortalecer las unidades de emprendimiento con la creación de espacios que permitan la formación de los futuros empresarios. Además estas unidades deben estar dotadas de personal capaz de orientar a los emprendedores en los distintos ámbitos que una empresa requiere y apoyar los procesos de formación de los profesores en temas de creación y dirección de empresas.
- La Unidad de emprendimiento y la Oficina de transferencia de Resultados de Investigación deben estar comunicadas para identificar resultados de investigación que pueden ser susceptibles de transferir creando empresas Spin Off y brindarles el apoyo en creación de empresas, elaboración del plan de empresa y la búsqueda de financiación.
- La universidad debe tener claro en su estatuto de transferencia de tecnología la participación de los investigadores, los socios inversionistas y la valoración de la investigación. También debe definir los tiempos para que el investigador decida su rumbo y la forma en que las utilidades de dicha Spin Off serán destinadas en la universidad.
- Para que en una comunidad existan empresarios, se hace necesario que las entidades encargadas de generar conocimiento como las Universidades y las incubadoras de empresas desarrollen a los investigadores como emprendedores por medio de cursos, talleres, diplomados, conferencias, conversatorios, entre otros, que traten temas relacionados con el espíritu de investigador-emprendedor, formulación de ideas de alto potencial, elaboración de planes de empresa, transferencia de tecnología, redacción y aprovechamiento de patentes, y creación de empresas Spin Off.
- Se deben desarrollar convenios de colaboración con las empresas del sector para fomentar la creación y apoyo hacia las nuevas empresas surgidas del resultado de investigación. La presencia de empresas y empresarios sirve de ejemplo a otros emprendedores y les ofrece la posibilidad de crear redes de colaboración.
- Se debe buscar el apoyo del estado para generar espacios de asesorías y financiación de iniciativas Spin Off como elemento generador de desarrollo en las comunidades. Además para buscar incentivos que faciliten la creación de empresas de base tecnológica ya que los gastos de constitución e impuestos pueden dejar a la empresa ilíquida en su arranque.
- Las universidades pueden recibir dos tipos de ingresos a partir de sus Spin Off. Uno, a través de dividendos sobre las utilidades que le corresponden si

tiene participación accionaria. El otro, por concepto de regalías cuando le licencian la tecnología cuya propiedad intelectual pertenece a la universidad.

Por otro lado, de las particularidades del contexto Colombiano se pueden resaltar los siguientes lineamientos a tener en cuenta:

- Los resultados de investigación que se crean en Colombia se están comercializando en su mayoría con el esquema de licenciamiento a terceros. Las instituciones justifican esta opción de transferencia tecnológica en el hecho de que no es función misional de la universidad ofrecer bienes o servicios distintos a la educación; también se quieren evitar la responsabilidad y el riesgo que se asume al dirigir múltiples empresas. Adicionalmente, en el caso de las universidades públicas, no hay claridad jurídica de que se pueda hacer transferencia con la creación de spin off dados los recursos públicos que se manejan.
- Las spin off que se están gestando, no tienen en su mayoría a la universidad como socia sino que ésta recibe regalías por transferir la tecnología. Los investigadores trabajan sobre la empresa por un tiempo y regresan a su Universidad para continuar con su proceso de investigación y/o docencia. La institución educativa pone a su disposición los laboratorios y otros servicios de apoyo a las nuevas empresas pero cobra por ellos como si se tratara de cualquier tercero.
- Los investigadores universitarios colombianos no se sienten motivados a crear empresas Spin Off, por tanto hay que crear mecanismos de incentivo para que la creación de empresa les parezca atractiva y la vean como una alternativa que trae grandes beneficios. Una alternativa la presenta la Universidad de Antioquia cuando además de participarle a los investigadores de las regalías, les concede permiso temporal para la puesta en marcha de la Spin Off.
- Es importante la integración de los organismos regionales para incentivar la creación conjunta de un ecosistema de emprendimiento donde se potencie la ciencia, la tecnología y la innovación. Esto propicia a que se incluyan los resultados de investigación como una fuente de ideas de negocio y que el emprendimiento tenga como base la innovación, favoreciendo la generación de Spin Off Universitarias. Para esto hay que integrar las incubadoras de empresas que existan en el entorno, comprometer al Estado para que aporte recursos, aprovechar los parques tecnológicos de la ciudad donde se potencia el conocimiento con participación internacional.
- Se hace necesario que en la ley Colombiana se conceptúe expresamente si las Universidades Públicas pueden aprovechar sus resultados de investigación participando como socias en la creación de empresas tipo Spin Off. Esto con el fin de solucionar el vacío jurídico que existe sobre

la posibilidad de que haya detrimento patrimonial en las inversiones de riesgo empresarial.

## 6. CONCLUSIONES

El concepto de Spin Off Universitaria hace referencia a un modelo de creación de empresas donde la idea del negocio surge como iniciativa de un proceso de investigación realizado por un miembro o grupo de investigación de la Universidad que están dispuestos y motivados a transferir su tecnología creando una empresa Spin Off, la cual será el resultado de un proceso de apoyo por parte de la universidad donde esta hace las veces de incubadora de empresas aportando espacio físico, asesorías y financiación a través de una Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación y una Unidad de emprendimiento. En la mayoría de los casos, el aprovechamiento de los resultados de investigación de las universidades, conducen a la venta de patentes o licenciamiento y en menor medida a la creación de empresas Spin Off.

A nivel mundial existen ya experiencias exitosas de este tipo. Se resaltan los casos de Estados Unidos y España donde a partir de toda una disposición gubernamental se avala la creación de Spin Off y por tanto las universidades han aplicado exitosamente esta práctica de transferencia de tecnología. Para Latinoamérica, Brasil es el mejor ejemplo.

En el caso colombiano, las universidades interpretan que existe un vacío jurídico sobre la posibilidad de que haya detrimento patrimonial en las inversiones de riesgo empresarial por parte de entidades públicas. Aunque la ley colombiana ha otorgado la autonomía universitaria, la cual da la posibilidad de proteger sus activos intangibles y de administrarlos buscando los mejores beneficios para la institución y de manera específica para la sociedad en general, no hay ninguna ley que autorice expresamente la creación de empresas tipo Spin Off como una forma para aprovechar los activos intangibles que resultan de la investigación de las universidades y así poder soportar las políticas internas de estas instituciones que contemplen en la transferencia de tecnología la posibilidad de comercializar los descubrimientos a través de estas empresas.

Además de lo anterior, en términos generales se recomienda que las universidades colombianas fortalezcan el vínculo entre las oficinas de Transferencia de Conocimiento y sus programas de Emprendimiento para identificar resultados de investigación que pueden ser susceptibles de transferir creando empresas

Spin Off y darles forma comercial para lograr que las empresas que se creen lleguen al mercado. Finalmente, se puede tomar el ejemplo de Medellín y fortalecer el ecosistema de emprendimiento en todas las zonas de Colombia.

## BIBLIOGRAFÍA

- BERAZA GARMENDIA, José María & RODRÍGUEZ CASTELLANOS, Arturo. (2011). Los programas de apoyo a la creación de Spin Off en las universidades españolas: una comparación internacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 17, No. 2, 089 – 117.
- BOTELHO J, Antonio José & ALMEIDA, Maritza. (2010). Overcoming institutional shortcomings for academic Spin Off policies in Brazil. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*. Vol. 9, No. 3, 175-193.
- BURG, Elco Van. ROMME, A. Georges L. GILSING, Victor A. & REYMEN, Isabelle M. M. J. (2008). Creating University Spin Offs: A Science-Based Design Perspective. *The Journal of product innovation Management*. Vol. 25, 114–128.
- CLARYSSE, Bart. WRIGHT, Mike. LOCKETT, Andy. MUSTAR, Philippe & KNOCKAERT, Mirjam. (2007). Academic Spin Offs, formal technology transfer and capital raising. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 16, No. 4, 609-640.
- CRIACO, Giuseppe. MINOLA, Tommaso. MIGLIORINI, Pablo & SERAROLS-TARRES, Christian. (2014). “To have and have not”: founders’ human capital and university start-up survival. *Journal of Technology Transfer*, 567 – 593.
- CZARNITZKI, Dirk. RAMMER, Christian. & TOOLE, Andrew. (2014). University Spin Offs and the “performance premium”. *Small Business Economics*. 1573-0913
- DEGROOF, Jean-Jacques & ROBERTS, Edward B. (2004). Overcoming Weak Entrepreneurial Infrastructure for Academic Spin Off Ventures. *Journal of Technology Transfer*. Vol. 29, 327-352
- ELORZ, Katrin Simón. (2003). La creación de empresas de base tecnológica: Una Experiencia Práctica. España: KEN, 1-154
- EPURE, Mircea. PRIOR, Diego & SERAROLS, Christian. (2010). Evaluating the efficiency of university support units of–Spin Off creation. *Department d’Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona*, 1 -34.

- ETZKOWITZ, H., WEBSTER, A., GEBHARDT, C. & CANTISANO, B.R. (2000). The future of the university and the University of the Future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy* 29 (2). 313–330.
- GARMENDIA, Jose María & CASTELLANOS, Arturo. (2014). The university spin-off support programs in the United Kingdom and Spain: a typology. *Revista de economía mundial*. 1576-1602.
- GEUNA, A. Salter, A.J. & STEINMUELLER, W.E. (2003). Science and Innovation Rethinking the Rationales for Public Funding. UK. Edward Elgar. Cheltenham.
- GIBBONS, J. (2000). The role of Stanford University: a dean's reflections. Estados Unidos, The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship, Stanford University Press, Stanford, CA. 200–217.
- GONZÁLEZ H. de M, Alfonso. (2003) Creación de empresas de base tecnológica: La experiencia internacional. *Madrid: Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid*.143.
- GONZÁLEZ MORALES, Olga & ÁLVAREZ GONZÁLEZ, José Antonio. (2004). Las Spin Off, la estrategia de transferencia de conocimiento de las Universidades Españolas. España. Universidad de La Laguna. 12.
- KENNEY, Martin & GOE, W. Richard. (2004). The *role of social embeddedness in professorial entrepreneurship: a comparison of electrical engineering and computer science at UC Berkeley and Stanford*. *Research Policy*. Vol. 33. 691–707.
- KROLL, H. & LIEFNER, I. (2008). Spin Off enterprises as a means of technology commercialization in a transforming economy—evidence from three universities in China. *Technovation*, Vol. 28, 298 – 313.
- MEYER M. ¿Academic entrepreneurs or entrepreneurial academics? Research-based ventures and public support mechanisms. (2003). Ciado por MONTAÑEZ BARAHONA, Yury. (2005). Factores condicionantes de la creación de Spin Off Universitarias: Un estudio exploratorio. Universidad Autónoma de Barcelona. España. 28.
- MONTAÑEZ, Y. (2005) Factores condicionantes de la creación de Spin Off Universitarias: Un estudio exploratorio. Recuperado el 12 de Junio de 2011 del sitio web de la Universidad Autónoma de Barcelona, España [http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/jornadas/papers/2006/Montanez.pdf]
- MOWERY, David C. NELSON, Richard R. SAMPAT, Bhaven N. & ZIEDONIS, Arvids A. (2001). The growth of patenting and licensing by U.S. universities: An assessment of the effects of the Bayh-Dole Act of 1980. *Research Policy*, Vol. 30, No. 1. 99-119



- NICOLAU, Nicos y BIRLEY, Sue. (2005). Academic Networks in a Trichotomous. Categorisation of University Spinouts. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18. 555-559.
- PÉREZ, Carlota. (1986) Las nuevas tecnologías, una visión de conjunto. En la Tercera Revolución Industrial. Buenos Aires. 43-90. Consultado 26 Enero de 2012 [<http://www.carlotaperez.org/Articulos/ficha-lasnuevastecnologiasunavision.htm>]
- RASMUSSEN, E. (2008). Government instruments to support the commercialization of university research: lessons from Canada. *Technovation*, Vol. 28, 506 -517.
- RIBEIRO, L. C. ALBUQUERQUE, E. & FRANCO, L. M. (2009). The scientific and technological trajectories of four Latin American countries: Mexico, Costa Rica, Argentina and Brazil. *Belo Horizonte, Cedeplar*. Brazil. UFMG.
- ROBERTS & MALONET. (1996). Policies and structures for spinning Off new companies from research and development organizations. Citado por ACEYTUNO, PEREZ. María Teresa y CACERES CARRASCO, F. Rafael. (2009). Elementos para elaboración de un marco de análisis para el fenómeno de las Spin Off Universitarias. *Revista de Economía Mundial*. Vol. 25, 23-52.
- RODEIRO, David; FERNÁNDEZ, Sara; OTERO Luis & RODRÍGUEZ, A. (2010) Factores determinantes de la estructura de capital de las Spin Off universitarias. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*. Vol. 44, 65-98.
- RUBIRALTA, Màrius. (2007). La transferencia de la I+D en España, principal reto para la innovación. *Economía industrial N° 366*. 27 – 41.
- SHANE, S. (2004). Academic Entrepreneurship: University Spin Offs and Wealth Creation. *Edward Elgar, Northampton, MA*.
- STEPHEN B. Adams. (2011). Growing where you are planted: Exogenous firms and the seeding of Silicon Valley. *Research Policy*. Vol. 40, N°1. 368–379.



# MODELOS DE NEGOCIOS EXITOSOS EN COLOMBIA: ELECCIONES CLAVE EN SU INNOVACIÓN



---

**María del Pilar Sepúlveda Calderón**

pilar.sepulveda@inalde.edu.co

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo identificar las elecciones clave en la innovación de los modelos de negocio de nueve empresa colombianas grandes y medianas, con más de quince años en el mercado nacional y con crecimiento de ventas sostenido. La aproximación metodológica de esta investigación es cualitativa, naturaleza exploratoria, bajo el método de análisis de contenido de diferentes tipos de documentos. La exploración de nueve categorías permite concluir que las elecciones clave en estos modelos de negocio fueron: diferenciación de producto y/o servicio, desarrollo de marca y relaciones a largo plazo en la cadena de valor.

**Palabras clave:** Modelo de negocio, elecciones y consecuencias, innovación, Colombia.

## ABSTRACT

This study aims to identify key choices in business model's innovation of nine Colombian firms with over than 15 years in the national market and they have been achieved sustained growth sales. The methodological approach of this research is qualitative, exploratory nature, under the method of content analysis of kind different documents. The exploration of nine categories, it enabled to conclude that the key choices in those business models were: product and/or service differentiated, development brand and relationships log time in the value chain.

**Key words:** Business Model, choices and consequences, innovation, Colombia.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las recientes revoluciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas revelan que las industrias y las empresas no pueden continuar compitiendo como lo han venido haciendo, los competidores cada vez son más, las exigencias de los clientes también, los márgenes se reducen y las ventajas competitivas se siguen basando en lo mismo, diferenciación o costos (Porter, 1985). Baden-Fuller y Stopford (1992) afirman que no existen estrategias genéricas duraderas y perdurables. Cuando todas las empresas buscan la misma estrategia, las oportunidades de obtener ingresos superiores desaparecen y el atractivo de la industria se ve debilitado. Como se habla en el libro “La Estrategia del Océano Azul” (Kim y Mauborgne, 2005), es hora de dejar de competir en océanos rojos y empezar a descubrir océanos azules<sup>1</sup>. Parece ser que la vía confiable hoy para generar ventajas competitivas sostenibles es a través de un innovador modelo de negocio (Casadesus-Masanell, 2004) que cree y capture valor dentro de una red de valor (Hamel, 2000), a través de cooperación, colaboración y alianzas.

Las empresas pueden dirigirse al mismo segmento de clientes con una estrategia similar a través de diferentes modelos de negocio que influyen positiva o negativamente en sus beneficios. Estrategia y modelo son complementos no sustitutos (Zott y Amit, 2008). El modelo es clave en la ejecución de la estrategia, por tanto, el articular los medios y actividades por los cuales las empresas crean y se apropian de valor permite una delineación más clara de las fuentes de sus ventajas competitivas, más allá de la diferenciación y/o el liderazgo en costos, que facilita la actualización y fortalecimiento del modelo y la generación de nuevas estrategias. El modelo de negocio se ha convertido en una herramienta útil para analizar a la empresa con un enfoque holístico y explicar cómo hacen negocios (Zott, Amit y Massa, 2011).

Por esto, la invitación de este artículo es volcar la mirada hacia la innovación continua en modelos de negocio, porque parece ser que la innovación en productos, servicio y procesos ya no es suficiente. Este estudio cree firmemente que la innovación en el modelo de negocio es el medio para descubrir los océanos azules que requieren las empresas para ser competitivas y sostenibles en el tiempo; innovación que incorpore elementos que hagan

---

<sup>1</sup> En el libro “la estrategia del océano azul”, los autores imaginan a las empresas compitiendo en dos tipos de océanos: rojos y azules. Los océanos rojos son descritos como espacios conocidos donde la competencia es altamente relevante, la guerra de precios necesaria, oportunidades limitadas y donde los márgenes se reducen cada vez más. Por el contrario los océanos azules son los espacios desconocidos del mercado, los que no han sido aprovechados, donde se pueden crear demandas y obtener mayor márgenes con sostenibilidad.

del modelo de negocio, algo completamente diferenciado y difícil de imitar; innovación que le permita a la empresa crecer y evolucionar a través de la cooperación e intercambio de información y conocimiento entre todos los actores de la cadena de valor. Excelentes productos/servicios, tecnología de punta, talento, buen gobierno y liderazgo, no producen rentabilidades sostenibles si la configuración del modelo de negocio no se adapta a su entorno competitivo (Kapferer, 2012).

Si se logran engranar cada uno de los componentes que hacen parte del modelo de negocio con la estrategia y, el resultado es una forma distinta y única para hacer algo, la empresa podrá mantener su ventaja competitiva, ser sostenible en el tiempo y traspasar fronteras. Por tanto, el objetivo de esta investigación es identificar las elecciones clave que incorporaron nueve empresas colombianas en sus modelos de negocio y que les ha permitido ser exitosas y sostenibles, empresas con más de quince años de trabajo ininterrumpido y crecimiento con rentabilidad, gracias al continuo cambio de sus modelos de negocio y a la adaptación de sus procesos a favor de la innovación (Hamel, 2012). La literatura sobre modelos de negocios es reciente y su base conceptual aún insuficiente; por tanto, este estudio aporta diferentes elementos requeridos para el entendimiento, fortalecimiento y éxito de los diseños de nuevos modelos de negocios que implementen empresas colombianas.

Una limitación importante de esta investigación es el tamaño de la muestra, pues permite hacer una generalización analítica más no estadística. En este artículo se empieza con una revisión de literatura sobre modelos de negocio, para pasar al planteamiento del modelo de investigación, luego se describe la metodología seguida y, por último, se exponen los resultados y se emiten las conclusiones.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE MODELOS DE NEGOCIO

El término y uso del modelo de negocio inicia a mediados de los 90's (Zott, et al., 2011), con el advenimiento de internet (Amit y Zott, 2001) y nuevas teorías sobre la fortuna en la base de la pirámide (Prahalad y Hart, 2002). Más recientemente se ha incrementado la utilización del concepto por la importancia de nuevas tecnologías y sistemas de información (Perkmann y Spicer, 2010); el dinamismo del retail (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy y Bridges,

2011), la moda y las marcas de lujo (Kapferer, 2012). En la academia, en la última década, también la atención al tema se ha incrementado, y los esfuerzos se han concentrado en aclarar el concepto, definir sus dimensiones y explicarlas y a proponer modelos de referencia (Morris, Schindehutte, Richardson y Allen, 2006; Sosna, Trevinyo-Rodríguez y Velamuri, 2010; Teece, 2010; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010). Zott et al., (2011), afirman que efectivamente no hay claridad sobre el concepto lo que representa confusión. Estos autores, listan las definiciones más frecuentes en la literatura sobre modelos de negocio (Tabla 1).

Tabla 1. Definiciones seleccionadas en el estudio de revisión realizado por Zott et al., (2011)

Autores	Definición de Modelo de Negocio
Timmers, 1998	“es una arquitectura de los flujos de producto, servicio e información, que incluye una descripción de varios actores empresariales y su papel; una descripción de los beneficios potenciales para los diferentes actores; una descripción de las fuentes de ingresos” (p.2).
Amit y Zott, 2001	“representa el contenido, la estructura y el diseño de la gestión de transacciones para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio” (p.511)
Chesbrough y Rosenbloom, 2002	“es un procedimiento lógico que conecta técnicas potenciales con el fin de obtener un valor económico” (p.529)
Magretta, 2002	“Historias que explican cómo las empresas trabajan. Un buen modelo de negocio debe responder a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cómo se hace dinero con este negocio? ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo se puede entregar valor al cliente a un costo adecuado?” (p.4)
Morris, Schindehutte y Allen, 2006	“es una representación concreta de cómo un conjunto de variables de decisión se interrelacionan en la estrategia, la arquitectura y la parte económica para generar una ventaja competitiva sostenible en un mercado definido. Tiene seis componentes fundamentales: propuesta de valor, cliente, competencias y procesos internos, posicionamiento externo, modelo económico y factores de personal e inversionistas” (p.727)

Autores	Definición de Modelo de Negocio
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	“Es el reflejo de la estrategia de la empresa. Es un conjunto de elecciones (forma de operar) de la empresa y sus consecuencias, que pueden ser rígidas (con tendencia a persistir) o flexibles (varían con el período). Al conectar elecciones con consecuencias y estas de nuevo a las elecciones aparecen círculos virtuosos” (p.195)
Teece, 2010	“Describe el diseño o arquitectura de la creación de valor, distribución y mecanismos de captura empleados. Su esencia está en definir el estilo de cómo la empresa va a entregar el valor a los clientes, cómo los atrae para que paguen por ese valor y cómo se convierten esos pagos en beneficios” (p.179).
Zott y Amit, 2010	“Un sistema de actividades interdependientes que van más allá del enfoque de la empresa y traspasa fronteras” (p.216)

Fuente: Tomado y adaptado de Zott et al., (2011)

Por otro lado, Haggège y Collet (2011) hablan de cuatro perspectivas para abordar el concepto: la perspectiva ontológica, sistémica, elecciones y consecuencias, y la narrativa. Estos autores argumentan que la perspectiva ontológica ha ayudado a la comunidad académica a formalizar los componentes esenciales de los modelos de negocio, las relaciones y un vocabulario común. En esta perspectiva, el resultado en términos de representaciones ha sido el desarrollo de modelos como el lienzo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) y el modelo RCOV (Demil y Lecocq, 2009).

