

Mundo organizacional

Emprendimiento e intraemprendimiento

Lina María Maya Toro
Manuela Gallón Bedoya
Mario Heimer Flórez Guzmán
Sindy Lorena Nieto Jara
Mercy Liliána Borbón Hoyos
Juan Felipe Herrera Vargas
Liliana Marcela Álvarez Muñoz
Beatriz Helena Villa Acevedo
Feibert Alirio Guzmán Pérez
Diana Carolina González Valencia
Gladys Yaneth García Espinosa
Claudio Marco Cartagena Rendón
Julián David Giraldo Gómez
Carlos Mario Duque Gutiérrez



Mundo organizacional

Emprendimiento e intraemprendimiento

Organizational world
Entrepreneurship and intra-entrepreneurship

Lina María Maya Toro
Manuela Gallón Bedoya
Mario Heimer Flórez Guzmán
Sindy Lorena Nieto Jara
Mercy Liliana Borbón Hoyos
Juan Felipe Herrera Vargas
Liliana Marcela Álvarez Muñoz
Beatriz Helena Villa Acevedo
Feibert Alirio Guzmán Pérez
Diana Carolina González Valencia
Gladys Yaneth García Espinosa
Claudio Marco Cartagena Rendón
Julián David Giraldo Gómez
Carlos Mario Duque Gutiérrez



Maya Toro, Lina María

Mundo Organizacional. Emprendimiento e intraemprendimiento / Lina María Maya Toro, [...*et al.*].- 1.ª ed.- Medellín: Corporación Universitaria Remington, 2020.

162 p.; 16,5x23 cm

ISBN PDF-internet: 978-958-52879-5-2

DOI: <https://doi.org/10.22209/9789585287952>

1. Desarrollo empresarial. 2. Financiamiento de empresas. 3. Emprendimiento. 4. Planificación empresarial. 5. Gestión empresarial. 6. Administración de personal. I. Maya Toro, Lina María. II. Tít.

CDD: 658.11 / M467

Libro capítulos de investigación.

© Corporación Universitaria Remington
Primera edición, diciembre de 2020

Fondo Editorial Remington

Lina María Yassin Noreña, editora jefe
fondo.editorial@uniremington.edu.co
Calle 51 nro. 51-27, Edificio Uniremington
Telefax: (57) (4) 3221000, extensión 3001 - 3008
Medellín, Colombia

Coordinadora de procesos editoriales

Diana Cecilia Molina Molina

Diagramador editorial

Mauricio Morales C.

Compiladores del libro

Feibert Alirio Guzmán Pérez
Manuela Gallón Bedoya

Corrector de estilo

Juan David Villa Rodríguez

Nota legal

Las opiniones expresadas por el autor no constituyen ni comprometen la posición oficial o institucional de la Corporación Universitaria Remington.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio –mecánicos, fotocopias, grabación y otro–, excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa y por escrito del Comité Editorial Institucional de la Corporación Universitaria Remington.

Autores

Lina María Maya Toro

Magíster en Gerencia de Proyectos, Universidad Eafit. Administradora de negocios, Universidad Eafit. Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington (Uniremington). Experiencia en áreas de investigaciones económicas, valoración de empresas y gerencias de gestión de entidades financieras. Competente en evaluación de proyectos, planeación estratégica, generación de valor, evaluación financiera de proyectos, construcción y seguimiento a planes de negocios.

Correo: lmaya@uniremington.edu.co

Mario Heimer Flórez Guzmán

Licenciado en Matemáticas y Física de la Universidad del Tolima. Especialista en Física de la Universidad del Tolima. Doctor en Ciencias de la Educación, Atlantic International University. Auditor integral de sistemas de gestión. Director institucional del Centro de Investigaciones e Innovación en los Negocios (CIIN). Asesor del Centro de Investigaciones y Desarrollo Ecuador (CIDE). Asesor del Centro de Estudios Transdisciplinarios (CET). Asesor del grupo Proyecto América. Editor en jefe de la revista científica *Sinergia*, del Colegio Mayor de Antioquia. Coeditor de diferentes revistas académicas internacionales. Profesor invitado en temas de auditoría, educación e investigación en varias universidades de América. Par académico de revistas científicas internacionales, Colciencias, Escuela de Formación e Investigación Contable (EFIC), Universidad del Quindío, Red Colombiana de Semilleros de Investigación (RedCOLSI) y del Comité Nacional para el Desarrollo de la Investigación (Conadi). Miembro de la Red de Investigación y Gestión de Conocimiento (RIGES). Integrante

del grupo de investigación Mundo Organizacional de la Corporación Universitaria Remington. Líder de proyectos de investigación de corte nacional e internacional.