La perspectiva sistémica ha trascendido la empresa en particular y ha ido más allá de sus límites (Zott y Amit, 2010), se identificaron dos niveles de análisis: el nivel de actividad (Zott y Amit, 2010) y el nivel transaccional (Amit y Zott, 2001). La perspectiva de elecciones y consecuencias (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010) es nueva e hipotética deductiva y las representaciones se asocian a mapas mentales y diagramas causales. Y la perspectiva narrativa que la introdujo Magretta (2002), quien define el modelo de negocio como historias que explican cómo la empresa trabaja haciendo espacial énfasis en el valor que se le entrega al cliente y el costo asociado a éste.



Shafer, Smith y Linder (2005) identificaron las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. Sorescu et al. (2011), complementaron la definición de modelo de negocio al incorporar la palabra interdependencias. Argumentaron que es fundamental describir cómo los elementos del modelo de negocio se interconectan para crear y capturar valor. La conceptualización del modelo como un sistema interdependiente alienta el pensamiento sistémico y holístico y no optimizaciones locales o decisiones parciales (Zott y Amit, 2010).

## 2.2 ESTRATEGIA Y MODELOS DE NEGOCIO

Los beneficios de las empresas dependen de la atractividad de su sector, pero también de la elección de su estrategia competitiva. El análisis de la estrategia es un paso clave en el diseño de un modelo de negocio competitivamente sostenible, ya que su ejecución depende de cómo interactúen todos los elementos que hacen parte del modelo de negocio (Richardson, 2008); es decir, así se une la formulación de la estrategia y la implementación. Es necesario el acoplamiento perfecto entre estrategia y modelo para proteger de alguna manera la ventaja competitiva, esto se logra si se tienen claros el segmento objetivo, la propuesta de valor, y cómo se va a distribuir y a capturar valor (Teece, 2010). El modelo de negocio, al conectar elecciones y consecuencias, permite integrar en un solo elemento aspectos de posicionamiento y sostenibilidad, dando una visión realista y dinámica del desarrollo de la ventaja competitiva y la proyección de la estrategia (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010).

En la revisión realizada por Zott et al. (2011) se encontraron dos factores que diferencian claramente los conceptos: 1) el énfasis de la estrategia se enfoca en competencia, captura de valor y ventaja competitiva, mientras el modelo se concentra más en cooperación, relaciones y creación de valor conjunta; y 2) el concepto de modelo de negocio está muy centrado en la propuesta de valor y el rol del cliente, los cuáles son temas menos tratados en la literatura sobre estrategia.

Por tanto, aunque modelo y estrategia comparten algunas raíces comunes, son diferentes de manera importante (Sorescu et al., 2011). La estrategia se articula con un determinado objetivo, mientras el modelo detalla los mecanismos que mueven la organización hacia el cumplimiento de éstos. En otras palabras, la estrategia especifica cómo la empresa pretende diferenciarse de la competencia (Magretta, 2002) y el modelo se enfoca en la organización lógica de cómo crear y apropiar valor en una forma que se logre una ventaja competitiva distintiva (Sorescu et al., 2011).

### 2.3 INNOVACIÓN Y MODELOS DE NEGOCIO

El concepto de modelo de negocio representa un nuevo tema de innovación que entra a complementar las innovaciones tradicionales en producto, procesos, servicios, etc., e implica nuevas formas de cooperación y colaboración (Zott, et al., 2011). La innovación en el modelo es de vital importancia y muy difícil de lograr (Chesbrough, 2010). Los modelos de negocio de siempre se han vuelto obsoletos y es urgente reinventarlos (Hamel, 2012). El estudio de Amit y Zott (2001), que tomó como unidad de análisis el modelo de negocio, identificó la complementariedad y eficiencia como aspectos clave de la innovación en éstos. Sin embargo, encontraron que esto a menudo entraba en conflicto con la configuración de activos tradicionales de las empresas y la resistencia de los directivos. Hay poderosas barreras para innovar en los modelos de negocio, pero el camino a seguir es que los líderes adopten y hagan explícita la necesidad de experimentar innovaciones en el modelo para atraer nueva información que los alimente y los renueve (Chesbrough, 2010). Por su parte, Sosna et al. (2010), estudiaron los antecedentes e impulsores de la innovación de modelos de negocio en España y este estudio hace un fuerte hincapié en la importancia del aprendizaje por prueba y error para la innovación en el modelo de negocio. Algunas compañías que han logrado beneficios sorprendentes gracias a la innovación en sus modelos de negocio son: Apple con su iTunes (replanteamiento de la industria discográfica); Netflix (replanteamiento de la industria cinematográfica); Circo del Sol (replanteamiento de la industria circense); Walmart (retail); Dell (distribución y logística), aerolíneas de bajo costo, entre otras.

Chesbrough (2003) introduce el concepto de innovación abierta<sup>2</sup>, y este tipo de innovación requiere de modelos de negocio nuevos y abiertos, donde se comparta información, capacidades y conocimiento, para beneficio de todos los actores de la cadena de valor (Gambardella & McGahan, 2010). La innovación del modelo de negocio es un vehículo para transformar y renovar las empresas y muchas veces toda una industria (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Demil y Lecoq, 2009), pero para lograr esta hazaña se deben contemplar y comprender tres elementos clave: necesidades de los clientes, trayectorias tecnológicas y necesidades internas de las empresas. La innovación permite que el modelo de negocio sea fuertemente diferenciado, difícil de replicar, y a la vez efectivo y eficiente (Teece, 2010).

<sup>2</sup> Es una forma de innovación con el cual las empresas no sólo aprovechan la creatividad e innovación interna sino que la complementan con fuentes externas para el crecimiento y evolución de la empresa.

Sin embargo, Amit y Zott (2001) identificaron en su estudio que la innovación en el modelo de negocio entra en conflicto con las estructuras existentes en las organizaciones, por las configuraciones de los activos y/o por la resistencia de algunos directivos que pueden ver amenazas. Por ejemplo, empresas tradicionales pueden ver con fuerte escepticismo las ventas on-line o por catálogo. Estos autores también afirman que los directores reconocen fácilmente un modelo de negocio adecuado, pero su implementación se dificulta debido a conflictos con el modelo predominante o las estructuras existentes que lo soportan. Chesbrough y Rosenbloom (2002), por el contrario, afirman que los directores están lejos de tener claro lo que el modelo de negocio adecuado debería ser. Chesbrough (2010) adiciona que las configuraciones de los procesos tradicionales, sujetos a la inercia, también son barreras, y reafirma que la falta de capacidad de los directivos para entender el valor potencial de un nuevo modelo de negocio es el freno constante para la innovación en éste. Zott et al. (2011) hace una recopilación de la literatura que propone cómo vencer estas barreras (Tabla 2).

Tabla 2. Hallazgos para vencer las barreras para innovar en el Modelo de negocio

Autor (s), año	¿Cómo las barreras pueden ser vencidas?
Chesbrough y Rosenbloom (2002); Thomke (2002), Hayashi (2009); McGrath, 2010	Procesos de experimentación para concretar el modelo de negocio. La realización de pruebas activas para sondear un mercado naciente con nuevas configuraciones potenciales de elementos de un modelo de negocio permite a las empresas saber de antemano sobre el resto de los mercados y empezar a generar nueva información que alimentará su proceso de cambio.
Sheehan y Stabell (2007)	Análisis de los procesos y conocimiento profundo de la empresa por parte de los directivos
Santos, Spector, y Van Der Heyden (2009)	Compromiso mutuo y justicia organizacional, y que los directivos se centren en dinámicas relacionales al nivel informal de la empresa
Doz y Kosonen (2010)	Empresas ágiles y flexibles. Esto se puede lograr a través del desarrollo de tres capacidades: sensibilidad estratégica, unidad de liderazgo y flexibilidad de recursos

Autor (s), año	¿Cómo las barreras pueden ser vencidas?
Smith, Binns y Tushman (2010)	Liderazgo que permita: tomar decisiones dinámicas, construir compromiso tanto con la visión general de la empresa como con metas específicas, aprendizaje activo en todos los niveles y adaptarse al conflicto

Fuente: Tomado y adaptado de Zott et al., (2011)

## 2.4 EVOLUCIÓN Y DINÁMICA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Es diferente hablar de modelo de negocio en una empresa naciente que en una empresa en crecimiento o ya madura, el modelo debe evolucionar con cada una de las etapas que viven las empresas. Para Sosna et al. (2010), en la parte exploratoria, cuando apenas el modelo de negocio está siendo conceptualizado, se enfrenta a muchas incertidumbres y, en su implementación, el nuevo modelo requiere reordenación, líderes que tomen decisiones y movilicen recursos, desarrollo de competencias únicas, y ajustar las estructuras organizacionales para promover el aprendizaje, el cambio y la adaptación. Estos autores afirman que el modelo de negocio inicial está fuertemente influenciado por la educación, el conocimiento y las experiencias previas de los fundadores de la empresa. Las empresas en crecimiento o maduras necesitan renovar el modelo existente para enfrentar amenazas y continuar creando y capturando valor. Las empresas inician con un modelo y luego, en respuesta a ciertos desencadenantes, planea, diseña, prueba y re-prueba alternativas de planes de negocio hasta encontrar el que mejor se ajuste a los objetivos.

Osterwalder (2004) y Sosna et al. (2010) señalan que la relación entre modelo de negocio, tiempo y dinámica está poco estudiada. Chesbrough y Rosenbloom (2002) anotaron que los negocios exitosos modificaron los modelos iniciales creados durante su fase de start-up, mientras que Sosna et al. (2010), proponen relacionar el desarrollo dinámico del modelo de negocio a los procesos de aprendizaje en múltiples niveles de la organización.

Las empresas deben transformar el modelo de negocio en el tiempo y en línea con los cambios de mercado, tecnológicos, estructurales y legales (Kapferer, 2012), si desean permanecer vivas. Linder y Cantrell (2000) afirman que los cambios del modelo deben estar en función de la actividad principal del negocio, sugieren que las empresas deberían adoptar un enfoque muy activo en la búsqueda de estos cambios.

Por su lado, Morris et al. (2005) observaron el ciclo de vida de un modelo de negocio y afirmaron que implicaba períodos de especificación, refinamiento, adaptación, revisión y reformulación. Baden-Fuller y Stopford (1994), encontraron que los negocios exitosos son aquellos que se reinventan permanentemente a los largo de su trayectoria empresarial, pero esto requiere líderes dispuestos a experimentar para descubrir que puede funcionar o que puede ir mal, y comunicar e institucionalizar mecanismos de aprendizaje en el sistema. Demil y Lecocq (2009), ven el modelo de negocio como la forma en que la empresa articula dinámicamente tres componentes (recursos y competencias, organización en la red de valor y la propuesta de valor) para generar ingresos y beneficios. Afirman que el modelo cambia cuando la empresa observa una evolución en la estructura de costos o ingresos.

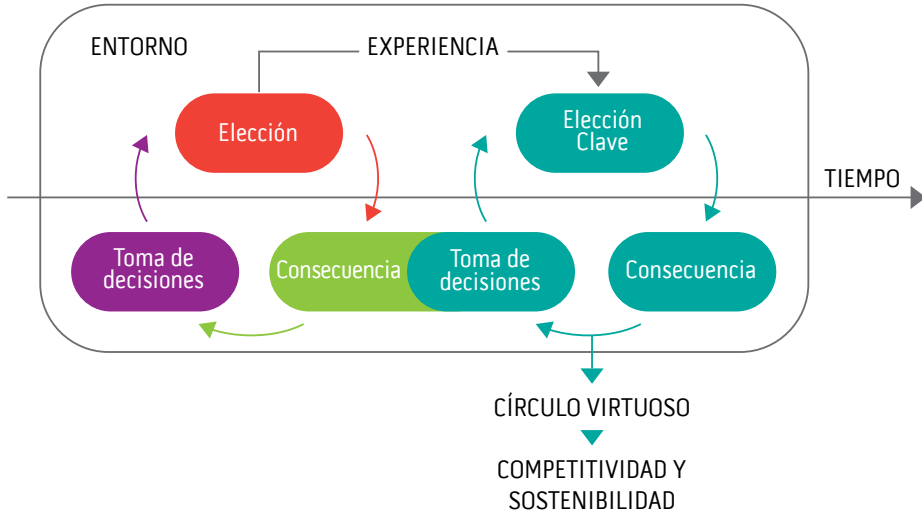
En conclusión, no importa cuál sea el sector ni la etapa de crecimiento en la que se encuentre la empresa, existen criterios que permiten determinar si se ha diseñado un buen modelo de negocio o no (Teece, 2010). La propuesta de valor debe ser irresistible para el cliente, lograr ventajas de costos y mitigar el riesgo, como también permitir una captura de valor significativa para el negocio. En general la sostenibilidad de los modelos de negocio no es clara, pero con una innovación continua y buena gestión, las empresas pueden lograrla. La incertidumbre sobre la viabilidad de nuevos modelos de negocio en condiciones de mercados cambiantes sugiere la conveniencia de un enfoque de aprendizaje experimental para su conceptualización e implementación (Sosna et al., 2010).

### 3. MODELO DE INVESTIGACIÓN

Como se percibe en la revisión anterior, existen diferentes definiciones y conceptos sobre los modelos de negocio y, dependiendo de la definición que se adopte, el enfoque también será diferente. Este estudio adoptó la definición de Casadesus-Masanell y Ricart (2010) (Tabla 1), por sencilla y simple, además le permitirá al lector entender la manera como funciona un buen modelo de negocio e identificar fácilmente las innovaciones incorporadas que los has hecho superiores a otros. Las elecciones generan consecuencias y éstas, a su vez, la toma de decisiones. Esta dinámica con el tiempo se convierte en un cúmulo de experiencias acumuladas que fortalecen los componentes del modelo y la consecución de los objetivos (Mutis y Ricart, 2008). En línea con esta definición y con base en la revisión de literatura, este estudio busca responder a la pregunta: ¿cuáles han sido las elecciones clave de exitosas empresas colombianas qué les ha permitido innovar en sus modelos de negocio, ser sostenibles y competitivas en el tiempo (consecuencias) en un entorno cambiante?,

y el modelo de investigación que lo orienta se muestra en la Figura 1. Las empresas seleccionadas para este estudio son llamadas exitosas, porque llevan más de 15 años en el mercado colombiano generando empleo, beneficios crecientes y tienen marcas posicionadas en los sectores económicos a los que pertenecen.

Figura 1. Modelo de investigación



Fuente: Adaptado de Mutis y Ricart, 2008

A partir de la pregunta de investigación se plantearon las siguientes proposiciones:

P1: Las elecciones clave que han generado innovaciones en el modelo de negocio y círculos virtuosos son los procesos de colaboración y cooperación en toda la cadena de valor.

P2: Las elecciones clave que han generado innovaciones en el modelo de negocio y círculos virtuosos son el desarrollo y posicionamiento de marca.

P3: Las elecciones clave que han generado innovaciones en el modelo de negocio y círculos virtuosos son la estrategia competitiva y la propuesta de valor.

P4: Las elecciones clave que han generado innovaciones en el modelo de negocio y círculos virtuosos son la cultura innovadora de la empresa y la flexibilidad operativa.

## 4. METODOLOGÍA

La aproximación metodológica adoptada en esta investigación es la cualitativa, su naturaleza es exploratoria e interpretativa, buscando comprender el fenómeno estudiado. Se empleó el método de análisis de contenido con enfoque deductivo, también conocido como método de análisis de documentos (Elo y Kyngäs, 2007). El análisis de contenido es un método de investigación para hacer deducciones reproducibles y válidas de los datos a su contexto, con el fin de proporcionar conocimientos, nuevas ideas, una representación de los hechos y una guía práctica para la acción (Krippendorff 1980). El objetivo es lograr una descripción sintetizada y amplia del fenómeno, y el resultado del análisis son conceptos o categorías que describen el fenómeno (Elo y Kyngäs, 2007). Por lo general, el propósito de los conceptos o categorías es construir un modelo, un sistema conceptual, etc.

Este estudio se inclinó por el método de análisis de contenido debido a que se contaba en el INALDE Business School<sup>3</sup>, con entrevistas en profundidad transcritas que se habían realizado entre 2011 y 2012 a importantes empresarios colombianos y se tenían archivadas. Adicionalmente, el curso Nuevas Aventuras Empresariales (NAVES) impartido en el Programa MBA, cada año organiza conferencias con éstos empresarios que son filmadas. También se analizaron casos de estudio y diferentes artículos de divulgación publicados entre 2011 y 2012 y que estaban relacionados con la innovación en sus modelos de negocio y la relación directa con la sostenibilidad de la empresa. Por tanto, al interior de la escuela se tenía mucha documentación con toda la información que requería este estudio.

Los documentos fueron seleccionados a través de un muestro de propósito donde los criterios de selección fueron: documentos de fuentes primarias con entrevistas completas que tuvieran documentos de apoyo de fuentes secundarias (La Tabla 3, presenta una relación de las empresas documentadas y seleccionadas para este estudio). La unidad de análisis fue el modelo de negocio y las categorías de análisis surgieron de la revisión de literatura, además de las que emergieron de la revisión de los documentos de fuentes primarias. Se establecieron nueve categorías de análisis, de donde se extrajeron las elecciones clave en la innovación del modelo de negocio: estrategia competitiva, propuesta de valor, marca, clientes, diversificación, cadena de valor, cultura innovadora, flexibilidad y liderazgo.

<sup>3</sup> INALDE Business School es la Escuela de Negocios de la Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia.

Tabla 3. Empresas y modelos de negocio seleccionados

Empresa	Fundador	Vida de empresa	Producto/Servicio	No. de empleados (2012)	Sector económico	Ventas (Millones-2011)	Utilidad neta (2011)
Mario Hernández-Marroqui-nera	Mario Hernández	30 Años	Diseño, producción y comercialización de bolsos, billetera y accesorios en cuero	317	Confec-ciones Bolsos y accesorios en cuero	\$32.513	2.536
Nalsani S.A – Totto y Totto Tú	Yonatan Bursztyn	27 Años	Diseño, producción y comercialización de maletines, ropa y accesorios	2.200	Confec-ciones Bolsos y accesorios	\$282.639*	\$8.179*
Arturo Calle	Arturo Calle	45 Años	Diseño, producción y comercialización de prendas de vestir para hombre	4.500	Confec-ciones	\$366.590	\$26.826
Concreto	J.Mario y Juan Luis Aristizábal	51 Años	Constructora que ofrece servicio de gestación y diseño de proyectos, operación y mantenimiento, ejecución, gerencia, promoción y ventas	—	Construcción	\$110.072	13.064
Decorcerámica	Alan Grinberg Cohen	21 Años	Centros de remodelación que ofrecen una alternativa de productos en pisos, baños y cocinas para construir o remodelar	450	Construcción	\$102.594	\$1.514
Forsa	Felipe Olaya	17 Años	Diseño y fabricación de encofrados (moldes) de aluminio para vivienda en serie	160	Construcción	\$89.392	\$2.863



Empresa	Fundador	Vida de empresa	Producto/Servicio	No. de empleados (2012)	Sector económico	Ventas (Millones-2011)	Utilidad neta (2011)
Multidimensionales	Natán Peisach	37 Años	Diseñar, fabricar y comercializar soluciones integrales de empaques primarios para la industria y productos desechables de consumo masivo para el sector de alimentos	1.631	Plástico	\$273.936*	\$6.548*
Productos Químicos Panamericanos	Álvaro Gómez Jaramillo	38 Años	Procesamiento, distribución, importación de materias primas y exporta productos químicos para agua y papel, industrial, consumo, agropecuario y petróleo	971	Químico	\$188.196*	\$2.160*
Sidoc S.A.	Maurice Armitage	28 Años	Siderúrgica de Occidente es una empresa especializada en fabricación de varilla corrugada, desde el reciclaje de la chatarra hasta el producto terminado y la comercialización	600	Siderúrgico	238.258*	17.128*

\*Dato correspondiente a 2012

Fuentes: Documentos analizados y Base de Datos EMIS

Posteriormente se inició el proceso de codificación (Corbin y Strauss, 1990; Kyngäs & Vanhanen 1999) de los documentos y videos a través de la unidad hermenéutica de ATLAS/TI 7.0, *software* para el análisis de datos cualitati-

vos. En total se codificaron nueve documentos de fuentes primarias y 5 de fuentes secundarias por modelo de negocio, para un total de 54 documentos codificados. Durante el proceso de codificación se buscó incorporar la mayor cantidad de detalles posibles e identificar patrones comunes (Yin, 2003), bajo la técnica de la replicación literal hasta la saturación (Eisenhardt, 1989). El resultado del proceso de análisis con base en la identificación de patrones, la comparación y la interpretación, propone una teoría propia emergente de la evidencia de los datos cualitativos.

## 5. RESULTADOS

Después de haber triangulado toda la información, esta sección muestra los resultados por categoría de análisis, y luego de identificar patrones comunes entre las nueve categorías se definieron las elecciones clave que le ha permitido a las nueve empresas analizadas innovar en sus modelos de negocios (consecuencia), y así dar respuesta a la pregunta de investigación. Es importante anotar que como los documentos fueron codificados con ATLAS/ti, las citas enunciadas a continuación tienen al final el distintivo Pn. Donde P hace referencia a la empresa y n al orden en que aparecen los documentos en el programa.

### 5.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Esta categoría encerró todos los aspectos que las empresas analizadas consideraron que eran sus ventajas competitivas frente a competidores nacionales e internacionales. Las empresas relacionadas con el sector de confecciones basan su estrategia competitiva en la diferenciación de sus productos y servicio y la sustentan con diseño, productos, marca y tiendas exclusivas, que permiten a sus clientes tener una experiencia única de servicio y mostrar a través de sus productos cuán innovadoras son. Algunas expresiones de los fundadores encontradas en los documentos son:

*“La primera tarea clave en Nalsani fue construir marca desde el primer momento” Nalsani50.*

*“Quería algo novedoso, salirme de lo tradicional, trabajar para que mis tiendas fueran exclusivas, rompieran paradigmas y llegaran al público más exigente”, MarioHernández2*

Mientras tanto, se encontró que las empresas relacionadas con el sector de la construcción y Multidimensionales basaban su estrategia en tres aspectos: especialización, alianzas estratégicas y descentralización de sus operaciones productivas, argumentando que esto les daba la flexibilidad que sus clientes necesitan. Mientras las dos empresas restantes: PQP y Sidoc, variaban en sus estrategias competitivas, concentración en nichos y diversificación de productos, y relacionamiento con clientes y proveedores, respectivamente. El fundador de Sidoc anotó:

*“Con la entrada de las multinacionales, para la empresa fue clave las alianzas con los proveedores de chatarra” Sidoc37*

## 5.2 PROPUESTA DE VALOR

Esta categoría cobijó todos los elementos que las empresas estudiadas consideraron que sus clientes valoraban porque el producto/servicio ofrecido tenía funcionalidad, utilidad y mejor precio frente a la competencia. Los clientes de las empresas estudiadas son diferentes, las del sector de confecciones son usuarios finales, mientras las empresas PQP, Multidimensionales, Decorcerámica y Sidoc van a usuarios finales e institucionales. Concreto va a usuarios finales, la empresa privada y pública y Forsa solo va a clientes corporativos. Sin embargo, los fundadores dicen que lo que más valoran sus clientes y lo que los ha hecho leales a estas empresas, es que su oferta es una solución integral acompañada con la excelencia en el servicio tanto en la preventa como la postventa. Algunos apartados al respecto:

*“Concreto es una empresa de servicios que brinda atención individualizada a sus clientes con calidad y eficiencia en el servicio”, Concreto15*

*“Los competidores europeos están en crisis y se nos han venido todos, nos toca diferenciarnos con servicio”, Forsa19*

## 5.3 MARCA

Esta categoría enmarcó las percepciones de los fundadores sobre la importancia del desarrollo de marca en el posicionamiento de los productos/ servicios, crecimiento nacional, procesos de internacionalización, sostenibilidad de la empresa. Ocho de las empresas manejan dos o más marcas porque han optado por la diversificación en nuevos negocios, excepto Arturo Calle que maneja una sola marca. Las nueve empresas afirman que la marca es imagen y que ayuda fuer-

temente al posicionamiento del producto/servicio. Además, la relacionan con crecimiento, internacionalización y sostenibilidad ya que es un facilitador para alianzas estratégicas y atracción para franquiciados potenciales y diversificar canales. A continuación extractos de los documentos:

*“Siempre tuve en la mente que quería una marca global y controlar su destino... Mis marcas Totto y Totto-Tu me obligan a estar innovando y marcando tendencia permanentemente. Totto es marca líder en Venezuela, Ecuador, Guatemala, Nicaragua y Bolivia”, Nalsani<sup>53</sup>*

*“La diferenciación en marcas nos posicionan en los mercados colombianos y venezolanos como pioneros de la industria del plástico y productos desechables”, Multidimensionales<sup>44</sup>*

#### 5.4 CLIENTES

Todos los comentarios sobre esfuerzos, recursos y capacidades que las empresas destinan para cumplir con la promesa de valor y expectativas de clientes internos, externos y todo tipo de aliados se agruparon en esta categoría. Hay aprobación absoluta en varios aspectos: el talento humano es el activo más importante para las empresas estudiadas, por esto los esfuerzos en capacitación y bienestar para empleados y contratación de los mejores talentos; los clientes externos son los reyes y es necesario y urgente empezar a trabajar en conjunto para innovar y descubrir nuevas oportunidades de negocio. Se identificó que las empresas que van hasta al cliente final arman una estructura a través de tiendas propias y exclusivas donde exhiben todo el portafolio de productos con el fin de que los clientes tengan una experiencia con la marca y una satisfacción plena con el servicio del personal de la tienda (empresas de confecciones, Decorcerámica y Sidoc). Mientras las empresas que van a clientes corporativos los satisfacen con flexibilidad (deslocalización de plantas de producción y centros de distribución, descentralización de actividades administrativas), diversificación de unidades de negocio y acompañamiento en todo el proceso de adquisición de una solución integral. El tratamiento con proveedores se enfoca a procesos de asociación, apoyo y colaboración conjunta. La elección de proveedores es especialmente importante para las empresas de confecciones por la necesidad de la excelente calidad de materias primas y manejo de sus precios. Se encuentran apartes como este:

*“Escogemos las mejores áreas donde podamos ofrecer a nuestros clientes el portafolio completo de nuestra línea...El ser dueños de nuestros locales y socios de nuestros proveedores, las decisiones de-*

*penden de nosotros mismos y esto nos permite reaccionar más rápido”, ArturoCalle30*

*“En PQP las personas son el principal activo, su cultura es de respeto hacia las personas sobre todas las cosas”, PQP36*

*“Mi mercado objetivo es el público más exigente, aquel que está dispuesto a pagar por un producto diferenciado... Es un producto de lujo asequible, para los que nos conocen, nos compran a ojo cerrado porque les da estatus e imagen”.*

## 5.5 DIVERSIFICACIÓN

La categoría “diversificación” agrupó todos los aspectos que visualizaban cómo y qué tanto están diversificadas las empresas y cómo ha aportado esto a la innovación en sus modelos de negocio. En este grupo se encontró que todas las empresas han utilizado la diversificación de mercados, productos/servicios, canales y modelos de negocio para crecer e internacionalizarse. Cuando tomaron la decisión de diversificar lo hicieron en una sola dimensión (nuevos mercados o productos), pero con el transcurso del tiempo han introducido la diversificación de canales y nuevos negocios, decisiones que aportaron para la innovación en la propuesta de valor y sus modelos de negocio. En la narrativa de los documentos se encontró:

*“De los viajes hechos a China entre 2000 y 2001, surgió la posibilidad de diversificar; así se adicionaron artículos como: relojes, llaveros, gafas y demás accesorios que hoy se encuentran en las tiendas Tutto”, Nalsani54*

*“No buscamos diversificarnos en múltiples negocios, creo en una estrategia con apéndices, en la focalización y especialización”. Decorcerámica7*

## 5.6 CADENA DE VALOR

Esta categoría agrupó síntesis y análisis, por parte de los líderes de los nueve modelos de negocios estudiados, sobre la importancia del relacionamiento y procesos de colaboración con todos los actores de su cadena de valor y puntos clave que han aportado a la gestión de la innovación de las empresas. Todos los líderes fundadores dan una importancia relevante y explícita a los procesos de colaboración

y cooperación en la cadena de valor y afirman que los proveedores de insumos y materias primas y distribuidores deben ser aliados en los procesos de innovación tecnológica, desarrollo de nuevos productos y canales. Se deben desarrollar mecanismos que permitan establecer relaciones a largo plazo para que la información que se comparta se entregue con confianza. Algunos apartados son:

*“En Decorcerámica creen firmemente que la innovación es fuente de alegría y honran los compromisos con sus clientes y Proveedores”, Decorcerámica<sup>12</sup>*

*“Sabemos cómo y cuándo modificar la cadena de valor, para generar y aprovechar oportunidades y tendencias, porque las relaciones construidas en el tiempo nos lo permiten”, Nalsani<sup>49</sup>*

## 5.7 CULTURA INNOVADORA

Cobijó todos los temas correspondientes a actividades, procesos y gestión al interior de las empresas e inter-empresas que promovieran la innovación en cualquier aspecto y en todos los niveles. La empresa que más ampliamente habla sobre los espacios generados para promover la creatividad y la innovación es Nalsani. Tiene programas como: Innovate, que promueve la innovación como parte de la cultura de la empresa en todos los niveles; Retto, renovación tecnológica de Tutto; primer *FlagShipStore* en Bogotá, proyectos que nacieron por la necesidad del fundador de innovar y marcar tendencia permanentemente; pionero en el comercio electrónico en Colombia y en desarrollo de franquicias. Por otro lado, Decorcerámica desea reflejar su cultura innovadora a través de sus tiendas con ambientación y un excelente *layout*. No obstante, todas las empresas tienen dentro de su visión ser líderes, innovadoras y sostenibles, por ejemplo:

*“En PQP se considera que el conocer por qué se hacen las cosas, es lo que le da a sus equipos de trabajo nuevas ideas, espíritu para cambiar e innovar. Es esta la receta para introducir nuevos productos, formatos, canales de distribución y mejora permanente en productos que ya se comercializaban”, PQP<sup>31</sup>*

## 5.8 FLEXIBILIDAD

La categoría se estableció especialmente para conocer qué tan centralizadas o descentralizadas estaban las operaciones administrativas, plantas de produc-

ción, centros de distribución para responder adecuadamente a las necesidades de la demanda nacional e internacional. Se encontró que las operaciones de producción, distribución y comercialización están descentralizadas, hay plantas en diferentes países latinoamericanos, en Estados Unidos y China. Hay una práctica común de establecer alianzas entre empresas de la misma industria y de diferentes países para consolidar carga y así mejorar la estructura de costos. Arturo Calle y Sidoc no cuentan con plantas de producción en otros países. En la tabla 4, se presentan datos de cómo se encuentran descentralizadas las empresas para atender el mercado nacional e internacional.

Tabla 4. Número de plantas de producción, centros de distribución y puntos de venta

Empresa	Plantas de Producción	Distribución	Presencia nacional/internacional
Nalsani	Manufactura en 38 fábricas de la China y una en Colombia	794 distribuidores, 277 cadenas. 1637 distribuidores internacionales y 64 cadenas	230 puntos de venta en 38 ciudades (Colombia), 30 franquicias nacionales y 18 internacionales y presencia en 22 países
Mario Hernández-Marroquinera	Manufactura en China todo lo que no es cuero y en Brasil subcontrata la producción de calzado. En Colombia tiene una fábrica donde produce bolsos y accesorios en cuero		Tiendas en Colombia (45), Venezuela, México, Aruba, Panamá y Costa Rica
Arturo Calle	La confección de prendas de vestir la subcontrata con dos plantas una en Bogotá y otra en Dosquebradas <sup>1</sup>	Dos centros de distribución a nivel nacional (Bogotá y Dosquebradas), y dos a nivel regional (Cali y Medellín <sup>2</sup> )	60 puntos de venta en las principales ciudades de Colombia y dos internacionales a través de franquicia y un <i>joint venture</i>

Empresa	Plantas de Producción	Distribución	Presencia nacional/internacional
FORSA	2 plantas en Colombia y México	Un Centro de distribución en Brasil	Tiene oficinas en 15 países
SIDOC	Una planta de producción en Colombia		25 tiendas del acero localizadas en ciudades cercanas a Cali.
Decorcerámica	Los proveedores de los productos: Emiratos, México, India, China, Japón, Perú, Brasil, Italia y España	Crea el Grupo Klipen <sup>3</sup> , a través del cual opera en 8 países. Los proveedores suministran producto para todo el grupo. Tienen 2 bodegas en Cali y Bogotá; 3 bodegas satélites en Barranquilla, Medellín y eje cafetero. 200 distribuidores a nivel nacional	20 centros de remodelación y 3 tiendas Juan Construye
Conconcreto S. A.	Ofrece soluciones integrales con cobertura nacional a través de los servicios de infraestructura y edificación.		Conconcreto internacional está localizada en Panamá para atender el mercado centroamericano.
Multidimensionales	8 plantas: 2 en Colombia, 1 en México, 4 en Venezuela, 1 en Estados Unidos y 1 planta petroquímica en Venezuela	Grupo Phenix (unión Grupo Selva de Venezuela y Multidimensionales), atiende Latinoamérica	



Empresa	Plantas de Producción	Distribución	Presencia nacional/internacional
Productos Químicos Paname-ricanos (PQP)	Siete plantas en Colombia, una en Ecuador y otra en República Dominicana. Dos de sus plantas en Colombia ubicadas cerca a puertos del Pacífico y el Caribe		Oficinas comerciales en Costa Rica y Ecuador.

Fuente. Elaboración propia

## 5.9 LIDERAZGO

Toda la información que converge en esta categoría está relacionada con la percepción, apoyo y visión del fundador frente al cambio, actualización, procesos de experimentación e innovación en sus empresas y modelos de negocio. En este análisis la inspiración y visión del fundador y directivos ha sido clave en las transformaciones culturales, organizacionales y procedimentales. El líder resultó siendo un excelente comunicador de las decisiones empresariales a través de todos los niveles de la empresa. Por ejemplo, en los procesos de internacionalización de las empresas fue fundamental el apoyo del fundador frente a probar el modelo de negocio, corregirlo y volverlo a intentar. Por ejemplo, Mario Hernández, en el año 89 abrió un almacén en Nueva York sin la experiencia, ni el conocimiento del mercado, por tanto, siempre tenía producto para invierno y una estructura empresarial inadecuada. El resultado, la tienda cerró. En palabras del fundador: “aprendí de mi error y me preparé y preparé a mi empresa para enfrentar el mercado internacional”. Otro punto interesante que se vio, fue la influencia del fundador sobre la motivación de sus equipos y el compromiso de los empleados. Algunos apartes son:

*“Yo soy ingeniero mecánico, pero empecé a entender que el trabajo de un líder es estar con la gente”, Forsa21*

*“En esta empresa se manejan líderes de funciones que permite una mayor libertad y decisión”, Decorcerámica7*

Aunque no se contempló como categoría de análisis predeterminada, a continuación se presenta la percepción del fundador frente a esa característica en su modelo de negocio que le ha permitido ser exitoso (Tabla 5), ya que dentro de toda la documentación revisada esto fue emergiendo.

Tabla 5. Percepción del fundador frente a la característica especial en su modelo de negocio

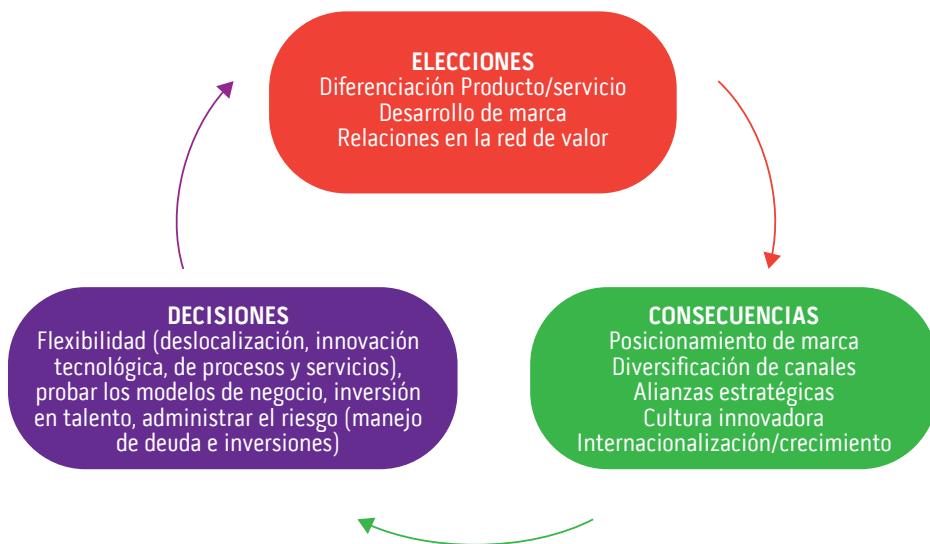
Empresa	Percepción del fundador
Mario Hernández-marroquina	“Siempre me inquietó la idea de cómo marcar diferencia con mis productos... Quise algo novedoso, salirme de lo tradicional, manejar tiendas exclusivas y ofrecer belleza, versatilidad, calidad y moda”
Arturo Calle	“Locales propios, no tener deuda, no tener gastos financieros y ser socios de nuestros proveedores. De tal forma, que se refleje en un menor precio para el cliente, que siempre encuentre las mejores opciones de ropa para hombre”
Nalsani	“Marca, productos diferenciados, canales de distribución y logística. Todo esto apalancado en una salud financiera, talento de la gente, recursos tecnológicos para lograr los beneficios deseados a corto, mediano y largo plazo”
Concreto	“Experiencia, desarrollo de proyectos integrales, servicios agrupados estratégicamente y las alianzas nacionales e internacionales”
Decorcerámica	“Buena estrategia, conocimiento profundo del cliente, buena información para ofrecer un producto diferenciado con precio accesible”
Forsa	“Técnicos capacitados que apoyan al cliente durante todo el proceso”
Multidimensionales	“identificación de mercados estratégicos, servicio, marcas diferenciadas y alianzas”

Empresa	Percepción del fundador
Productos Químicos Panamericanos (PQP)	“Espacios para la innovación, talento, productos diferenciados y canales de distribución”
Sidoc S. A.	“Compromiso y trabajo de su recurso humano”

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, se llevó a cabo un análisis cruzado entre categorías, hasta la saturación de la información, que permitió identificar las elecciones clave de las empresas estudiadas a través del tiempo y que han llevado a la innovación continua a sus modelos de negocio y sostenibilidad de las empresas. La figura 2, muestra las elecciones clave identificadas.

Figura 2. Elecciones clave en la innovación de modelos de negocios



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, P1 y P2 son coherentes con los resultados obtenidos. P3 y P4 no son coherentes con los resultados.

## 6. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Los nueve modelos de negocio aquí estudiados a partir de las percepciones de los fundadores y capturadas a través de diferentes documentos revelaron tres elecciones fundamentales en la innovación continua de sus modelos de negocio: Diferenciación del producto y/o servicio, desarrollo de marca y excelentes relaciones con todos los actores de su cadena de valor. Los fundadores, desde el momento en que decidieron crear la empresa, se “obsesionaron” con estos temas. Estas tres elecciones facilitaron especial y contundentemente el establecimiento de alianzas estratégicas, el crecimiento y la internacionalización de las empresas. La necesidad de diferenciación los llevó a establecer alianzas con proveedores de insumos y materias primas, tecnificar sus plantas y controlar las operaciones desde el diseño y/o producción hasta la comercialización, para acortar su cadena y estar más cerca del cliente final. La marca tenía que ser posicionada a nivel nacional y empezar a crecer y a internacionalizarse, para lo cual algunos modelos implementaron un sistema de franquicias con fuerte acompañamiento, *joint venture*, fusiones y adquisiciones de empresas de otros países, integración vertical y desarrollo de multicanales. Lo anterior, trajo el establecimiento de relaciones a largo plazo.

Las elecciones y sus correspondientes consecuencias han sido alimentadas por decisiones estratégicas visionadas y lideradas por fundadores que continúan activos en estas empresas como gerentes generales. El apoyo de estos líderes en cada una de las implementaciones, cambios y ajustes en sus modelos de negocio es total y, es complementado con una correcta y clara comunicación a todos los niveles de la organización, proveedores y clientes. Entonces, el diseño exitoso, desarrollo y actualización continua de estos modelos de negocio, en gran medida, se debe a la imaginación, visión y capacidad de liderazgo del fundador y su talento humano, pero también por el compromiso y convencimiento de la necesidad de probar los nuevos modelos de negocio o sus ajustes. Muchas de las innovaciones de los modelos estudiados se incorporaron gracias a que antes de su implementación definitiva se probaron. El valor que se le dio aquí a los procesos de experimentación básicamente radica en tres puntos: conocimiento profundo de los clientes, identificación de fuerzas del entorno que pueden afectar o favorecer el modelo de la empresa o el de algunos de sus colaboradores (cliente, proveedores, distribuidores), e identificar qué hacer para una reorganización interna o de la cadena de valor.

Diseñar, implementar y ajustar nuevos modelos de negocio, reinventar o modificar los existentes, es una necesidad urgente y real. En consecuencia, las empresas colombianas deben adoptar una actitud eficaz hacia la innovación continua

de sus modelos, y la experimentación de éste antes de la implementación definitiva, pude lograr modelar la incertidumbre, contar con proyecciones más creíbles, información nueva y veraz, y por ende, mejores resultados económicos. Sin olvidar, que este proceso debe contar con el apoyo incondicional del equipo directivo de la empresa, y complementarse con la socialización de los resultados buenos o malos, aprender de los errores y avanzar. La innovación en el modelo de negocio siempre debe estar presente, es esto lo que permitirá escapar de las trampas de su modelo inicial y renovar un crecimiento con rentabilidades. Definitivamente las empresas colombianas, están obligadas a encontrar caminos para abordar un nuevo modelo de negocio acorde con los cambios globales y tendencias de sus industrias, mientras mantienen la eficacia del modelo actual, hasta que el nuevo esté listo.

Como se mencionó en el primer párrafo, la principal limitante de la investigación es el número de modelos de negocio analizados ya que sólo permite hacer una generalización analítica, es decir, para las nueve empresas estudiadas. Para la investigadora, existe otra limitante, el no haber tenido un contacto directo con los empresarios y actores de sus cadenas de valor.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amit R. y Zott C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22, 493–520.
- Baden-Fuller, C., Stopford, J. (1992). *Rejuvenating the Mature Business: The competitive challenge*. Londres: Routledge.
- Baden-Fuller, C. y Stopford, J. M. (1994). *Rejuvenating the Mature Business*, Routledge, London, and Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, 4, 8-17
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 195–21
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 354-363

- Chesbrough, H. y Rosenbloom R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* 11(3), 529.
- Corbin, J. y Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3–21.
- Demil, B. y Lecocq, X. (2009). Evolución de Modelos de Negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23, 86-107
- Doz, Y. L., y Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *Long Range Planning*, 43, 370-382.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543–576.
- Elo, S. y Kyngäs, H. (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107-115
- Gambardella, A. y McGahan A. (2010), "Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture". *Long Range Planning*, 43 (2/3), 267–71.
- Haggège, M. y Colett, L. (2011). Exploring new business models with narrative perspective. Documento presentado en 18<sup>th</sup> International Product Development Management Conference, Francia.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2012). *Lo que importa ahora*. Bogotá: Carvajal Educación.
- Hayashi, A.M. (2009). Do you have a plan "B"? *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 10-11.
- Kapferer, J. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453-462.
- Kim, C., Mauborgne R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Editorial Norma
- Krippendorff K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage Publications, Newbury Park.
- Kyngäs H. y Vanhanen L. (1999). Content analysis (Finnish). *Hoitotiede* 11, 3–12.
- Linder. J. C. y Cantrell S. (2000), *Changing business models: surveying the landscape*, Accenture Institute for Strategic Change.
- McGrath, R.G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43, 247-261.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.