Correo: mario.florez@uniremington.edu.co

Manuela Gallón Bedoya

Candidata a doctora en Ciencia y Tecnología de Alimentos, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Ciencia y Tecnología de Alimentos, Universidad Nacional de Colombia. Ingeniera biológica, Universidad Nacional de Colombia. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington. Investigadora de los grupos Mundo Organizacional (categoría C de Colciencias) y Grupo de Alimentos Funcionales (Categoría A1 de Colciencias).

Correo: manuela.gallon@uniremington.edu.co

Feibert Alirio Guzmán Pérez

Ingeniero de Sistemas de la Fundación Universitaria San Martín con especialización en Gerencia Informática de la Corporación Universitaria Remington, Uniremington. Magíster en Educación, CESUN Universidad. Maestrando en Big Data y Business Intelligence. MBA en Administración y Dirección de Empresas, Escuela de Negocios Europea de Barcelona (ENEB) y Universidad Isabel I. Doctorando en Administración Gerencial, Universidad Benito Juárez. Docente investigador. Consultor júnior en Comeve Asociados. Miembro y evaluador de la Red Regional de Emprendimiento del Meta y la Red Colombiana de Semilleros de Investigación (RedCOLSI). Experiencia en enfoques sistémicos, estadísticas multivariantes, escalamiento multidimensional, emprendimiento e innovación al ejercicio de los sistemas de información, gerencia informática, TIC del *shopper marketing*, apoyo en la planeación estratégica de las pymes.

Correo: feibert.guzman@uniremington.edu.co

Diana Carolina González Valencia

Administradora financiera, Institución Universitaria Esumer. Magíster en Administración, Universidad de Antioquia. Docente e investigadora, Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington. Correo: diana.gonzalez@uniremington.edu.co

Beatriz Helena Villa Acevedo

Administradora de Empresas, Universidad de Medellín. Especialista en Gerencia Educativa, Universidad Católica de Manizales. Magíster en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Benito Juárez. Docente e investigadora, Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington. Correo: beatriz.villa@uniremington.edu.co

Gladys Yaneth García Espinosa

Economista, Universidad de Antioquia. Especialista en Mercadeo Gerencial, Universidad de Medellín. MBA con énfasis en Mercadeo, Universidad Eafit. Docente tiempo completo, Corporación Universitaria Remington. Docente de las asignaturas relacionadas con el área de Mercadeo como Investigación de Mercados, Fundamentos de Mercadeo y Semiótica del Mercado. Correo: Gladys.garcia@uniremington.edu.co

Liliana Marcela Álvarez Muñoz

Economista, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Gestión de Organizaciones, Universidad Cooperativa de Colombia. Investigadora del grupo Mundo Organizacional. Jefe de programa de la Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington. Correo: liliana.alvarez@uniremington.edu.co

Sindy Lorena Nieto Jara

Magíster en Administración de Empresas con énfasis en Dirección de Proyectos, Universidad Viña del Mar. Profesional en Negocios Internacionales, Universidad del Tolima. Consultora empresarial en áreas de innovación e internacionalización. Participación en eventos como IAMOT, Universidad Santo Tomás (USTA), Erise. Docente, Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM). Instructora Negociación Internacional, SENA.

Correo: sindynieto9307@correo.itm.edu.co

Juan Felipe Herrera Vargas

Ingeniero informático de la Universidad Pontificia Bolivariana. Magíster en Gestión Tecnológica, Universidad Pontificia Bolivariana. Investigador en diferentes áreas de innovación y gestión tecnológica. Docente y coordinador de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo Regional. Consultor en empresas en torno a temas de innovación y desarrollo de negocios.