- Morris, M., Schindehutte, M. y Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58, 726-735
- Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy* 17.
- Mutis, J. y Ricart, J (2008). Innovación en modelos de negocio: la base de la pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*, 18, 10-27
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in the design science approach. *Disertación no publicada, Universidad de Lausanne.*
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 751-775.
- Perkmann, M. y Spicer, A. (2010). What are business models? Developing a theory of performative representation. En M. Lounsbury (Ed.), *Technology and organization: Essays in honour of Joan Woodward (Research in the Sociology of Organizations*, 29, 265-275). Bingley, UK: Emerald Group.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance.* New York: Free Press
- Prahalad, C. K., y Hart, S. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26, 2-14.
- Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5/6), 133-144.
- Santos, J., Spector, B., y Van Der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. Working paper no. 2009/16/ EFE/ST/TOM, INSEAD, Fontainebleau, France.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., y Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207.
- Sheehan, N. T., y Stabell, C. B. (2007). Discovering new business models for knowledge intensive organizations. *Strategy and Leadership*, 35, 22-29.
- Smith, W. K., Binns, A., y Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43, 448-461.
- Sorescu A, Frambach, T., Singh, J., Rangaswamy, A., Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 1, 3-16
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R.N. y Velamuri, S. R. (2010). Business models innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43, 383-407.

- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (3), 172-194
- Thomke, S. (2002). *Experimentation Matters*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zott, C. y Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18.
- Zott, C., y Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1-26.
- Zott, C. y Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 216–2.
- Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). The Business Model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de <http://jom.sagepub.com/content/early/2011/04/29/0149206311406265>

### ...PIES DE PÁGINA EN TABLAS...

- 1** Dosquebradas es un municipio colombiano en el departamento de Risaralda y Bogotá es la capital de Colombia
- 2** Cali y Medellín son ciudades principales de Colombia y motor de desarrollo económico
- 3** Klipen, es la marca propia de acabados arquitectónicos, que ha permitido unir esfuerzos con otras empresas latinas que operan en el mismo negocio





# CARACTERÍSTICAS Y PERCEPCIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SUR OCCIDENTE COLOMBIANO<sup>1</sup>



---

**Edgar Julián Gálvez A.**

edgar.galvez@correounivalle.edu.co

**Karen Cuellar Lasprilla**

kcuellar@icesi.edu.co

**Rodrigo Varela Villegas**

rvarela@icesi.edu.co

---

<sup>1</sup> La información presentada en este trabajo hace parte de la investigación denominada Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MIPYME en Iberoamérica – Región Sur Occidente – Colombia 2012, que fue realizada por las universidades ICESI y del Valle de Cali, Colombia, en el marco de la Red Internacional de Investigadores en MIPYME -FAEDPYME. Los autores de este trabajo agradecen a María del Pilar Rivera, Lina María Salazar y Carolina López de la Universidad ICESI, así mismo al profesor Fred Contreras de la Universidad del Valle por su participación en el equipo de investigación.

## RESUMEN

A nivel mundial las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) son centro de atención para los gobiernos y el mundo académico debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo y al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza. Esto ha llevado a un mejor conocimiento de sus características y relaciones con el entorno económico. No obstante, es aún latente la necesidad de información que ponga de manifiesto la naturaleza, problemática y estrategias de estas empresas a nivel regional, para facilitar su toma de decisiones y también el establecimiento de programas de fomento por parte del gobierno, que se amolden a las realidades y necesidades de las MIPYME del Sur Occidente colombiano. Esta investigación espera contribuir con este propósito, por ello el objetivo es describir las principales características de estas empresas, sus estrategias y factores competitivos, estructura organizativa, tecnología, TICS, aspectos contables, indicadores de rendimiento y los factores que les han funcionado en la búsqueda de un mejor desempeño o éxito empresarial.

Se realizó un estudio empírico en tres ciudades principales del sur occidente colombiano aplicando una encuesta a los gerentes de 400 empresas MIPYME formalmente constituidas de los sectores industria, construcción, comercio y servicios. Los resultados muestran que las empresas con una mejor posición competitiva se caracterizan por ser pequeñas, no familiares y perciben el ambiente empresarial mejor que el del año anterior.

**Palabras clave:** MIPYME, caracterización, expectativas, factores competitivos y de éxito.

## ABSTRACT

Internationally micro, small and medium enterprises (MSMEs) are focus for governments and the academy due mainly to their high capacity to generate employment, and to their role played as generators of wealth. This has allowed a better understanding of their characteristics and relationships with the economic environment. However it is still latent information need that highlights the nature, problems and strategies of these companies at the regional level, to facilitate the internal decision in the company, and for the establishment of public promotion programs that take into account the realities and needs of MSMEs at the Southwestern of Colombia. This research aims to contribute to this end, so their goal is to describe the main characteristics of these companies, their strategies

and competitive factors, organizational structure, technology, ICT, accounting, performance indicators and the specific factors that had worked to the organizations in the pursuit of improvement of their performance and business success. Thus an empirical study was made in three major cities in Southwestern of Colombia, using a survey whit the managers of 400 MSMEs formally constituted within the sectors of industry, construction, trade and services

The results show that companies that have a better competitive position than their competitors are characterized by being small, unfamiliar and, perceive the business environment better than last year.

**Key words:** MSMEs, characterization, expectations, competitive and success factors.

## 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En el entorno económico actual, caracterizado por la globalización, la mayor competencia, el cambio continuo y la profunda crisis económica en la que se encuentra inmersa una buena parte de la economía mundial, las empresas necesitan identificar procesos y técnicas de dirección que les permitan alcanzar el éxito competitivo. Cómo conseguirlo y qué hacer para sostenerse o mejorar, constituye un tema central de la dirección de empresas.

La literatura en esta materia ha ofrecido dos alternativas teóricas para explicar la consecución del éxito competitivo. La primera de ellas consiste en aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que se derivan de la relación de la empresa con su entorno. La otra se fundamenta en coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa en relación a sus rivales. Desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos pertenecientes a la propia empresa, una idea que conceptualmente ha propiciado el desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 1991). Esta perspectiva, frente a otras, sugiere que las diferencias existentes en los niveles de éxito alcanzados por las empresas se explican, más que por las características estructurales del sector en el que actúa, por las diferentes dotaciones de recursos y capacidades de las organizaciones (Barney, 1991).

Un primer acercamiento a los factores competitivos permite clasificarlos en dos grandes grupos: externos e internos.

Entre los *primeros (factores externos)*, se sitúan aquellas variables que se derivan del entorno de actuación de la empresa. Nos referimos, por un lado, a las variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan por igual al funcionamiento de las empresas situadas en un determinado lugar; y por otro, al conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industrial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas. Variables como el número de competidores en el mercado y su distribución por cuotas, el grado de integración vertical existente, el número de compradores y su distribución, el grado de intensidad de las barreras de entrada y salida del sector, el nivel de diferenciación del producto, la existencia de productos sustitutivos, el nivel de información de cada empresa, etc., son los pilares en los que se apoya este efecto.

Los *factores internos*, se refieren a las variables propias de cada empresa. Nos referimos a los recursos -físicos, técnicos, financieros, entre otros,

y a las habilidades y conocimientos -tecnológicos, organizativos, directivos. Para que una organización logre obtener ventajas competitivas deberá realizar el análisis de sus recursos, habilidades y conocimientos, valorando dichas variables no sólo en sí mismas, sino teniendo en cuenta a los competidores. Aquellos recursos o habilidades que muestren un mayor potencial competitivo serán considerados como críticos o estratégicos y las empresas deberán realizar las inversiones necesarias para mantenerlos y desarrollarlos en el medio y largo plazo.

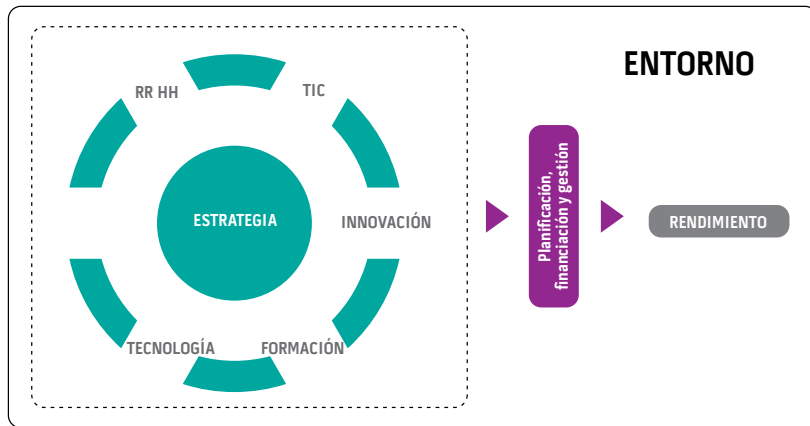
Los recursos por sí solos no generan renta alguna, es necesaria su adecuada coordinación para conseguir ventajas sobre los competidores (Grant, 1991; Amit y Schoemaker 1993). Las capacidades son precisamente esto, la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa (Grant, 1991). En definitiva, las capacidades son la forma en que la empresa combina sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993) y permiten incrementar el stock de recursos intangibles, desarrollar las actividades básicas más eficientemente que sus competidores y, por último, adaptarse a los cambios implantando estrategias de forma anticipada (Collis, 1994).

El entendimiento del entorno y de los recursos estratégicos de las MIPYME, contribuirá a profundizar en su conocimiento, al mismo tiempo que será de utilidad para la gestión práctica de este tipo de empresas. Para que las MIPYME mejoren su posición relativa respecto a su competencia, es necesario que los directivos sean capaces de identificar las fuerzas competitivas de su sector de actividad, sus recursos y capacidades internas, y las áreas clave de gestión, es decir, aquellos elementos que la empresa debe asegurar para ser competitiva (Pil y Holwelg, 2003).

Teniendo en cuenta estas premisas, el presente trabajo se centró en el análisis, por un lado, de la percepción del entorno empresarial y, por otro, de una serie de factores relacionados con la estrategia organizativa y con los recursos y capacidades internos que la literatura ha identificado como generadores de éxito. Concretamente se revisa el papel jugado por la cooperación entre empresas, los recursos humanos, la innovación y la tecnología, la calidad, las tecnologías de la información y comunicación, y los recursos financieros.

Los diferentes aspectos que se analizan en el estudio, se pueden observar en la gráfica 1.

Gráfica 1



Fuente: elaboración propia.

A continuación se da explicación a cada uno de los conceptos aplicados en esta investigación:

### 1.1 ACTORES EXTERNOS O DEL ENTORNO COMPETITIVO

El análisis del entorno competitivo, siguiendo el modelo establecido por Porter (1985), pone de manifiesto que la empresa ganará en competitividad si es capaz de hacer frente a las conocidas cinco fuerzas competitivas: 1) la amenaza de productos sustitutivos, 2) la amenaza de los competidores potenciales, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los clientes y 5) la rivalidad entre los competidores.

Este modelo parte de dos premisas fundamentales: la estructura de la industria determina la naturaleza de la competencia y ésta es el principal determinante de los beneficios de las empresas (Hill y Deeds, 1996).

### 1.2 FACTORES INTERNOS O PROPIOS DE LA EMPRESA

En este trabajo se analizaron las siguientes prácticas o recursos organizacionales propios de cada una de las empresas abordadas:

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA

La planificación estratégica tiene por objeto fijar un curso concreto de acción para la empresa, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización.

La relación entre la planificación estratégica formal y el desempeño ha sido examinada por diversos autores. La mayoría de las investigaciones realizadas confirman una relación positiva entre ambas, tanto en las grandes empresas (Robinson, 1982; Bracker, Keats y Pearson, 1988; Hahn y Powers; 1999) como en las MIPYME (Bracker y Pearson, 1986).

Por otro lado, la estrategia es la fórmula que define la forma en que la empresa va a competir, es decir, cómo va a decidir las políticas necesarias para alcanzar los objetivos. La estrategia posiciona a la empresa en su entorno competitivo de manera que establece las ventajas sobre sus competidores. Sin competencia, la estrategia -interesada principalmente en establecer objetivos, prever el entorno y planificar el empleo de los recursos-, tiene escasa importancia e interés (Grant, 1996). En esta línea, la formulación de la estrategia competitiva implica un análisis interno que configure los puntos fuertes y débiles que conforman su perfil de activos y habilidades y que determine su posición en relación con sus competidores. Por otro lado, también es necesario un análisis externo del sector industrial y del entorno de la empresa (Porter, 1980).

## COOPERACIÓN

La cooperación representa una alternativa estratégica que permite alcanzar el tamaño competitivo en ciertas actividades, sin necesidad de fusionarse y, por tanto, manteniendo la independencia jurídica y patrimonial (Aragón y Rubio, 2005).

Pese a la importancia teórica y práctica de la cooperación y a pesar del apoyo institucional a la misma entre MIPYME (financiando los gastos del proceso en muchos casos), las MIPYME todavía se sienten recelosas a utilizar esta arma estratégica, debido a la reticencia a compartir sus decisiones con otras empresas, al excesivo individualismo de sus propietarios, a la desconfianza en el resto de cooperantes o por sentirse incapacitadas para desarrollar el acuerdo (Montes y Sabater, 2002).



## TECNOLOGÍA

Dentro de los recursos tecnológicos, se incluyen el stock de tecnologías, la experiencia y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo (Grant, 1996). Por tanto, la tecnología se puede entender como el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes (Donovan, 1996).

Pese a que la tecnología, a nivel académico, ha sido considerada tradicionalmente como una ventaja ligada a la gran empresa, la literatura ha relacionado también esta variable con el éxito competitivo de las MIPYME (Donovan, 1996; Rubio y Aragón, 2009).

## TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN -TICS

En la actualidad, las tecnologías de información han tenido un impacto relevante en el rendimiento de las organizaciones (Gupta et al., 2008). Es importante tener acuerdos en toda la organización, con el fin de que exista compromiso y comunicación que se entienda en todos los niveles de la misma (Esselaar et al., 2008), lográndose así una dirección y una planeación concertada. En los últimos años, las empresas de todo el mundo han tenido un desarrollo sustancial en razón de los avances tecnológicos y el aprovechamiento de las tecnologías de información (Piscitello y Sgobbi, 2003). El uso de las tecnologías de información permite mejorar sustancialmente toda actividad administrativa dentro de las empresas (Tung y Rieck, 2005).

## RECURSOS FINANCIEROS

Para aumentar las posibilidades de acometer las inversiones necesarias para el desarrollo de la organización y crear una base financiera más sólida es vital constituir reservas o fondos que permitan una disminución de costes financieros. También se hace preciso un alto conocimiento de la oferta financiera y saber aprovechar las ayudas oficiales existentes tales como las subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones del tipo de interés, etc. (Rubio y Aragón, 2008).

La gran debilidad de los balances hace necesario realizar con especial cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad

de costos, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiamiento propias (Birley y Westhead, 1990).

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se exponen la metodología del trabajo empírico realizado una vez fijados los objetivos de la investigación, la estructura de la muestra, el proceso de selección de las variables para obtener la información sobre los distintos aspectos de la dirección y gestión de la empresa, explicando, por último, las técnicas estadísticas utilizadas en el proceso de análisis de la información disponible.

### 2.1 ESTRUCTURA DE LA MUESTRA

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado. Para ello, fue necesario definir los criterios de estratificación que fueron función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados para la estratificación deben estar correlacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de estratos. Por ello, el número de criterios y estratos debe ser moderado y congruente con el máximo tamaño de muestra con el que se trabaje. En este trabajo se fijaron los siguientes estratos: sectores (Industria, Construcción, Comercio y Servicios), tamaños (5 a 10 trabajadores, 11 a 50 trabajadores, y 51 a 200 trabajadores) y 3 ciudades del sur occidente de Colombia, a saber Cali, Popayán y Pasto. Dentro de cada estrato la selección se realizó mediante un muestreo aleatorio simple.

Dado que el cuestionario incluye una tipología de preguntas muy variada, tanto cuantitativas como cualitativas, se determinó el tamaño muestral tomando como criterio de calidad, generalmente aceptado, el control sobre el error máximo a priori en la estimación de la proporción de respuesta a una pregunta dicotómica (frecuencia relativa de respuesta para un ítem de una cuestión con dos posibles contestaciones). En concreto, se fijó como objetivo inicial que el error máximo

de estimación no superase los 5 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95% para el total de la muestra.

La muestra finalmente obtenida fue de 400 MIPYME de la región sur occidental de Colombia (en el cuadro 1 puede verse la distribución por ciudad), determinando un error muestral de 4.9 puntos con un nivel de confianza del 95%. En el cuadro 2 se puede observar la distribución muestral para los distintos segmentos analizados en este informe.

Tabla 1. Distribución de la muestra por ciudades

	Número de empresas
Cali	185
Popayán	113
Pasto	102
<b>Total</b>	<b>400 Mipyme</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Distribución de la muestra por sector y tamaño

Sector	Muestra
Industria	151
Construcción	22
Comercio	148
Servicios	79
<b>Total</b>	<b>400 Mipyme</b>
Tamaño	Muestra
5 a 10 trabajadores	315
11 a 50 trabajadores	65
51 a 250 trabajadores	20
<b>Total</b>	<b>400 Mipyme</b>

Fuente: elaboración propia.

### 2.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Para la obtención de la información presentada en este trabajo se aplicaron a los datos pruebas de estadística descriptiva.

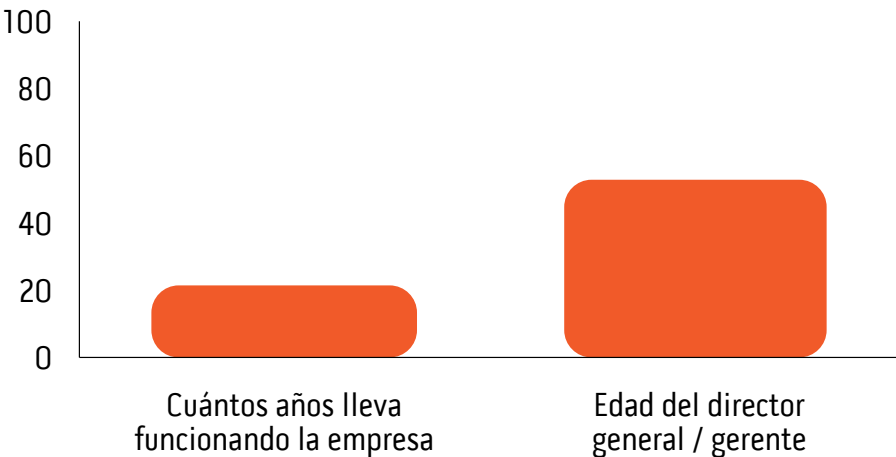
## 3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los principales hallazgos de la presente investigación.

### 3.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS, EXPECTATIVAS Y CLIMA EMPRESARIAL

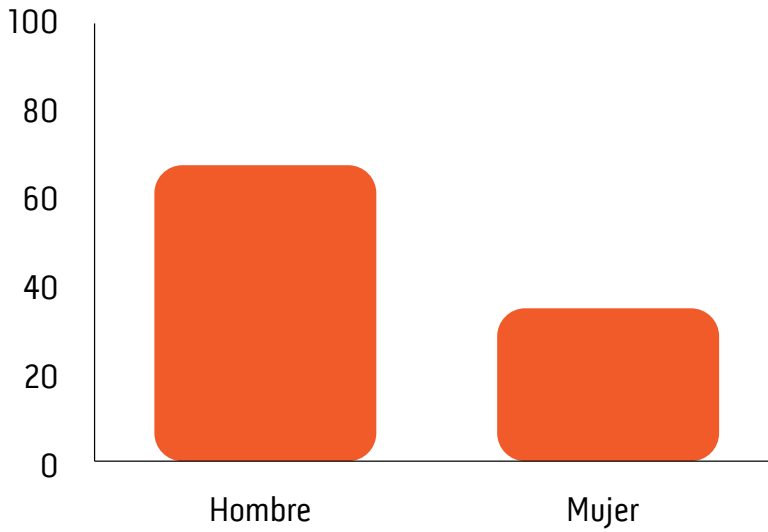
Las características generales de las empresas encuestadas en la región se muestran en las gráficas 2 a 6. La antigüedad media de las empresas es de 21.7 años y están gestionadas por gerentes con una edad media de 52.8 años; se encuentran dirigidas en un 66% por hombres y en un 34% por mujeres. Adicionalmente, el 85.8% de las empresas son de familia y el 40% están constituidas en forma societaria. El 53.5% están dirigidas por gerentes con estudios básicos, de bachillerato, técnico o tecnológico; y un 38,8% con estudios universitarios.

Gráfica 2. Cuántos años lleva funcionando su empresa y edad del director general



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 3. Género del Director



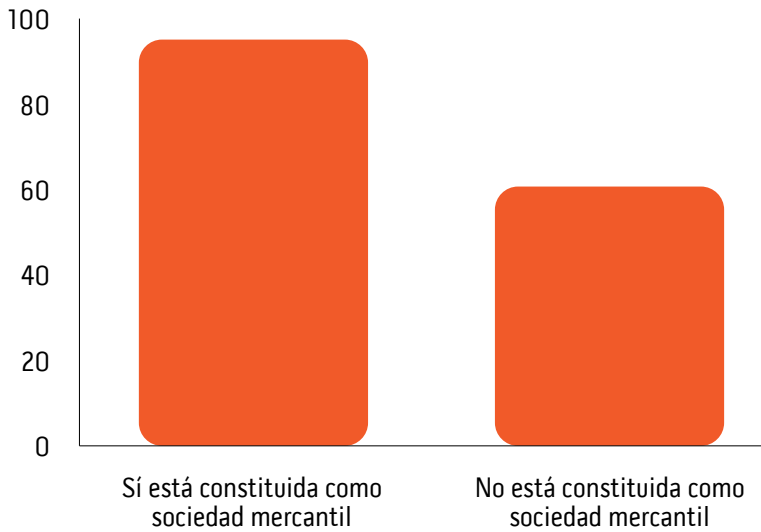
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 4. Control mayoritario de la propiedad



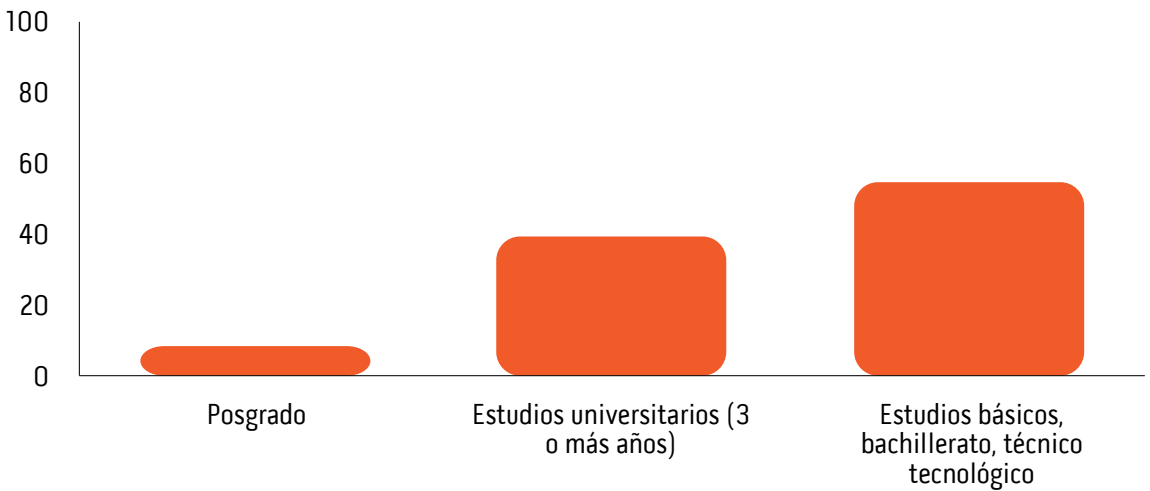
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5. Está constituida su empresa como una sociedad mercantil



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 6. Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa



Fuente: elaboración propia.

Respecto al grado de internacionalización, el 6,8% de las empresas encuestadas ha exportado a lo largo del 2012, de éstas el 22,7% de su volumen de ventas se han destinado a mercados internacionales (ver gráfica 7).

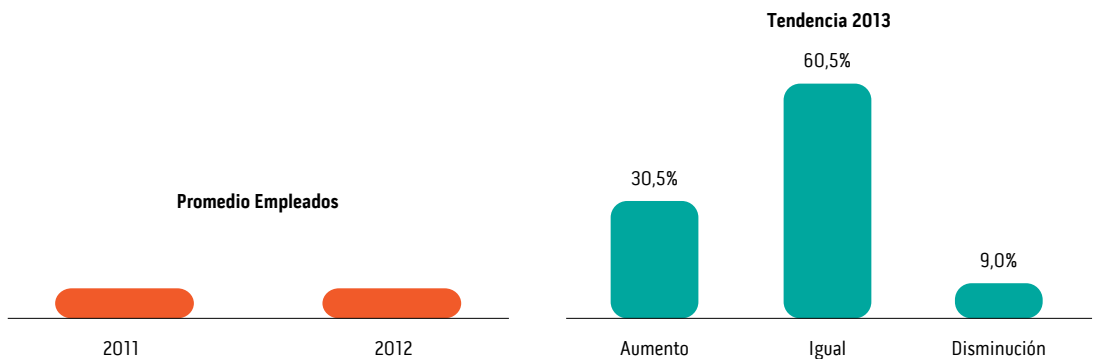
Gráfica 7. Empresas según exporten y % de ventas que destina a mercados internacionales de aquellas empresas exportadoras



Fuente: elaboración propia.

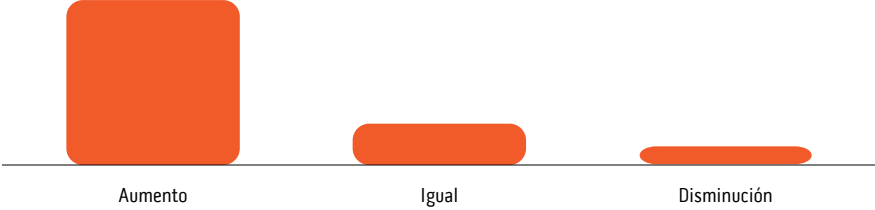
Las expectativas para el 2013 en cuanto a las cifras de empleo presentan una tendencia igual a permanecer iguales que el año anterior y en cuanto a las cifras de ventas resultan favorables (gráficas 8 y 9). El 60,5% de las MIPYME encuestadas señalan que el empleo se mantendrá igual para el año 2013 y el 73,8% que verán aumentar sus ventas a lo largo del 2013.

Gráfica 8. Promedio de empleados de la empresa y tendencia para 2012



Fuente: elaboración propia.

Grafica 9. Tendencia de las ventas para la empresa 2013

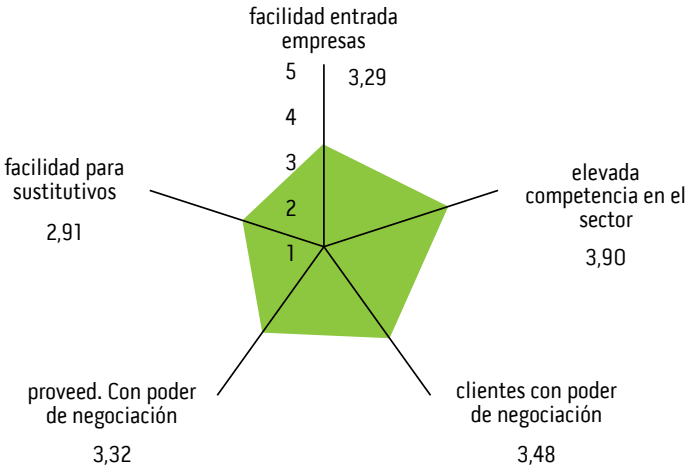


Fuente: elaboración propia.

De otra parte el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) constituye una potente metodología de análisis que permite conocer cuáles son las principales características del entorno competitivo en el que las MIPYME desarrollan sus actividades. En concreto, con este modelo se analizan las características del sector o de la industria, medidas por cinco factores: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.

Así, el modelo de Porter permite analizar la estructura de la industria, señalando las oportunidades y amenazas que las MIPYME tienen a la hora de competir dentro de su entorno específico. En este sentido, se pidió a los propietarios o directivos de las MIPYME que valoraran en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) la incidencia de las cinco fuerzas competitivas en el desarrollo de sus actividades, recogiendo los resultados obtenidos en la gráfica 10.

Gráfica 10. Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: elaboración propia.



Como se observa en la gráfica 10, las empresas consideran que el factor de mayor competitividad de la industria es la elevada rivalidad existente (3.90), seguido del poder de negociación de los clientes (3.48) y el poder negociador de los proveedores con (3.32). Por su parte los factores competitivos menos valorados por las empresas son la facilidad de entrada de competidores (3.29), seguido de la facilidad en la aparición de productos sustitutivos (2.91).

## 3.2 ESTRATEGIA Y FACTORES COMPETITIVOS

### 3.2.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Con el objetivo de conocer si la empresa realiza o no actividades formales para establecer objetivos y metas y, en su caso, a qué plazo lo hacen, se preguntó a las MIPYME si realizaban el proceso formal de planeamiento estratégico. Si la respuesta era afirmativa, cuál era el horizonte temporal: un año o a más largo plazo. Al respecto, la tabla 3 muestra que el 46,5% de las empresas realizan planeación formal, de dichas empresas, aproximadamente 3 de cada 4 (76,9%) realizan el planeamiento formal a más de un año.

Tabla 3. Planeamiento estratégico formal (%) y horizonte temporal (%)

No realiza	53,5
Sí realiza	46,5
<b>Total</b>	<b>100</b>
Realiza a 1 año	23,1
Realiza a más de 1 año	76,9
<b>Total</b>	<b>100</b>

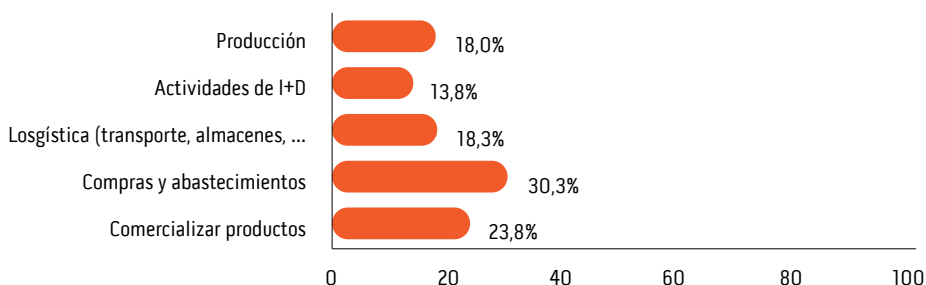
### 3.2.2 ALIANZAS Y ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Para conocer el grado en que las empresas del suroccidente del país establecen vínculos y relaciones con otras empresas, en la encuesta se preguntó si en los dos últimos años habían establecido alianzas o acuerdos: de cooperación con otras empresas

para actividades comerciales, de compras y abastecimiento; de logística (transporte, almacenes, entre otros); de investigación y desarrollo (I+D) y producción.

En cuanto al tipo de alianzas o acuerdos concretos, se observa en la gráfica 11 que resaltan por su frecuencia los realizados para compras y abastecimiento (30.3%), seguido de los de comercialización (23.8%); siendo los menos practicados los correspondientes a actividades de investigación y desarrollo.

Gráfico 11. Su empresa en los dos últimos años ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación para

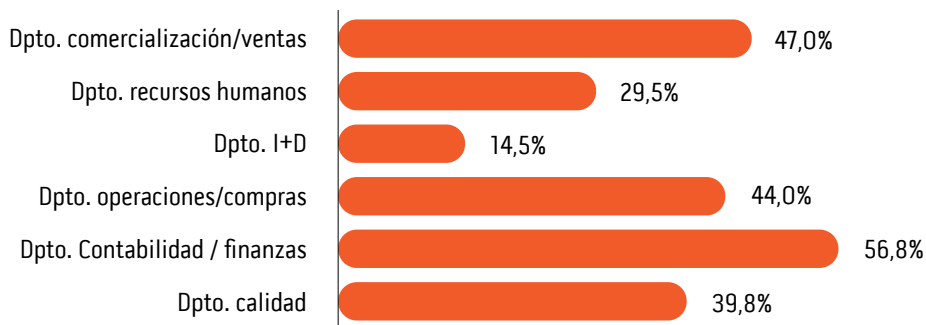


Fuente: elaboración propia.

### 3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Como se observa en la gráfica 12 las unidades funcionales que con mayor frecuencia existen en las MIPYME de la región suroccidente de Colombia son las de contabilidad/finanzas (56.8%), comercialización/ventas (47.0%) y las de operaciones/compras (44,0%). Los departamentos de calidad y de recursos humanos existen en el 39.8% y el 29.5% de las empresas respectivamente; por el contrario, departamentos de I+D sólo existen en el 14.5% de las empresas.

Gráfica 12. Indique si en su empresa existe la asignación de los siguientes departamentos

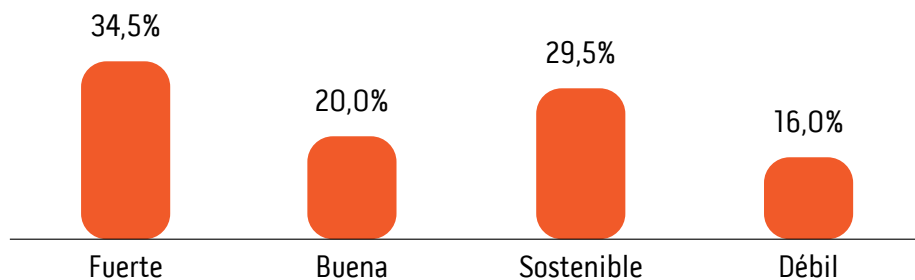


Fuente: elaboración propia.

### 3.4 TECNOLOGÍA

La gráfica 13 muestra el desarrollo tecnológico de las MIPYME en el suroccidente colombiano. El 34,5% de las empresas califican su posición tecnológica de fuerte (realizan un desarrollo interno de la tecnología que utilizan); el 20,0% tienen una tecnología buena (la tecnología es adquirida y su uso les posiciona por delante de la competencia); el 29,5% de las empresas dispone de una tecnología sostenible (utilizan tecnologías idénticas a las de la mayoría de las empresas del sector y sólo se realizan nuevas inversiones cuando se observa que la competencia obtiene buenos resultados); y el 16,0% tiene una tecnología débil (los principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna).

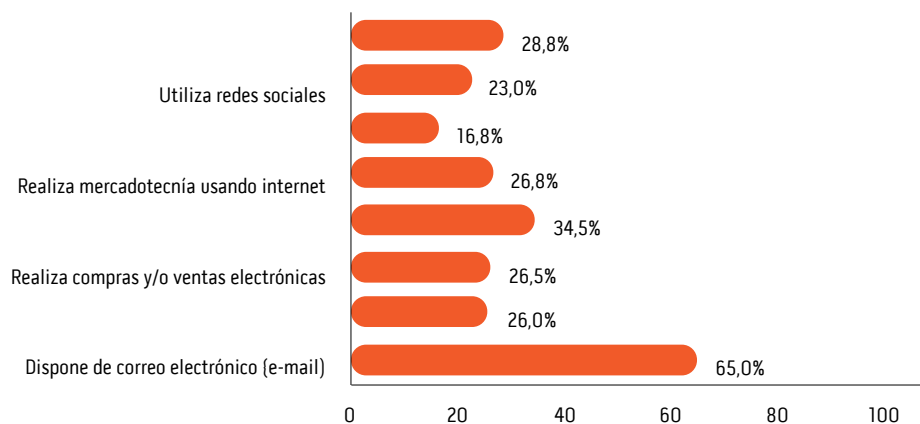
Gráfica 13. La tecnología de su empresa se puede considerar como



Fuente: elaboración propia.

### 3.5 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Gráfica 14. Indique si dispone de la siguiente infraestructura en su empresa



Fuente: elaboración propia.

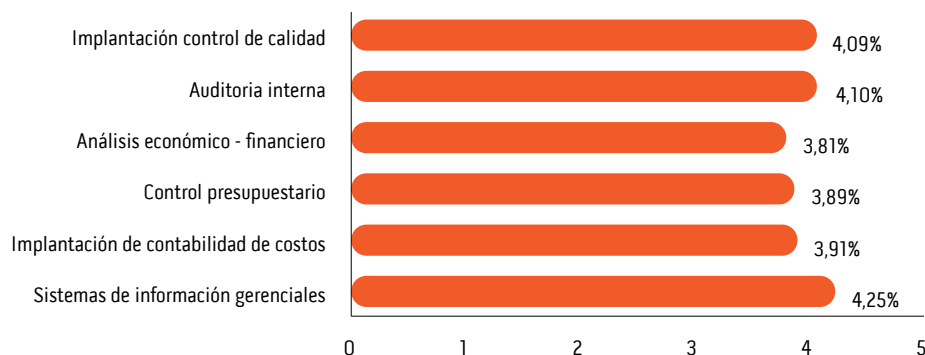
En lo que respecta a las TIC (gráfica14), en primer término se encuentra que el 65.0% de las empresas poseen correo electrónico, el 26.0% tiene página web, el 26,5% realiza ventas y compras por internet, el 34,5% utiliza la banca electrónica, el 26,8% realiza mercadotecnia a través de internet y el 16,8% tiene desarrollada la intranet corporativa.

### 3.6 ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

Para poder competir en un entorno como el actual es necesario que las empresas utilicen todos los instrumentos de generación de información disponibles. Desde el punto de vista contable, la contabilidad genera información sobre la agregación de gastos y costes a través de la contabilidad de gestión, así como de la posición económica y financiera de la misma a través del análisis de los estados financieros. Por otra parte, el acceso y uso de las diferentes formas de financiación puede limitar la competitividad de la empresa. En este apartado se analizan estos dos aspectos: 1) el uso que las empresas hacen de técnicas económico-contables tales como, la contabilidad de costos, la realización de presupuestos anuales, y el análisis económico y financiero; y 2) el uso que la empresa realiza de las distintas fuentes de financiación: utilidades retenidas, financiamiento externo, y aumento de capital.

En este análisis se utiliza una escala Likert de 5 puntos, donde 1 identifica un uso escaso de la técnica de información o la fuente de financiación, y 5 evidencia un uso alto. De nuevo, estos análisis se realizan considerando el tamaño, la edad y el sector.

Gráfica 15. Indique qué nivel de utilización se efectúa en su empresa de las siguientes técnicas económicas – financieras



Fuente: elaboración propia.

La gráfica 15 muestra que la técnica contable más desarrollada en las MIPYME del sur occidente colombiano es el establecimiento de sistemas de información gerenciales (4,25), seguida de la auditoría interna (4,10), la implantación de controles de calidad (4,09), e implantación de la contabilidad en costos (3,91). Menos extendida está la práctica del control presupuestario (3,89) y el análisis económico – financiero (3,81).

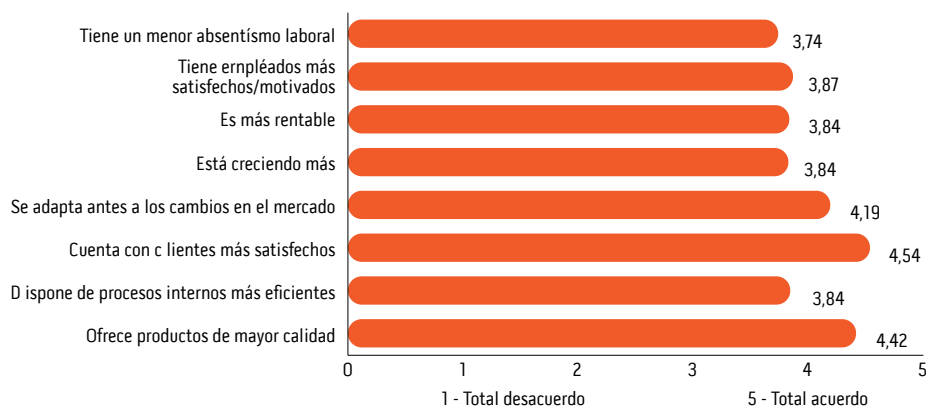
### 3.7 EVOLUCIÓN DE INDICADORES DE RENDIMIENTO

Para medir el rendimiento se han utilizado indicadores construidos a partir de la percepción del gerente de la empresa respecto de su posición competitiva. Frente a la alternativa de utilizar indicadores procedentes de la información contable, esta decisión se ve justificada por diferentes motivos: la información contable puede verse alterada por la normativa contable o por las decisiones directivas, al mismo tiempo que se suele considerar más como una medida del éxito pasado que del presente o del futuro.

Las ocho variables de rendimiento utilizadas se basan en una aproximación a la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983). Para valorar las variables se utiliza una escala de 1 a 5 en donde 1 = “total desacuerdo” y 5 = “total acuerdo”. Adicionalmente, se construyó una variable de rendimiento global a partir de la media aritmética de los ítems utilizados.

¿Cuáles son los factores en los que las MIPYME opinan que están mejor que sus competidores? En la gráfica 16 se aprecia que los aspectos más favorables han sido: (i) contar con clientes más satisfechos (4,54), (ii) ofrecer productos/servicios de mayor calidad (4,42) (iii) adaptarse ante los cambios del mercado (4,19). Contrariamente opinan que están peor posicionadas respecto a: (i) el absentismo laboral (3,74), (ii) nivel de crecimiento (3,84) y (iii) mayor rentabilidad (3,84).

Gráfica 16. Situación media de la empresa con respecto a la competencia (escala 1-5)



Fuente: elaboración propia.

### 3.8 FACTORES DE ÉXITO DE LAS MIPYME

A analizar cuáles son los factores que más contribuyen a que las empresas sean más competitivas y a su éxito ha sido y sigue siendo uno de los aspectos de mayor atractivo tanto para académicos como para directivos y profesionales del mundo empresarial. Por ello, uno de los objetivos de este trabajo es identificar los factores determinantes del éxito de las MIPYME en la región suroccidente de Colombia,

Para medir la peor o mejor situación de las empresas de la muestra en relación a sus competidores, se han utilizado los indicadores construidos a partir de la percepción del gerente sobre cuál es la posición de sus empresas respecto de su competencia frente a la alternativa de utilizar indicadores procedentes de la información contable, lo que se puede justificar por el hecho de que la información contable puede verse alterada por la normativa contable o por las decisiones directivas, al mismo tiempo que se suele considerar más como una medida del éxito pasado que del presente o del futuro.

Así, para las 8 variables de rendimiento utilizadas que se sustentan en una aproximación a la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983), se ha construido un indicador global del éxito calculado como la media de las puntuaciones que las empresas encuestadas han dado a cada una de las variables. A continuación, sobre la base de esta variable se ha dividido la muestra en dos subgrupos, en primer lugar, las MIPYME que tienen puntuaciones inferiores a la media del indicador global de éxito (empresas que tienen una posición peor que sus competidores) y, en segundo lugar, las que tienen puntuaciones mayores a la media, que serán las que se consideran que tienen una posición mejor que sus competidores.