Correo: juanherrera@itm.edu.co

Carlos Mario Duque Gutiérrez

Tecnología en Administración Pública, Escuela Superior de Administración Pública. Magíster en Administración, Organización y Dirección de Empresas, Universidad Camilo José Cela. Profesional en Administración de Empresas, Universidad Adventista de Colombia. Docente tiempo completo, Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington.

Correo: carlos.duque@uniremington.edu.co

Julián David Giraldo Gómez

Administrador de Negocios Internacionales, Fundación Universitaria del Área Andina. Magíster en Administración Económica y Financiera, Universidad Tecnológica de Pereira. Organizador Semana del Emprendimiento e Intraemprendimiento (Medellín). Docente tiempo completo, Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington.

Correo: julian.giraldo@uniremington.edu.co

Mercy Liliana Borbón Hoyos

Psicóloga de la Corporación Universitaria Remington, Uniremington. Investigadora criminal criminalista. Especialista en Procedimientos en Derecho de Familia. Especialista en Psicología Jurídica. Magíster en Humanidades. Doctorante en Psicología de la Universidad Iberoamericana. Docente investigadora, Tecnológico de Antioquia.

Correo: liliana.borbon@yahoo.es

Claudio Marco Cartagena Rendón

Magíster en Dirección Estratégica del Mercadeo, Universidad Internacional Iberoamericana (Unini). Especialista en Gerencia, Fundación Universitaria Ceipa. MBA, Escuela de Administración de Empresas. Profesional en Comercio Exterior, Universidad Católica del Oriente. Docente e investigador, Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington. Consultor empresarial en mercadeo, ventas, servicio al cliente y talento humano.

Correo: claudio.cartagena@uniremington.edu.co

Tabla de contenido

Prólogo	13
Capítulo I	
Estrategias para el uso efectivo de la metodología Canvas. “Una perspectiva desde la matriz de análisis morfológico planteado por Fritz Zwicky”	15
Capítulo II	
Financiación para el desarrollo de las empresas. Estudio de caso: Conix S. A. S.	44
Capítulo III	
Financiación como variable fundamental del modelo de emprendimiento GEM. Análisis de sus factores en Medellín	58
Capítulo IV	
Intraemprendimiento-competencias en el área comercial	95
Capítulo V	
El fomento del emprendimiento en las empresas a través de la administración de los recursos humanos	125
Capítulo VI	
El intraemprendimiento como factor decisivo en la estrategia corporativa y el desarrollo del talento humano en las empresas colombianas	140

Lista de Figuras

Tabla 1. Abordaje teórico del concepto de grupo de interés.	21
Tabla 2. Elementos que conforman el método Canvas.	33
Tabla 3. Estadísticas de la industria de capital privado y <i>venture capital</i> como % del PIB en países latinoamericanos entre 2016 y 2017.	49
Tabla 4. Estados financieros para la empresa Conix S. A. S. entre 2013 y 2017.	52
Tabla 5. Indicadores financieros para la empresa Conix S. A. S. entre 2013 y 2017.	52
Tabla 6. Definiciones del financiamiento.	66
Tabla 7. Características psicológicas de los emprendedores.	68
Tabla 8. Entidades estatales.	71
Tabla 9. Entidades financieras.	73
Tabla 10. Fondos de capital privado.	73
Tabla 11. Crédito para pymes en la ciudad de Medellín.	76
Tabla 12. Crédito para pymes en la ciudad de Medellín.	78
Tabla 13. Correlaciones estadísticas.	83
Tabla 14. Resumen del modelo ^b	84
Tabla 15. Coeficientes ^a	85
Tabla 16. Pruebas de chi-cuadrado.	85
Tabla 17. Pruebas de chi-cuadrado 2.	87
Tabla 18. Pruebas de chi-cuadrado 3.	88
Tabla 19. Pruebas de chi-cuadrado 4.	89
Tabla 20. Resultados obtenidos en competencias de intraemprendimiento.	113
Tabla 21. Número de documentos obtenidos por palabra clave en cada una de las bases de datos consultadas.	128
Tabla 22. Elementos de la cultura intraemprendedora.	143
Tabla 23. Elementos de la cultura intraemprendedora.	150
Tabla 24. Comparación del modelo de innovación e intraemprendimiento entre las organizaciones.	157