Una vez realizado este planteamiento, nos permitirá conocer a nivel agregado cuáles son las principales características o factores explicativos del éxito competitivo de las MIPYME colombianas; para esto se procede al análisis de las principales variables que se han ido examinando a lo largo de este informe, utilizando tablas de contingencia o análisis de la varianza en función del tipo de medida de cada variable.

Así, las empresas que tienen una posición competitiva mejor que sus competidores se caracterizan significativamente por (ver cuadro 4):

- Constituirse como empresas pequeñas.
- Son empresas no familiares.
- Percibir el ambiente empresarial en 2012 mejor que en 2011.

Tabla 4. Caracterización de las empresas (%)

	Peor que com- petidores	Mejor que com- petidores	Sig.
Microempresas	47,6	52,4	*
Pequeña	32,3	67,7	*
Mediana	40,0	60,0	*
Jóvenes	44,0	56,0	
Maduras	45,0	55,0	
Industria	46,8	53,2	
Construcción	40,9	59,1	
Comercio	44,6	55,4	
Servicio	41,6	58,4	
Empresa no familiar	31,6	68,4	**
Empresa familiar	46,9	53,1	**
No exportadora	44,8	55,2	
Exportadora	44,4	55,6	
Gerente con estudios básicos	49,1	50,9	
Gerentes con estudios universi- tarios	39,4	60,6	
Gerentes con estudios de pos- grado	41,9	58,1	
Clima empresarial 2012: Mejor que 2011	27,7	72,3	***
Clima empresarial 2012: Igual que 2011	49,2	50,8	***
Clima empresarial 2012: Peor que 2011	64,6	35,4	***
TOTAL	43,3	56,7	
Significación de la X <sup>2</sup> : (*): p < 0.1; (**): p < 0.05; (***): p < 0.01			

Fuente: elaboración propia.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La antigüedad media de las MIPYME del sur occidente colombiano es de 21.7 años y están gestionadas por gerentes con una edad promedio de 52.8 años, lo cual muestra una relativa madurez en ambos aspectos. El 85.8% de las empresas están regidas en el entorno familiar, esto confirma la influencia de la familia en las actividades de las MIPYME; el 40.0% están constituidas en forma societaria. Las expectativas para el 2013 en cuanto a las cifras de empleo y ventas resultan favorables. El 30.5% de las MIPYME encuestadas señalan que aumentarán el empleo y el 73.8% que verán aumentar sus ventas a lo largo del 2013.

Que en el 46.6% de las empresas encuestadas los gerentes o propietarios tengan estudios universitarios o de posgrado podría sugerir un buen escenario para que en estos casos haya una buena gestión del aprendizaje organizacional. Sin embargo, que en el 53,4% restante la formación máxima de sus dirigentes llegué sólo hasta el nivel de tecnología, puede reducirles su propensión por acceder a nuevos conocimientos. En este sentido, agremiaciones y universidades podrían conjuntamente analizar estrategias para acercar a los empresarios a las aulas, facilitándoles que puedan continuar con sus estudios; una opción es que cuando sea pertinente se les pueda validar académicamente su experiencia laboral.

Respecto al grado de internacionalización sólo el 6,8% de las empresas encuestadas exportaron a lo largo del 2012, y de éstas el 22,7% de su volumen medio de facturación fue destinado a mercados internacionales. La cifra señalada es muy baja en un entorno cada vez más globalizado en el cual Colombia tiene nuevos tratados de libre comercio, lo que augura un mercado nacional cada vez más competido. Es bueno entonces que más MIPYME se acerquen a los programas de apoyo que tienen entidades como PROEXPORT, las agremiaciones y las mismas universidades, en busca de explorar y determinar la factibilidad y conveniencia de comercializar internacionalmente.

Según el estudio el 53,5% de las MIPYME realizan planeamiento estratégico formal, y de ellas el 23,1% lo hacen con un plazo de más de un año. Aunque este porcentaje se podría calificar como aceptable (teniendo en cuenta que algunas de estas empresas tienen una estructura organizativa incipiente), es pertinente señalar que no planear de manera formal o hacerlo a muy corto plazo aumenta las posibilidades de ser sorprendidos por cambios en el entorno competitivo que pudieron ser previstos. Se recomienda entonces crear al interior de las empresas la cultura de la planeación, para lo cual los empresarios y sus directivos pueden capacitarse mediante seminarios o diplomados que existen en el mercado, o contratar un asesor experto en el tema.



Los acuerdos y alianzas de cooperación que las MIPYME del suroccidente colombiano más realizan son los relacionados con las compras y abastecimientos (30.3%), y los orientados a la comercialización de productos (23.8%). Las alianzas para logística (18.3%) y para actividades de I+D (13.8%) son los que menos aplican. Por lo general, son las empresas de mayor tamaño y las más jóvenes las que toman más acuerdos para actividades de cooperación. Como se observa, las empresas investigadas tienen un bajo nivel de cooperación, lo que genera desventajas como cuando se trata de exportar a grandes cadenas de almacenes, donde los tamaños de los pedidos hacen difícil que una sola empresa pueda cumplir con ellos, por esto es necesario que la academia, los gremios y las entidades de fomento, trabajen en fortalecer la cultura de la asociatividad.

Únicamente el 5,8% de las MIPYME encuestadas tienen certificación de calidad (normas ISO o equivalentes), lo que se convierte en una gran desventaja para las empresas que no las poseen, ya que a nivel nacional e internacional cada vez más están siendo exigidas para procesos de contratación. Teniendo en cuenta este comportamiento y para implementar no solo una certificación si no una cultura de calidad, los empresarios pueden aprovechar los posgrados que en el tema tienen las universidades de la región, y los programas cortos o asesorías que ofrecen gremios y entidades como las cámaras de comercio.

Los departamentos más desarrollados en las MIPYME del sur occidente colombiano son los de administración y contabilidad (56.8%), comercialización y ventas (47.0%) y el departamento de operaciones y compras (44.0%) y calidad (39.8%). Los departamentos de recursos humanos (29.5%) y de I+D (14.5%) son los menos desarrollados en las estructuras organizativas de las MIPYME. A medida que es mayor el tamaño y la antigüedad de las MIPYME, éstas tienen un mayor número de departamentos diferenciados en su estructura organizativa.

El 34.5% de las empresas califican su posición tecnológica de fuerte, el 20.0% de buena; el 29.5% como sostenible y el 16.0% la reconocen como débil. En consecuencia, para mejorar su posición competitiva las MIPYME deben revisar los programas para la reconversión tecnológica que tienen algunas entidades en Colombia, tales como INNPULSA y COLCIENCIAS.

Por lo que respecta a las TIC, los datos muestran que el 65.0% de las empresas poseen correo electrónico, el 26.0% tiene página web, el 26.5% realiza ventas y compras por internet, el 34.5% utiliza la banca electrónica, el 26.8% realiza mercadotecnia a través de internet. Para lograr un mejor aprovechamiento de estas herramientas, las MIPYME pueden informarse sobre los programas que

tiene el Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, como “MIPYME digital”.

Es de resaltar, también, que la técnica contable más desarrollada en las MIPYME del sur occidente colombiano es el establecimiento de sistemas de información gerenciales, seguida por la implementación de control de calidad, y de la contabilidad en costos. Menos extendido está el análisis económico-financiero.

Los factores en los que los propietarios y directivos de las MIPYME opinan que están mejor que sus competidores son: (i) clientes más satisfechos, (ii) la calidad del producto/servicio y (iii) anticiparse ante los cambios del mercado. Contrariamente opinan que están peor posicionadas respecto a: (i) el absentismo laboral (ii) proceso internos más eficientes y (iii) mayor rentabilidad.

- Las empresas que tienen una posición competitiva mejor que sus competidores se caracterizan por:
- Constituirse como empresas pequeñas.
- Ser empresas no familiares.
- Percibir el ambiente empresarial en 2012 mejor que en 2011.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R.; Schoemaker, P.J. (1993): “Strategic assets and organizational rent”. *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.33-46.
- Aragón, A.; Rubio, A. (2005): “Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España”, *Universia Business Review*, n° 8, pp. 38-51. (ISSN: 1698-5117)
- Barney, J.B. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, pp. 99-120.
- Birley, S.; Westhead, P. (1990): “Growth and performance contrasts between types of small firms”. *Strategic Management Journal*, Vol.11, N.7, pp.535-557.
- Bracker, J.S. y Pearson, J.N. (1986): “Planning and financial performance of small, mature firms”, *Strategic Management Journal*, 7, pp. 503-522.
- Bracker, J.S.; Keats, B.W. y Pearson, J.N. (1988): “Planning and financial performance among small firms in a growth industry”, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 591-603.

- Collis, D.J. (1994): "Research note: How valuable are organizational capabilities?". *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.143-152.
- Donovan, W.M. (1996): "Can technology really help small business?". *Small Business Forum*, Fall, Vol.14, N.2, pp.77-78.
- Esselaar, S., et al., ICT usage and its impact on profitability of SMEs in 13 African countries. *Information Technologies and International Development*, vol. 4(1), 87-100, 2008.
- FAEDPYME. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica. FAEDPYME. Cartagena, España.
- Grant, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, Spring, vol.33, n.3, pp.114-135.
- Grant, R.M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Ed. Cívitas, Madrid.
- Gupta, B., Dasgupta, S. y Gupta, A., Adoption of ICT in a government organization in a developing country: An empirical study. *Journal of Strategic Informational System*, vol. 17, 140-154, 2008.
- Hahn, W. y Powers, T. (1999): "The impact of strategic planning sophistication and implementation on firm performance", *Journal of Business & Economic Studies*, vol. 5 (2), pp. 19-36.
- Hill, C.; Deeds, D.L. (1996): "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a Neo-Austrian Perspective". *Journal of Management Studies*, July, vol.33, n.4, pp.429-541.
- Montes A.; Sabater, R. (2002): "Alianzas estratégicas: modelo para la gestión del proceso de negociación". *Revista Empresa*, Octubre-Diciembre, n. 2, pp. 84-99.
- Pil, F.; Holweg, M. (2003): "The advantages of thinking small". *Mit Sloan Management Review*, Winter, pp.33-39.
- Piscitello, L. y F. Sgobbi, SMEs in the new economy evidence from selected Italian districts, *Competition and Change*, vol. 7(1), march, 61-78, 2003.
- Porter, M. (1985): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, NY Free Press, New York.
- Robinson, R.B. (1982): "The importance of 'outsiders' in small formalized strategic planning", *Academy of Management Journal*, 25 (1), pp. 80-93.
- Rubio, A.; Aragón, A. (2008): "Recursos estratégicos en las pyme", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.17, nº1, pp103-126.
- Rubio, A.; Aragón, A. (2009): "SMEs competitive behaviour: strategic resources and strategies", *Management Research*, vol.7 nº3, pp.171-190.

Tung, L.L. y O. Rieck, Adoption of electronic government services among business organizations in Singapore. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 14(4), 417–440, 2005.



# LA TUBERÍA EMPRESARIAL APLICADA A ALGUNOS PAÍSES DEL CARIBE



---

**Rodrigo Varela Villegas**

rvarela@icesi.edu.co

**Juan David Soler L.**

jdsoler@gmail.com

## RESUMEN

En este artículo se plantea una forma novedosa de análisis y de presentación de los resultados generados por el estudio Global Entrepreneurship Monitor–GEM, denominada “La Tubería Empresarial”.

En adición a su definición conceptual y metodológica se hace una aplicación concreta a los resultados obtenidos en cuatro países del Caribe, que participaron en los ciclos 2011 y 2012 del proyecto GEM Caribbean, apoyado por el IDRC de Canadá.

La “Tubería Empresarial” resulta ser un mecanismo que analiza mejor el proceso empresarial, facilita la comprensión y presentación de los resultados, identifica las “fugas” empresariales y permite formular políticas específicas para cada etapa.

**Palabras clave:** GEM, Tubería empresarial, Caribe, Empresarios, Políticas.

## ABSTRACT

This article presents a new way to analyze and to present GEM’s results. It’s called the “Entrepreneurial Pipeline”.

In addition to the conceptual construction, the paper applies it to the analysis of the data obtained in four Caribbean countries in their 2011 and 2012 GEM national studies. They are members of the GEM Caribbean project supported by IDRC.

This procedure analyze better the entrepreneurial process, makes easier the presentation and the understanding of the results, identifies the “leaks”, allows the formulation of specific policies for each stage.

**Key words:** GEM, Entrepreneurial pipeline, Caribbean, Entrepreneurs, Policies.

## 1. INTRODUCCIÓN

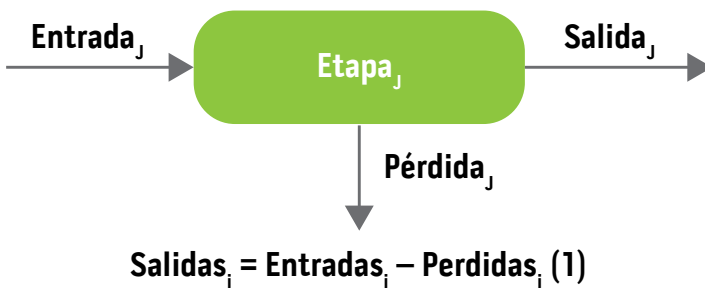
El proceso de conversión de una persona en líder de una empresa en funcionamiento y exponente pleno de sus competencias empresariales, es un proceso multivariado que depende de unas variables relacionadas con el entorno (sociales, económicas, financieras, tecnológicas, comerciales, legales, etc.), de otras asociadas a las competencias empresariales de la persona y, adicionalmente, de variables propias a la oportunidad empresarial. Varela (2008) plantea que este proceso tiene 7 etapas fundamentales:

Etapa Motivacional	▶	Gusto
Etapa Situacional	▶	Oportunidad
Etapa Decisoria	▶	Decisión
Etapa Analítica	▶	Plan de Empresa
Etapa Económica	▶	Recursos
Etapa de Arranque	▶	Arranque
Etapa de Expansión	▶	Crecimiento

Cuando se trata de analizar el proceso de conversión empresarial de una comunidad (ciudad, región, país), es fundamental identificar todas las etapas y cuantificar lo que ocurre en cada una de ellas, para poder formular políticas que efectivamente den solución a la necesidad imperiosa, que toda economía tiene, de generar nuevas empresas con la potencialidad de sobrevivir, crecer y expandirse.

Para hacer el análisis de procesos que se componen de múltiples etapas sucesivas, se desarrolló hace ya muchos años, un modelo físico, basado en la Mecánica de Fluidos, que usando el principio fundamental del Balance de Materia, plantea la ilustración del diagrama 1.

Diagrama 1. Balance de materia





Las entradas a la etapa “j” son las salidas de la etapa “j-1” y así sucesivamente. La comparación sucesiva de salidas y entradas de cada etapa permite identificar el volumen de pérdidas (fugas, escapes, discontinuidades, muertes, etc.), y a partir de este dato, es posible proponer procesos de solución y de mejoramiento para cada etapa del proceso.

En este artículo, basado en los datos del estudio GEM – Caribbean que cubre a Barbados, Colombia, Jamaica y Trinidad y Tobago, se hace un desarrollo del concepto de “Tubería Empresarial”, que se empezó a usar en el informe del Caribe 2011 (Varela & Soler, 2012),—con varios propósitos : entender mejor lo que ha estado pasando en los distintos países en los años 2011 y 2012, desarrollar una forma más comprensible de los resultados del estudio GEM, proponer algunas iniciativas que puedan dar solución a las “fugas” que se puedan estar teniendo en cada uno de los países en cada una de las etapas, fortalecer el concepto de “Tubería empresarial” como un mecanismo válido de análisis.

## 2. METODOLOGÍA

El proceso investigativo GEM (Global Entrepreneurship Monitor), que se viene realizando desde 1999, es la investigación más importante a nivel mundial que se realiza en el área de entrepreneurship, no sólo por su continuidad, sino también porque cubre más de 70 países, su metodología que mide muchas de las variables del proceso, su estabilidad en el tiempo, el número y la calidad de investigadores asociados, el tamaño de sus muestras, y la cantidad de conocimiento que ha generado. Específicamente la metodología GEM usa tres mecanismos de recolección de la información:

- **La encuesta a la población adulta (APS)**, de la cual en cada país se hacen al menos 2000 encuestas a la población entre 18 y 64 años<sup>1</sup>. Estas encuestas permiten: hacer mediciones sobre diversos aspectos del proceso empresarial, determinar cuantitativamente la proporción de ciudadanos adultos de cada país que participan en las diversas etapas del proceso empresarial, y caracterizar las personas y las iniciativas empresariales en cada una de esas etapas.

---

<sup>1</sup> En algunos países el rango de edades se amplió hasta los 99 años.

- **La encuesta a los expertos nacionales (NES)**, que permite evaluar las condiciones del marco institucional de cada país en cuanto a los elementos del entorno empresarial. Específicamente analiza: la financiación empresarial, las políticas gubernamentales, los programas gubernamentales, la educación y la formación empresarial, la transferencia de I&D, la infraestructura legal, comercial y de servicios, la apertura de mercados, la infraestructura física, las normas sociales y culturales.
- Datos secundarios generados por organismos internacionales, sobre variables económicas y sociales de cada país: población, nivel de ingreso, tasas de desempleo, inversión del I&D, nivel de competitividad, nivel de corrupción, PIB per cápita, facilidad para crear nuevas empresas, entre otros.

En el proyecto GEM Caribbean, que cuenta con el apoyo del IDRC (International Development Research Centre) del Canadá, participan los siguientes grupos de investigación:

- Joan Duncan School of Entrepreneurship, Ethics and Leadership: University of Technology, Jamaica
- Arthur Lok Graduate School of Business: University of the West Indies, Trinidad y Tobago
- Cave Hill School of Business: University of the West Indies, Barbados
- Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial; Universidad Icesi, Colombia. En la tabla 1 se presentan los tamaños de muestras que se aplicaron en los ciclos 2011 y 2012 para el APS de cada país. En la tabla 2 se presentan los datos sobre el número de expertos nacionales que se entrevistaron en cada país en los ciclos 2011 y 2012.

Tabla 1. Muestras en la Encuesta a Población Adulta

	2011	2012
Barbados	2.305	2.055
Colombia	10.374	6.451
Jamaica	2.047	-
Trinidad y Tobago	1.813	2.024

Fuente : Elaboración propia

Tabla 2. Número de expertos nacionales

	2011	2012
Barbados	36	34
Colombia	36	50
Jamaica	38	39
Trinidad y Tobago	41	35

Fuente: Elaboración propia

Desafortunadamente, a la fecha de preparación de este artículo, los datos del APS Jamaica 2012, no se habían liberado y por ello en las comparaciones solo aparecen los datos del 2011. En algunas variables algunos de los países no hicieron mediciones y por ello no se muestran datos.

### 3. TUBERÍA EMPRESARIAL<sup>2</sup>

El concepto de “Tubería Empresarial”, como se indicó anteriormente, se adaptó de la Mecánica de Fluidos para analizar las diversas etapas del proceso empresarial que son medidas por GEM. Es claro que a diferencia de procesos de flujo continuo, en el caso del proceso empresarial existen desfases significativos de tiempo entre una etapa y otra, pero este modelo permite identificar, al nivel micro, lo que está ocurriendo en cada país en cada una de las etapas y formular las políticas más adecuadas para resolver las posibles “fugas” que existan. Esta forma de análisis debe también integrar y facilitar la comprensión de los datos generados por el estudio GEM y facilitar el entendimiento del proceso empresarial.

La “Tubería Empresarial” está compuesta, en este marco de análisis, por seis grandes etapas, y en cada una se determina el porcentaje de población adulta que está presente en ella. Al hacer el análisis entre etapas, se puede medir el volumen de “fugas” y estudiar en detalle las acciones a tomar para incidir, si se considera necesario, en ese nivel de “fugas”. Estas acciones constituyen las políticas de desarrollo empresarial que se formulan a manera de conclusiones básicas del análisis.

<sup>2</sup> Este concepto se empezó a utilizar en el GEM Caribbean Regional Report 2011

## ETAPA 1: ACEPTACIÓN SOCIAL DEL PROCESO EMPRESARIAL.

Se sabe que el proceso empresarial es un proceso social puesto en marcha por las personas que residen en un lugar y que tienen una cultura específica. Esta etapa 1, por consiguiente, se concentra en medir el nivel de aceptación y de reconocimiento que la población de un país otorga a las personas que acometen el proceso empresarial. Una percepción positiva sobre este estimulará a muchas personas a seguir esta trayectoria de vida, reforzará la motivación, la orientación profesional, la dedicación y la resiliencia. De esta manera se hace más probable que aumente la proporción de adultos dispuestos a poner en marcha nuevas empresas y también los que continuarán con el desarrollo de sus empresas establecidas. Una percepción negativa de la sociedad sobre el proceso empresarial, generará desestímulos y barreras sociales hacia la actividad empresarial. Estas percepciones sociales se ven afectadas por concepciones políticas, por orientaciones económicas, por factores de tradición social, por creencias religiosas, por modelos de éxito, así como por creencias, valores y percepciones que de una forma u otra las sociedades generan.

En GEM esta variable se mide a través de 3 preguntas:

- ¿Considera usted que en su país acometer una nueva iniciativa empresarial es una buena selección de carrera?
- ¿Considera usted que en su país la sociedad otorga a los empresarios un nivel alto de status social?
- ¿Considera usted que en su país, los medios otorgan relevancia positiva a los empresarios y a las iniciativas empresariales exitosas?