Lista de Figuras

Figura 1. Elementos de la caja morfológica y su función dentro del análisis.	23
Figura 2. Percepción de facilidad de uso del método Canvas por un grupo de emprendedores. ¿Ha sentido dificultad al utilizar el método Canvas?	28
Figura 3. Importancia de una herramienta de análisis profundo de los componentes del Canvas. ¿Considera usted que tener una herramienta que explique cada uno de los elementos del lienzo servirá como apoyo para entenderlo mejor?	29
Figura 4. Financiamiento para emprendedores: 2017.	59
Figura 5. Financiamiento para emprendedores: 2016.	60
Figura 6. Evaluación de las fuentes de financiación para empresas nuevas y en crecimiento en Colombia: 2015/2016.	62
Figura 7. Evaluación de la infraestructura comercial y profesional de las empresas nuevas y en crecimiento en Colombia: 2015/2016.	63
Figura 8. Empresas, emprendedores y financiación, las claves del equilibrio.	67
Figura 9. Evaluación de las fuentes de financiación para empresas nuevas y en crecimiento en Colombia aplicada en Medellín, 2015, 2016 vs. 2019. . . .	81
Figura 10. Evaluación de la infraestructura comercial y profesional de las empresas nuevas y en crecimiento en Colombia aplicada en Medellín, 2015, 2016 vs. 2019.	82
Figura 11. Histograma relacional 2015 vs. 2016.	83
Figura 12. Diagrama R ²	84
Figura 13. Capacidad de decisión para la financiación.	86
Figura 14. Toma de iniciativa/nuevos retos para la financiación.	87
Figura 15. Aceptación de riesgos moderados para la financiación.	88
Figura 16. Diagrama boxplot. Diagrama de cajas Simple.	90
Figura 17. Concepto de emprendimiento corporativo.	102
Figura 18. Emprendimiento corporativo e innovación.	104
Figura 19. Género de los participantes implicados en la investigación.	106
Figura 20. Tiempo de antigüedad en la empresa de los participantes implicados.	107
Figura 21. Nivel de estudios de los participantes de la encuesta.	107

Figura 22. Inducciones recibidas por los participantes al implementar nuevos procesos en la empresa.	108
Figura 23. Frecuencia de capacitaciones ofrecidas por las empresas a los participantes.	110
Figura 24. Cantidad de veces que la empresa tiene en cuenta a los encuestados para procesos de mejora continua.	111
Figura 25. Documentos publicados en el área de recursos humanos por cada año desde el 1.º de enero de 1979 hasta el 31 de diciembre de 2019.	129
Figura 26. Jerarquía de la terminología en el emprendimiento corporativo.	145
Figura 27. El modelo de gestión de la innovación creado por Corona.	152
Figura 28. Proceso de incubación de Corona.	153
Figura 29. Modelo del propósito de Protección en innovación.	154
Figura 30. Modelo de gestión intraemprendedor de Suralab.	156

La manera innovadora en que han venido desarrollándose los negocios ha conducido a un importante dinamismo del emprendimiento. También han sido decisivas en este dinamismo las apuestas en materia de responsabilidad social corporativa, alrededor de las cuales se promueve la generación de empleo digno, la construcción de sociedades más equitativas y una producción ambientalmente sostenible.

Estas apuestas han posibilitado transitar diálogos del emprendimiento con la innovación social, con el empleo digno, con el desarrollo competitivo de las organizaciones y, en el sentido más amplio de lo ético, con el restablecimiento de las condiciones de bienestar, el empoderamiento de género y la autodeterminación de las comunidades. El emprendimiento, en todo caso, ha sido una respuesta a los cambios que, de manera acelerada, se generan en la sociedad y a los nuevos retos de los negocios, que requieren de ideas renovadas.

Este momento histórico del emprendimiento y de la innovación social es el escenario al que se inscribe esta obra denominada *Mundo organizacional. Emprendimiento e intraemprendimiento*, la cual, a su vez, sistematiza planteamientos con múltiples cosmovisiones. Sus autores favorecen entramados e intersecciones para comprender el emprendimiento desde perspectivas sociales como el desarrollo del tejido social, empresarial y organizacional.