De los porcentajes de aceptación que los encuestados den a cada una de estas preguntas se tiene una señal importante de la aceptación social del proceso empresarial. Para la medición en la “Tubería Empresarial” se decidió utilizar el promedio aritmético de estos tres indicadores. La tabla 3 presenta los datos de cada uno de estos tres indicadores para los cuatro países en los ciclos 2011 y 2012

Tabla 3. Indicadores Percepción de Aceptación Social

	2011			2012		
	Selección de Carrera	Alto Status	Relevancia Medios	Selección de Carrera	Alto Status	Relevancia Medios
Barbados	59,9%	64%	50,4%	-	-	-
Colombia	89,4%	78,7%	67,4%	89,2%	75,5%	68,7%

	2011			2012		
	Selección de Carrera	Alto Status	Relevancia Medios	Selección de Carrera	Alto Status	Relevancia Medios
Jamaica	81%	82,5%	76,2%	-	-	-
Trinidad y Tobago	83,6%	81,8%	61,4%	77,9%	75,6%	63,7%

Fuente: Elaboración propia

La tabla # 4 presenta los datos agregados para los cuatro países en los dos ciclos:

Tabla 4. Indicador de Aceptación Social

	2011	2012
Barbados	58.1%	-
Colombia	78.5%	77.8%
Jamaica	79.9%	-
Trinidad y Tobago	75.6%	72.5%

Fuente : Elaboración propia

## ETAPA 2: EMPRESARIOS POTENCIALES.

El proceso empresarial requiere para su desarrollo, por un lado, unas competencias empresariales que el empresario considera que tiene para acometer con alguna probabilidad de éxito el proceso; pero por otro lado, exige que el empresario perciba oportunidades empresariales y esté dispuesto a enfrentar los riesgos que, como proceso incierto y multivariado, tiene.

En GEM esto se mide a través de 3 preguntas:

- ¿Tiene usted el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesaria para iniciar una nueva empresa?
- ¿Percibe usted la existencia en su entorno de oportunidades empresariales en los próximos 6 meses?
- ¿El temor al fracaso lo frenaría a usted de acometer iniciativas empresariales?

Para los propósitos de la “Tubería Empresarial” se considera: son empresarios potenciales aquellos que consideran tener los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias, aquellos que consideran que SI hay oportunidades en su entorno, aquellos que NO verán frenada su iniciativa por el temor al fracaso (el complemento de la pregunta de GEM), pero que todavía no han acometido acciones específicas. La tabla 5 presenta los datos de cada uno de los 3 indicadores para los cuatro países en los ciclos 2011 y 2012.

Tabla 5. Indicadores de Empresario Potencial

	2011			2012		
	Conocimientos Habilidades Experiencia	Oportunidad	NO temor al fracaso	Conocimientos Habilidades Experiencia	Oportunidad	NO temor al fracaso
Barbados	66,9%	43,9%	81.2%	69,9%	47%	83%
Colombia	61,3%	73,1%	70.6%	56,6%	71,8%	68%
Jamaica	78,6%	49,1%	71%	-	-	-
Trinidad y Tobago	81,2%	62,1%	83.3%	76,1%	59,2%	83%

Fuente: Elaboración propia

Para propósitos de la “Tubería Empresarial” se desarrolló un indicador que es el promedio aritmético de los 3 indicadores ya discutidos. La tabla 6 presenta los resultados para los cuatro países en los dos ciclos.

Tabla 6. Indicador Empresarios Potenciales

	2011	2012
Barbados	55.4%	58.5%
Colombia	67.2%	64.2%
Jamaica	63.9%	-
Trinidad y Tobago	71.7%	67.7%

Fuente: Elaboración propia

### ETAPA 3: EMPRESARIO CON INTENCIÓN EMPRESARIAL.

Un elemento fundamental en el proceso empresarial, es la decisión que la persona manifiesta de intentar realmente el tránsito hacia su conversión en empresario y hacia la creación de su empresa. El tema de intención ha sido ampliamente cubierto en la literatura (Ajzen, 1991; Davidson, 1995 ; Gasse & Tremblay, 2010; Krueger, Reilly & Carsrud, 2000; Tchakev & Kolvereid, 1999) y se reconoce como una condición necesaria para que el proceso empresarial se dé. GEM acomete su medición a través de la pregunta:

- ¿Está usted planeando iniciar una nueva empresa, solo o en asocio de otras personas, en los próximos tres años?

Aquellas personas que dan respuesta positiva a esta pregunta se consideran, dentro del concepto de “Tubería Empresarial” como empresarios intencionales, pues han llegado al convencimiento personal de que lo van a hacer en algún momento. Es claro que la intención es distinta de la acción, pero es un impulsor absolutamente necesario para las siguientes etapas de la tubería. La tabla 7 presenta los datos de este indicador para cada uno de los cuatro países en los ciclos 2011 y 2012.

Tabla 7. Indicador Empresarios Intencionales

	2011	2012
Barbados	11.5%	22.7%
Colombia	58.5%	56.9%
Jamaica	21.4%	-
Trinidad y Tobago	37.1%	37.8%

Fuente :Elaboración propia

### ETAPA 4: EMPRESARIO NACIENTE.

GEM define al empresario naciente como aquella persona que durante los últimos 12 meses ha estado realizando activamente acciones orientadas a la creación de una nueva empresa. Estas acciones pueden ser la búsqueda de maquinaria, la conformación del equipo empresarial, la elaboración del Plan de

Empresa, el inicio del acopio de recursos financieros, o cualquier otra acción que esté específicamente orientada a la puesta en marcha de una iniciativa empresarial o de una acción de trabajo independiente. GEM pone un límite y es que esa iniciativa no haya generado para los miembros del equipo empresarial, o para los empleados, ingresos /salarios/pagos en especie/ u otras remuneraciones, por más de 3 meses.

Esta definición de GEM, es bastante amplia pues incluye a empresas que todavía pueden no haber realizado su primera venta, o a empresas que todavía están en conceptualización de su iniciativa empresarial, pero tiene la ventaja de que incluye un amplio horizonte de personas que ya están acometiendo la “acción empresarial”. La tabla 8 presenta los resultados de este indicador para los cuatro países en los dos ciclos de análisis.

Tabla 8. Indicadores Empresarios Nacientes

	2011	2012
Barbados	10.8%	10%
Colombia	15.2%	13.6%
Jamaica	9.0%	-
Trinidad y Tobago	13.9%	8.8%

Fuente: Elaboración propia

## ETAPA 5: NUEVO EMPRESARIO.

GEM define como nuevo empresario a aquella persona que ha generado ingresos/salarios/pagos en especie/ otras remuneraciones para los miembros del equipo empresarial o para los empleados por un lapso de tiempo superior a 3 meses pero inferior a 42 meses. GEM identifica a un empresario que ya está definitivamente en “acción” y que ha tenido su empresa operando por un periodo importante de tiempo. Esta definición no exige que la empresa esté legalmente constituida y presupone que si ha podido pagar salarios por este ciclo de tiempo es porque la actividad de la empresa dispone de recursos efectivos para su operación. Es posible que todavía puedan estar, en esta categoría, unas pocas empresas sin ventas pero con una base fuerte de financiación para hacer este tránsito



La tabla 9 presenta el indicador de nuevos empresarios para los 4 países en los ciclos de análisis.

Tabla 9. Indicador Nuevos Empresarios

	2011	2012
Barbados	1.8%	7.2%
Colombia	6.2%	6.9%
Jamaica	4.7%	-
Trinidad y Tobago	8.8%	6.5%

Fuente: Elaboración propia

#### ETAPA 6: EMPRESARIOS ESTABLECIDOS.

Para GEM, los empresarios establecidos son aquellos que han logrado pasar los 42 meses de generar ingresos/salarios/pagos en especie/otras remuneraciones para los miembros del equipo empresarial y/o para los empleados. Es de esperarse que estas empresas han pasado ya el ciclo de supervivencia y están en las etapas de expansión, crecimiento, madurez y por esto puedan ser las que ya estén contribuyendo efectivamente a la generación de valor económico y social, a la creación de empleos, a la atención concreta de necesidades de clientes. Es muy difícil que en este segmento haya empresas que no estén vendiendo. La tabla 10 presenta los resultados sobre empresarios establecidos para los cuatro países en los dos ciclos de análisis.

TABLA 10. Indicador Empresarios Establecidos

	2011	2012
Barbados	4.2%	12.2%
Colombia	7.5%	6.7%
Jamaica	5.1%	-
Trinidad y Tobago	6.9%	7.2%

Fuente: Elaboración propia

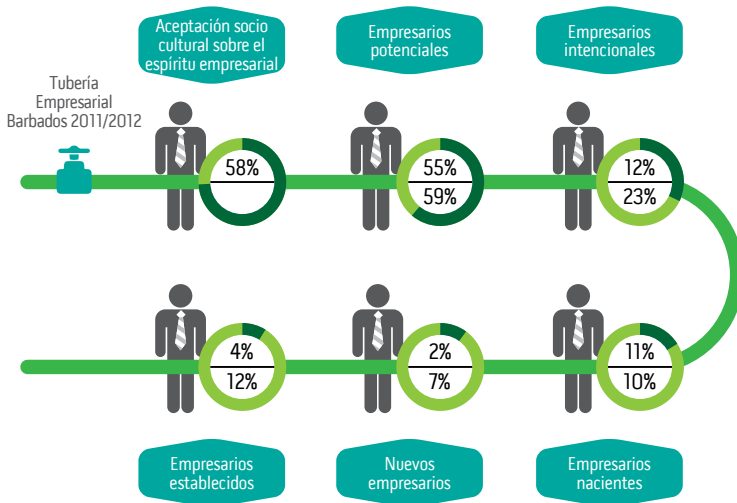
## 4. ANÁLISIS GLOBAL DE LAS TUBERÍAS EMPRESARIALES

Con los datos de las tablas 4, 6, 7, 8, 9 y 10 es posible crear las “Tuberías Empresariales” para cada país, y los gráficos 1, 2, 3 y 4 presentan los infogramas para los cuatro países, para los dos ciclos: 2011 y 2012.

El análisis entre países presenta las siguientes conclusiones básicas:

- En el área de “Aceptación social de la actividad empresarial y del empresario”, Barbados presenta el menor nivel con un porcentaje inferior al 60% mientras que los demás países están en niveles entre 70 y 80%.
- En el área de “Empresarios Potenciales”, Barbados presenta el menor nivel con indicadores en el rango 55% – 59%, mientras que Trinidad y Tobago presentan el mayor indicador en el rango de 68% – 72%.

Gráfico 1. Barbados.

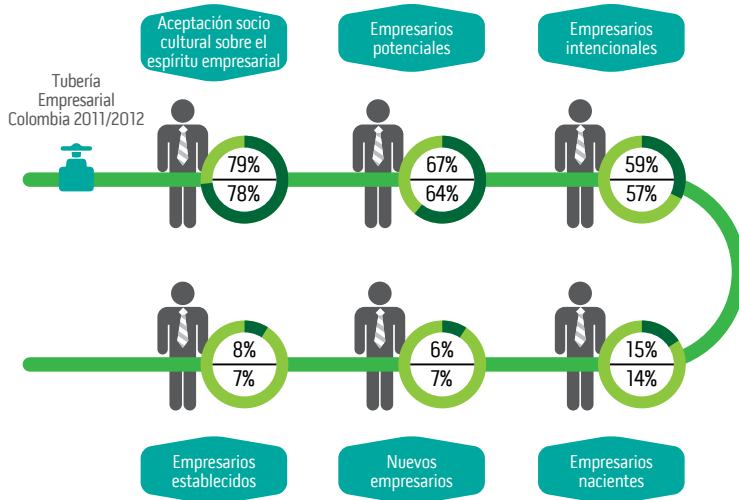


Fuente : Elaboración propia

- En el área de “Empresarios Intencionales”, Colombia presenta un valor muy alto (rango 57%-59%), comparado con los otros países y Barbados presenta el rango más bajo (12% – 22%). Los datos de T&T en esta etapa son bastante estables (37.1%–37.8%), Jamaica logró en 2011 el 21.4%.
- En la etapa de “Empresarios Nacientes” Colombia, presenta el indicador más alto (Rango 15.2%–13.6%). Trinidad y Tobago presenta una gran va-

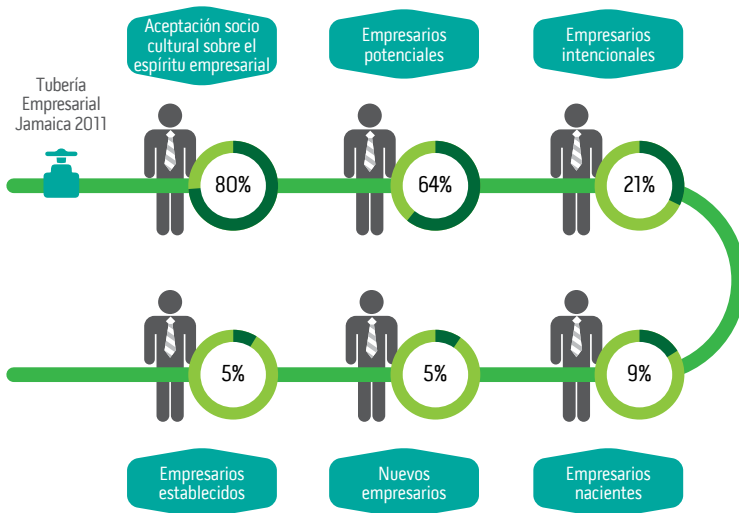
riabilidad entre los dos años (13.9%–8.8%), Barbados es bastante estable (10.8%–10.0%) y Jamaica logro en 2011 el 9.0%.

Gráfico 2. Colombia.



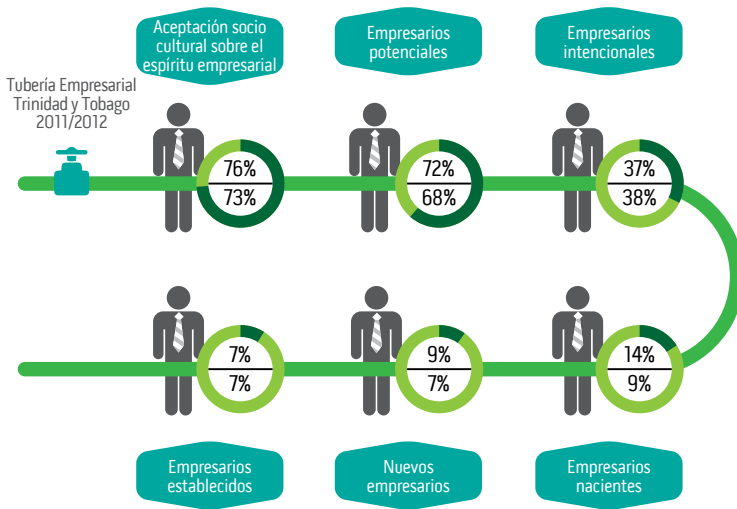
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Jamaica.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Trinidad y Tobago.



Fuente: Elaboración propia

- La situación de los “nuevos empresarios” muestra mucha fluctuación en Barbados (1.8%–7.2%), resultados bajos en Jamaica (4.7% en 2011) y resultados un poco mejores en Colombia (6.2%–6.9%) y en Trinidad y Tobago (8.8%–6.5%).
- Los indicadores para empresarios establecidos presenta grandes fluctuaciones en Barbados (4.2%–12.2%), estabilidad relativa en Colombia (7.5%–6.7%), en Trinidad y Tobago (6.9%–7.2%) y en Jamaica (5.1%–% en 2011).

Pero en todos los países se identifican “fugas” muy importantes pues de un promedio de 73% – 75% en el nivel positivo de aceptación social, (etapa 1), se cae en la etapa 6 (empresario establecido) a un nivel de (5.9% – 8.7%), o sea que, de cada 10 personas que manifiestan aceptación social positiva para los procesos de creación de empresas, al final solo surge una persona como empresario establecido; y si se incluyen como productos finales los nuevos empresarios (etapa 5) y los empresarios establecidos (etapa 6) se tiene que de cada 10 que ven positivo el proceso empresarial solo dos llegan a estar en estas etapas.

Si se hace una agrupación de los cuatro países, la “Tubería Empresarial del Caribe” diría que, para el 2011, de cada 100 ciudadanos del Caribe, 73 aceptan socialmente la idea de ser empresarios, 65 se pueden considerar como empresa-

rio potenciales, solo 32 de ellos clasifican como empresarios intencionales, 12 son empresarios nacientes, 5 son nuevos empresarios y 5 son empresarios establecidos. Para el 2012 los resultados son, en el agregado de los cuatro países, bastante parecidos.

¿Qué derivaciones de políticas generales se pueden hacer?

- Dado que los cuatro países tienen economías de mercado, que reconocen el papel importante de las empresas y los empresarios en el desarrollo social y económico y muy especialmente en la creación de empleo y bienestar, ¿cómo es posible que solo el 73% acepte como factor positivo la actividad empresarial? Esto indica claramente que hacen falta programas educativos que expliquen mejor a la población qué papel juegan las empresas y los empresarios, y que ayuden a eliminar concepciones contrarias a la iniciativa empresarial. También hace falta mayor reconocimiento por parte de los medios acerca del papel de las empresas y los empresarios, y una mayor acción de estos últimos que permita a la sociedad conocer su contribución.
- En el ámbito del empresario potencial se observa que si bien los resultados son altos en conocimientos, habilidades y experiencias, que indican una buena formación en los temas empresariales, estos decaen cuando se examina el componente de identificaciones de oportunidades y se percibe que el indicador de temor al fracaso empresarial es relativamente alto. Al respecto es fundamental seguir trabajando con intensidad el tema formativo para que los ciudadanos mejoren el desarrollo de sus competencias para conducir una empresa; pero se requiere un esfuerzo más intenso en lo que hace relación a la identificación de oportunidades y a la reducción del temor al fracaso.

En cuanto a lo primero, la introducción en los currículos de materias que estimulen la creatividad, la innovación, la generación de nuevas empresas la capacidad de analizar mercados y las necesidades de las comunidades son elementos fundamentales que se deben apoyar y estimular con ferias, concursos y reconocimientos a las mejores oportunidades generadas.

En lo concerniente al temor al fracaso es necesario hacer investigaciones más detalladas para identificar cuáles son los factores que causan el nivel de temor que impide acometer iniciativas empresariales e identificar, también, los métodos y las acciones que permitan reducirlo.

- Al llegar a la etapa del empresario intencional, se produce una de las grandes “fugas”, pues, por cada dos empresarios potenciales solo uno se muestra decidido a acometer en los próximos años su proceso empresarial. Esta es una etapa de decisión y de orientación a la acción, en la cual, el temor al fracaso sigue pesando fuertemente. Frente a esto, se requiere diseñar y ejecutar programas de acompañamiento para mejorar esta situación y poder apoyar

a los empresarios potenciales para que un porcentaje más alto de ellos logre llegar a empresario intencional. Igualmente, en este nivel se deben hacer inmersiones de estos grupos humanos con grupos de empresarios establecidos para que estos los ayuden a ir eliminando sus temores y dudas. Programas de práctica empresarial, de internados empresariales, de mentoría y de coaching, en adición a los procesos formativos y a las micro experiencias empresariales, son piezas fundamentales para mejorar la conversión.

- En el tránsito de empresario intencional a empresario naciente, hay también una gran “fuga”, pues de cada tres personas que plantean la iniciativa de crear su empresa en los próximos tres años, solo una está tomando acciones concretas para crear su empresa.

Esta “fuga” es bastante grande y claramente llama la atención el hecho de que existiendo una propensión alta a la intención, esta no se manifiesta en acciones reales. Se identifica la necesidad de procesos de mentoría y de coaching y, en general, que los procesos de apoyo a los empresarios con intencionalidad empresarial se vuelva fundamental para lograr una mayor conversión.

La cifra es todavía más preocupante cuando se recuerda que en los empresarios nacientes se han incluido muchas personas que todavía no han realizado ventas, que están apenas desarrollando su plan de empresa o su prototipo.

- En el ámbito de las dos etapas que GEM asocia al TEA: Empresarios nacientes y nuevos empresarios, también se presentan “fugas” muy importantes y se observa que por cada siete empresas nacientes solo hay tres empresarios nuevos. Todo indica que en el ciclo 0-3 meses se presentan grandes deserciones, bien sea porque la actividad empresarial no da los resultados esperados rápidamente, o por carencia de recursos para mantenerse en el proceso mientras se llega a puntos de equilibrio, o por fallas en la convicción de éxito del empresario o de alguna otra de sus competencias.

Para lo anterior, mecanismos de apoyo, como las variedades de pre incubación que existen, son fundamentales para evitar las deserciones tan significativas. Los procesos de mentoría y de coaching, los apoyos en comercialización, la existencia de recursos financieros para dar liquidez a la empresa, los estímulos y los apoyos que brinde el gobierno, la reducción de trámites, pueden ayudar a mejorar este tránsito.

Perder más del 50% de las empresas es muy costoso, económica y humanamente, y por ello es necesario controlar también el acceso a esta fase de empresario naciente de aquellos empresarios que no estén preparados, que no tienen realmente una oportunidad con potencialidad de éxito, que no disponen de una financiación adecuada y de un grupo empresarial sólido. La abundancia de empresarios por necesidad puede ser la explicación de esta gran “fuga”. Ello indicaría que es necesario un trabajo de apoyo muy fuerte con las personas cuya oportunidad surge más de la necesidad,

para que, antes de acometerla en el mundo real, la desarrollen y la evalúen adecuadamente.

- Los datos del tránsito de Nuevo Empresario a Empresario Establecido son menos traumáticos y las “fugas” no son tan graves; Sin embargo, preocupa que la proporción de empresarios establecidos, solo esté con el rango 4.2% a 12.2%. La finalidad de todo proceso de desarrollo empresarial es lograr más y mejores empresas, y más y mejores empresarios, y se debería lograr, a lo largo de los años, un crecimiento en la proporción de empresarios establecidos.
- Para ello es necesario mejorar los procesos de orientación empresarial para el crecimiento y la expansión, que permita a muchas empresas que son nuevas hacer el tránsito a empresas establecidas.