En el primer capítulo, los lectores encontrarán una investigación sobre el emprendimiento social y, también, cómo el mismo constituye una alternativa para enfrentar la pobreza; aquí los autores ponderan la importancia de la información macroeconómica en la toma de decisiones del emprendedor. En línea con lo anterior, el siguiente capítulo centra su interés en el fomento del emprendimiento en las empresas a través de la administración de los recursos humanos; este aspecto es de gran relevancia y pertinencia social, por cuanto, y siguiendo a los autores,

repensar las políticas internas de las organizaciones y su consecuente adaptación a las necesidades del mercado y a la satisfacción de necesidades de los clientes sigue siendo una tarea tan esencial como urgente.

El tercer capítulo se adscribe al pensamiento según el cual las empresas existentes deben fortalecer sus capacidades, el fomento del empleo y la competitividad; así que consideran el intraemprendimiento como factor decisivo en la estrategia corporativa y el desarrollo del talento humano en las empresas colombianas. Es de precisar que estos aportes ayudan a ampliar los elementos de juicio sobre los modelos de negocios y las estrategias de sostenibilidad corporativa.

El relacionamiento entre los negocios fortalecidos y el diseño de nuevas apuestas que posibiliten responder a necesidades sociales, más la incorporación a nichos sensibles de mercado mediante nuevas apuestas, llevaron a un análisis metodológico del emprendimiento con el factor del financiamiento para la creación y desarrollo de empresas. Los autores concluyen que existen marcadas diferencias entre la financiación pública y privada para las empresas con fines sociales; aquella, a su vez, se hace extensiva en la gestión del Gobierno para convocar emprendedores, potenciales empresarios y organizaciones civiles alrededor de objetivos sociales, y la participación de consumidores, lo que presiona a las empresas a ocuparse de los problemas sociales y medioambientales.

Finalmente, esta obra determina la influencia de la inversión de un fondo de capital privado sobre los indicadores financieros de una empresa (emprendimiento colombiano) y analiza la pertinencia del desarrollo de las competencias blandas en los intraemprendedores que laboran en las áreas de ventas de empresas comercializadoras.

PhD José Obdulio Curvelo Hassán

Doctor en Contabilidad de la Universidad de Valencia
Decano nacional de la Facultad de Contaduría Pública de
la Universidad Cooperativa de Colombia
Embajador de Colombia en la Línea de Emprendimiento
ante la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC)

Estrategias para el uso efectivo de la metodología Canvas. “Una perspectiva desde la matriz de análisis morfológico planteado por Fritz Zwicky”

Mario Heimer Flórez Guzmán; Sindy Lorena Nieto Jara;
Mercy Liliana Borbón Hoyos y Juan Felipe Herrera Vargas

Introducción

Actualmente, las organizaciones tienen el desafío de sostenerse en el tiempo a partir del mejoramiento de sus ventajas competitivas y comparativas. Empezar no es un reto en sí mismo. Sí lo es identificar el tipo de emprendimiento y las estrategias que le permitan su sostenimiento, con el fin de superar el umbral del punto de equilibrio y posicionarse en el mercado.

Son muchas las variables que se deben tener en cuenta: la tecnología, los productos, los procesos, la calidad, el talento humano, entre otras, puesto que existe en el mercado una sociedad más exigente, que estima requerimientos específicos especializados, que cada vez requiere

productos de mayor enfoque y que, además, tiene dentro de sí un alto grado de fijación en las variables centradas en la responsabilidad social empresarial, así como diferentes variables que no son estáticas, que están, al contrario, en constante cambio, lo que produce en los mercados un ambiente de incertidumbre.

Ahora bien, hay diferentes metodologías empleadas por los emprendedores que sirven como guía para la materialización de sus ideas de negocio. Se enmarcan tales metodologías en el estudio de la cadena de valor de la idea de negocio, lo que permitirá mitigar el nivel de riesgo inherente a la hora de iniciar un emprendimiento.

Al existir diferentes herramientas, algunos emprendedores que han tenido formación en su uso consideran que son una caja mágica, que aplicadas paso a paso van a dar el resultado esperado. Pero no es así. Es importante que dentro de las ideas de negocio se contemplen variables explícitas como el nivel de producción y los costes, así como los impactos indirectos de la producción más limpia, de la inversión en *marketing* social, en *marketing* verde, y en otras variables que aportan valor a la organización al mejorar sus ventajas competitivas y permitirle ser sostenible en el tiempo, entendiéndose la sostenibilidad en el tiempo como la capacidad de ser sostenible financieramente, amigable ambientalmente y responsable socialmente.