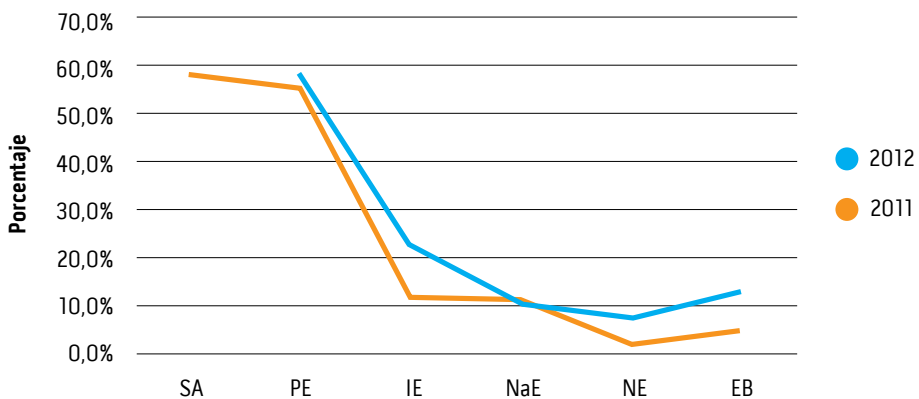
## 5. ANÁLISIS DE LAS TUBERÍAS EMPRESARIALES POR PAÍSES

Aunque las condiciones de cada uno de los países son muy diferentes, es interesante hacer un análisis de la tubería empresarial de cada país.

### BARBADOS

Como lo indica la figura 5 los resultados del 2012 son, en cinco de las seis categorías, superiores a los datos del 2011, lo cual indica un mejoramiento. Este mejoramiento es especialmente importante en las categorías más trascendentes: Nuevos Empresarios y Empresarios Establecidos.

Figura 5. Tubería empresarial Barbados



Fuente: Elaboración propia

El bajo nivel de Aceptación Social es algo que se debe atender rápidamente en la política pública y en la acción empresarial, pues los niveles de aceptación de carrera empresarial, de status empresarial y de relevancia que los medios le otorgan a las actividades empresariales y a los empresarios, son las más bajas de este grupo de países y una de las más bajas a nivel mundial. Este faltante origina que alrededor del 40% de la población no tenga una percepción favorable sobre el proceso empresarial.

En la etapa de los empresarios potenciales es claro que hay que mejorar los procesos de identificación de oportunidades, pues el indicador es bastante bajo. El desarrollo de la creatividad, la imaginación, la innovación, la flexibilidad, la amplitud perceptual, el análisis del mercado, son todos procesos que se requieren para mejorar este componente. Sorprendentemente el indicador de temor al fracaso es bajo y la explicación puede estar en que este factor se evalúa solo sobre aquellas personas que identifican oportunidades, cuya fracción es baja. Con respecto a conocimientos, habilidades y experiencias para la acción empresarial, no tiene un indicador tan malo, pero la introducción de temas de educación empresarial en todo el currículo educativo, ayudará a mejorar esta situación.

Sin embargo, al pasar a empresario intencional se da una “fuga” entre el 36% y el 44%, lo cual es excesivo y claramente debe estar relacionado con aspectos del entorno económico y cultural, que no brindan a las personas la noción de poder ser exitosos en el evento empresarial y por ello solo una fracción muy pequeña cree que realmente va a iniciar una empresa en los próximos 3 años. Es de destacar el gran crecimiento, casi del 100%, que tuvo la categoría de empresario intencional en 2012, pero todavía es la más baja de la región.

Los empresarios nacientes se mantuvieron relativamente estables en los dos ciclos (10.85% – 10.0%), pero al conocer el gran incremento de los empresarios intencionales se hubiera esperado que los nacientes no cayeran. Es posible que en los próximos años el alto valor de los intencionales se manifieste en nacientes, pero para ello se necesitarán programas específicos de desarrollo de competencias empresariales, de estímulos y, sobre todo, de acompañamiento a los intencionales para que logren llegar a nacientes.

La proporción de nuevos empresarios creció 300% al pasar de 1.8% a 7.2%. Este es un excelente dato, no solo por ser el más alto de la región sino porque indica que efectivamente hay un proceso empresarial en marcha que logró pasar el ciclo de los 3 meses de pagar salarios.

En empresarios establecidos también hay un crecimiento significativo de casi el 200%. Al sumar nuevos empresarios con empresarios establecidos, Barbados



presenta el mejor valor, de los cuatro países, en el 2012, y este hecho indicaría que los programas de apoyo para los empresarios nacientes y los nuevos empresarios han venido produciendo resultados positivos. Será muy importante confrontar estos hechos con las políticas y las acciones de apoyo empresarial que se hayan implementado en los últimos 3 años para ver si hay alguna causalidad entre los programas y el crecimiento del número de empresarios.

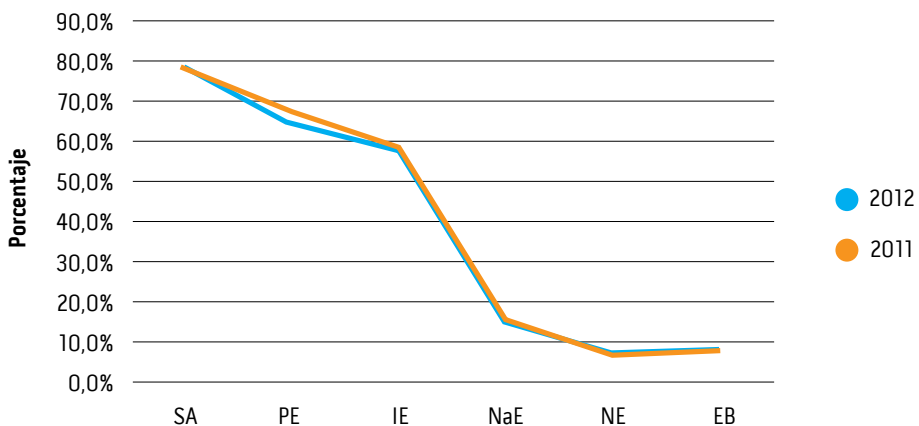
Igualmente será muy interesante comparar los resultados de la Tubería Empresarial en el 2013 e iniciar una investigación longitudinal, con los empresarios identificados, para evaluar su evolución.

## COLOMBIA

La figura 6 recoge los resultados de la Tubería Empresarial para Colombia en los ciclos 2011 y 2012. Como se puede apreciar de las dos Tuberías, no existieron cambios significativos en los resultados en los dos años y la conducta se mantiene bastante estable.

Colombia presenta indicadores de aceptación social bastante altos, teniendo la selección de la carrera empresarial una aprobación por el 84% de los adultos. La calificación más baja corresponde a la relevancia que los medios otorgan al proceso empresarial y en esto se necesita más trabajo. Académicos y empresarios deben tener más presencia en los medios explicando la significativa contribución que la actividad empresarial genera.

Figura 6. Tubería empresarial Colombia



En el área de los empresarios potenciales hay una caída significativa, especialmente porque la percepción de que se tienen los conocimientos, las habilidades y las experiencias para iniciar una empresa son las más bajas entre los países (61.3%–56.6%), y por otro lado el temor al fracaso es alto (29.4%–32%). Colombia muestra buenos resultados en cuanto a la capacidad de identificar oportunidades, en lo cual obtiene el valor más alto (73.1%–71.82%). Es importante mejorar en Colombia los procesos educativos orientados a la empresarialidad, pues ello permitirá que los conocimientos y las competencias empresariales se mejoren. Igualmente se deben reforzar los procesos de adquisiciones de experiencias empresariales y microactividades empresariales, pasantías con empresarios, empresarios en residencias, visita y participación en foros, análisis de historias empresariales etc., que son elementos que pueden mejorar los indicadores. El sistema educativo tiene aquí su gran responsabilidad.

La “fuga” al pasar del empresario potencial al empresario intencional es baja en el caso colombiano y la propensión a ser empresarios intencionales excede a todos los países al menos en un 50%. Esto indica que los empresarios potenciales, tal vez por su alta capacidad de identificar oportunidades, se mantienen en una buena proporción en su trayectoria de cambio de vida hacia la vida empresarial y llegan muchos a ser empresarios intencionales.

Pero el paso de empresario intencional a empresario naciente genera tal vez la mayor pérdida del proceso pues pasa de una propensión del 57% a una propensión del 14%. Esa “fuga” debe ser analizada cuidadosamente, pues indicaría que la etapa decisoria está fallando y que posiblemente el alto temor al fracaso que muestran los colombianos los cohibe en su trayectoria cuando hay que iniciar acciones y formular compromisos más estables. Mejorar mecanismos de evaluación y desarrollo de oportunidades con el mercado y más procesos de coaching para el desarrollo de competencias, pueden ser actividades que ayuden a solucionar esta “fuga”.

Hacer el tránsito de empresario naciente a nuevo empresario es un paso crítico de la Tubería Empresarial Colombiana, pues de una propensión del orden del 14% se pasa a una del 6.6%, o sea que más de la mitad de los nacientes desertan del proceso. Como se indicó, muchos de los procesos empresariales colombianos son por necesidad o por combinaciones necesidad – oportunidad y ello hace que muchas de las iniciativas estén mal estructuradas y muchos de los empresarios no tengan las competencias para acometer este proceso. Ajustes en los procesos de apoyo, para garantizar que el empresario tenga clara la potencialidad de su actividad, y que sus competencias empresariales estén a un buen nivel, son fundamentales para evitar esta atrición que, en esta etapa, es bastante delicada,

pues ya hay recursos significativos involucrados. Apoyos en comercialización, en trámites, en reducción de obligaciones fiscales y parafiscales, en recursos financieros para capital de trabajo, en acciones de acompañamiento personalizado, son mecanismos que pueden ayudar a solucionar esta “fuga”.

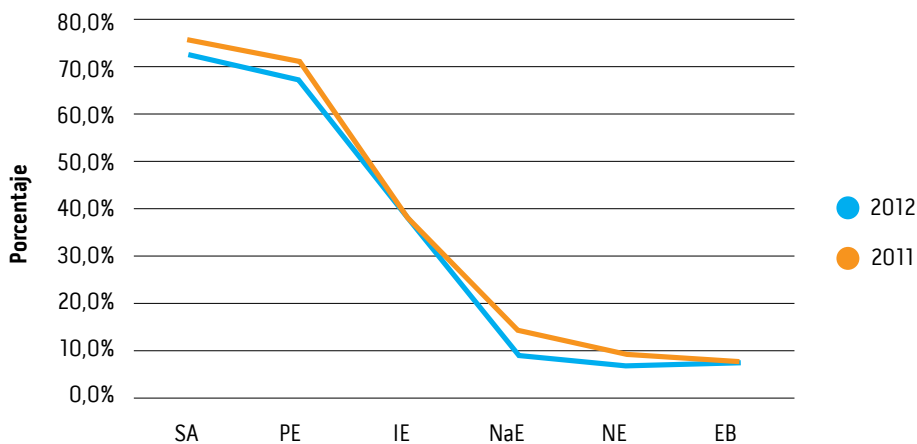
El paso de nuevos empresarios a empresarios establecidos no presenta “fugas” graves, pero es preocupante observar que entre 2011 y 2012 crecieron los nuevos empresarios y decrecieron los establecidos, posiblemente porque estos últimos perdieron competitividad, posiblemente por causas como el entorno, la globalización, los TLC, que afectaron a muchas empresas y empresarios.

Para lograr las metas de desarrollo que Colombia se ha propuesto se necesitan más empresarios y más empresas exitosas y, por esto, hay necesidad de programas de apoyo a las empresas existentes, pues si se examina la tubería desde su inicio hasta el final, solo seis de casi ochenta llegan a tener empresa establecida y no es sano perder ese potencial.

Programas de innovación, programas de mejoramiento productivo, programas de conformación de redes empresariales, programas de internacionalización, en adición de programas de gestión para el crecimiento y la expansión de mercados, son necesarios para los empresarios; y siempre serán necesarios programas financieros para atender las necesidades de expansión y crecimiento que las empresas tienen.

## TRINIDAD Y TOBAGO

La figura 7 que integra los datos de las diversas etapas de la Tubería Empresarial de Trinidad y Tobago, presenta resultados muy similares para los años 2011 y 2012.



Fuente: Elaboración propia

Cuando se analizan los indicadores de aceptación social, se observa que Trinidad y Tobago presenta valores altos tanto en percepción positiva sobre la carrera empresarial, como en el status que se le da al empresario, pero presenta un valor bajo en la relevancia que le dan los medios a la actividad empresarial. Igual que para los otros países, muchas acciones, tanto en el ámbito educativo, como en ámbito de los medios, se deben realizar para que los conceptos de economía de mercado, del papel de las empresas y de los empresarios, sean mejor entendidos y aceptados por la comunidad. Dado el bajo valor de la relevancia que le dan los medios al proceso empresarial en todos los países, sería conveniente que en los programas de periodismo y de medios, se incluyeran seminarios y cursos que orienten a los futuros comunicadores sobre estos temas, con la finalidad de que en el futuro se pueda hacer una mejor orientación a la comunidad sobre la actividad empresarial.

En la etapa de empresario potencial Trinidad y Tobago presentan en los dos años el mejor indicador de los cuatro países, destacándose el alto porcentaje de ciudadanos que consideran que tienen los conocimientos, habilidades y experiencias para dirigir una empresa y un bajo temor al fracaso. En el tema de identificación de oportunidades los resultados no son tan buenos (62.1%); frente a esto las acciones formativas para el desarrollo del pensamiento creativo, el estímulo a la innovación, el entrenamiento en análisis de condiciones de mercados, los programas de I&D, el desarrollo de competencias como amplitud perceptual y flexibilidad, se vuelven piezas claves. Los concursos y las ferias empresariales son otros mecanismos que se pueden usar para estimular este desarrollo.

Sin embargo, el paso de la etapa de empresarios potenciales a empresarios intencionales es una “fuga” muy grande, pues casi de dos potenciales se termina en uno intencional. Como ya se indicó para los otros países, el tema de la toma de decisiones de acometer el proceso es uno de los aspectos más difíciles en la vida del empresario y por ello, el desarrollo de la noción de confianza en sí mismo, de credibilidad en el evento, de evaluación de ventajas y desventajas, y la eliminación de algunos de los mitos existentes sobre el proceso empresarial, son aspectos que se deben fortalecer en toda la formación del empresario. Mostrar casos de éxito empresarial, explicar adecuadamente las cifras de discontinuidad, insistir en la necesidad de entrar al corredor empresarial para poder ser exitosos; son todos factores importantes en este proceso.

Igual que en los demás países, hay una caída significativa cuando se pasa a la etapa de empresarios nacientes y en el 2012 esta caída fue especialmente fuerte (del 37.8% al 8.8%). Esta caída refuerza la necesidad de programas similares a los indicados para los otros países en esta etapa y en las etapas previas, que den

apoyo personalizado al empresario y le permitan llegar a la acción efectiva de intentar crear su empresa.

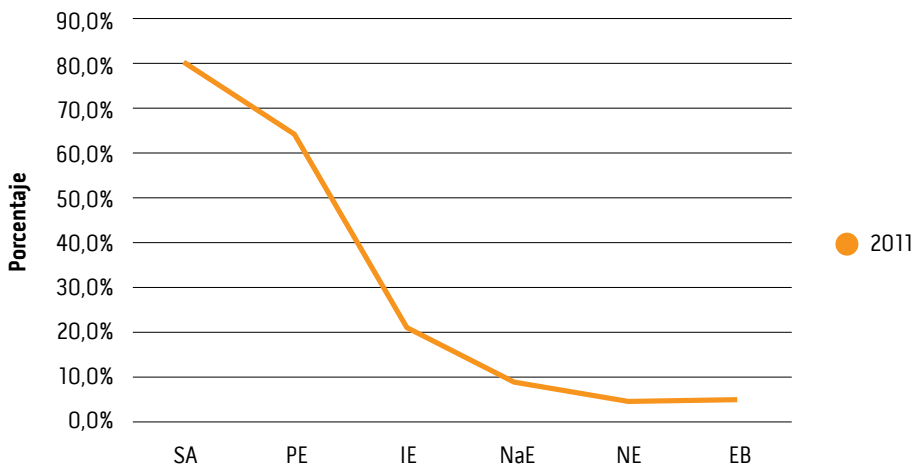
Trinidad y Tobago presenta muy baja atrición entre los nacientes y los nuevos (del 13.9% a 8.8% en el 2011 y de 8.8. % a 6.5% en el 2012). Un mejor proceso de acompañamiento que ayude a que las iniciativas nacientes para que cuenten con más apoyos, financieros y no financieros, son aspectos a mejorar en este caso. Medidas similares a las sugeridas para los otros países pueden ser aplicadas con éxito en Trinidad y Tobago.

En el tránsito de nuevos a establecidos se presenta una variación importante entre los dos ciclos, pues en el 2011 la tubería indica 8.8% nuevos – 6.9% establecidos, mientras que en el 2012 la cifra se invierte 6.5% nuevos 7.2% establecidos. Pero en líneas generales se puede notar que no hay pérdidas sustantivas en esta etapa y que los datos del 2012 dan una indicación positiva de que los empresarios nuevos están llegando a la categoría de establecidos lo cual indudablemente fortalecerá la estructura económica de Trinidad y Tobago.

### JAMAICA

Como se indicó para el caso de Jamaica, por diversas circunstancias, los datos del 2012 no son todavía de dominio público y por ello el análisis se hace solo sobre los datos del 2011.

Figura 8. Tubería Empresarial Jamaica



Fuente : Elaboración propia

La situación de Jamaica en aceptación social es bastante buena, pues tiene los indicadores más altos en status y en relevancia en medios, y un buen indicador (81%) en aprobación sobre la carrera empresarial. Por ello, en el agregado de factores presenta el mayor valor en aceptación social. Las recomendaciones que se han hecho para los otros países pueden ser también aplicadas al caso de Jamaica, pero se percibe que en este país hay un camino recorrido que admite refuerzos.

En el tema de empresario potencial, en cambio, los indicadores son buenos en conocimientos, habilidades y experiencias, pero son muy débiles en identificación y desarrollo de oportunidades, como también débiles en temor al fracaso. Las recomendaciones que se han hecho para los otros países en este concepto, pueden ser alternativas válidas para ayudar a resolver estas debilidades.

La gran “fuga” es el paso de empresario potencial a empresario intencional, pues se cae de 63.9% a 21.4% o sea que de cada tres que consideran estar en capacidad de hacerlo, solo uno está decidido a hacerlo en los próximos 3 años. Esta pérdida es muy grande y por esto hay que desarrollar nuevos programas y nuevas formas de apoyo en el desarrollo de una visión empresarial sólida en los ciudadanos. Las recomendaciones que se formulan para los otros países, son opciones válidas para esta “fuga” que se da en Jamaica.

El paso de empresario intencional a empresario naciente es otro paso crítico, pues se pasa del 21.4% al 9%. Las acciones ya esbozadas en los otros países son alternativas válidas para mejorar este proceso, pues claramente se percibe que es una “fuga” muy grande que debe ser corregida.

Pero el problema continúa, pues los nuevos empresarios son solo 4.7%, es decir, dos a uno como factor de conversión. Estos dos últimos resultados y lo bajo del 4.7% de nuevos empresarios exige la implementación de programas de apoyo no financiero y financiero como los que se han indicado en el caso de los otros países.

En el área de empresarios establecidos, el indicador de Jamaica (5.12%) es inferior al de Colombia y al de Trinidad y Tobago; por esto, los esfuerzos para incrementar el número de empresas y de empresarios establecidos, deben ser acometidos. Las sugerencias que se presentan para los otros países pueden ser también implementadas aquí.

## 6. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo permitió:

- Conceptualizar mejor las diversas etapas del proceso empresarial y permitir un análisis micro de la actividad empresarial. Este esquema es más acorde con el enfoque de proceso, que de producto, el cual muchas veces se ha utilizado en el análisis de situaciones o actividades empresariales.
- Diseñar una forma gráfica que facilite la comprensión de los resultados generados por GEM, y variar el foco de GEM, de un solo indicador (TEA), a diversos indicadores que permiten entender mejor los resultados logrados.
- Identificar para cada país las etapas donde se están produciendo las “fugas” y así proponer políticas específicas para solucionar los problemas que se están presentando en cada país.
- Esta representación gráfica permite identificar las diferencias entre países en cada una de las etapas, y aun en el mismo país a lo largo del tiempo.
- Las fugas más sustanciales en cantidad absoluta, surgen en los tránsitos de:
  - Empresario Potencial a Empresario Intencional
  - Empresario Intencional a Empresario Naciente
- Hay fugas muy sustanciales en términos proporcionales:
  - De Empresario Intencional a Empresario Naciente
  - De Empresario Naciente a Nuevo Empresario.
- Existen mecanismos de apoyo que pueden tener efectos específicos en cada una de las etapas en los distintos países y se deben configurar esos mecanismos para implementarlos y evaluar sus efectos netos en cada etapa.
- El factor “Temor al riesgo del fracaso”, requiere una investigación más detallada, especialmente para identificar mecanismos concretos para reducir la aversión al riesgo empresarial.
- El análisis de las “Tuberías Empresariales”, a lo largo de los años permitirá medir el efecto de las políticas de apoyo que se creen para los empresarios.

## 7. AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a los colegas investigadores de GEM Barbados, GEM Colombia, GEM Jamaica, y GEM Trinidad y Tobago. De manera extensiva a toda la comunidad investigadora de GERA por autorizarnos a usar sus datos, y al IDRC-Canadá por el apoyo que le ha brindado al proyecto GEM – Caribbean.

Un agradecimiento especial a Jhon Alexander Moreno, Estudiante investigador del CDEE- ICESI y a Diana C. Cartagena por su colaboración en la preparación de este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ajzen, I. (1991). The Theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- Davidsson, P. (1995). Determinants of entrepreneurial intentions. *RENT IX*.
- Gasse, Y., & Tremblay, M. (2010). Las intenciones de crear empresa: Un estudio multicultural entre estudiantes universitarios de cuatro países. En R. Varela, *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*, 121–142. Cali: Universidad Icesi.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15: 411–432.
- Tchakev, A., & Kolvereid, L. (1999). Motivation structure and entrepreneurial intentions. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College: Wellesley Mass.
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de Empresas*. Bogotá: Pearson Educación.
- Varela, R., Soler J.D., (2012) *GEM Caribbean 2011, Caribbean Regional Report*, Cali, Universidad Icesi