Por lo anterior, este capítulo centrará la atención en la metodología Canvas, una de las más utilizadas por capacitadores en el campo de la materialización de las ideas de negocio. En 2016, De Oto planteó que la metodología Canvas había sido creada con el fin de establecer una relación lógica entre los elementos que se deben tener en cuenta en una organización; es decir, buscar la concatenación de cada uno de los elementos que componen una organización para asegurar su éxito (Casas, Vargas & Jiménez, 2017).

Es importante resaltar que este libro hablará de la metodología de análisis morfológico (AM) aplicada al proceso de emprendimiento (modelo Canvas), lo que hace que el documento gire en torno a la teoría de AM propuesta por Fritz Zwicky, la cual fue desarrollada entre los años de 1930 y 1940 y tuvo su asidero en la relación estructural de las especies

estudiadas inicialmente por la biología, la anatomía, la geología, la botánica, entre otras de este tipo.

Así las cosas, Zwicky propuso generar una teoría aplicable a las áreas del conocimiento a partir del estudio de la relación de las estructuras biológicas, anatómicas y geológicas; esto va de la mano de una definición hecha por el profesor Humberto Serna Gómez en 2015: las empresas son entes vivos, dinámicos, y en ellas tienen cabida todos los estudios de similitud con los seres vivos. No en vano se ha hablado de la teoría darwiniana de las organizaciones para hacer alusión a la necesidad de las organizaciones de desarrollarse adaptándose a las nuevas necesidades del medio (cliente y competidores). Otras teorías, como la estructuralista o la de los sistemas, también hacen una traslación de los estudios meramente biológicos a los empresariales.

En este orden de ideas, también es importante resaltar que el método de AM propuesto por Zwicky surge como alternativo a la matematización de las situaciones empresariales; es decir, este método se enfoca directamente en la parte cualitativa de la situación, orientada a procesos de juicio y consistencia interna, lo que para el profesor Ritchey (1998) se constituye en una forma en la cual los procesos de juicio son más confiables por estar sustentados en una robusta base metodológica que permite, en últimas, identificar, investigar y relacionar o configurar las variables en un problema complejo, con el fin de atraparlas y permitir mayor efectividad en la asertiva toma de decisiones.

De igual forma, es importante tener en cuenta que el presente documento implica un desafío académico, en el sentido de que la metodología de AM ha sido utilizada en sectores específicos y aquí será utilizada para otra estructura metodológica, la cual pretende que aquel que la use tenga una visión más amplia de la metodología Canvas aplicada a la idea de negocio. Por ello, sus capítulos incluyen la explicación de la metodología de AM, la explicación del método Canvas (MC) y la explicación de cada uno de los elementos del MC a partir del análisis de variables en ambientes de incertidumbre, basados siempre en la teoría de la efectividad (Martínez, González & Fonseca, 2009).

Referentes teóricos

La efectividad de las organizaciones y organizaciones efectivas

La globalización, los avances tecnológicos, las dinámicas sociales, las necesidades medioambientales y las necesidades de las futuras generaciones son elementos que obligan a las organizaciones a estar preparadas para ajustarse a la satisfacción de los requerimientos de sus grupos de interés. Por esto, antes del emprendimiento, desde la idea de negocio, deben considerar variables asociadas a estos grupos, para que así el negocio sea sostenible (Camue Álvarez, Carballal del Río, & Toscano Ruiz, 2017).

Así entonces, se habla de organizaciones altamente efectivas, aquellas cuyo capital intelectual (capital social, estructural y relacional) se encuentra ampliamente definido y que establecen la relación entre todos los departamentos o áreas, convirtiendo así a cada uno en elementos funcionales dentro de la estructura organizacional (Guzmán, *et al.*, 2016).

La efectividad de las organizaciones se encuentra enmarcada en el concepto de equilibrio entre eficiencia y eficacia; en otras palabras, significa generar productividad con el mínimo de recursos posibles, con un sistema de costes óptimo gracias al cual los procesos internos estén encadenados de manera directa, y si se llegara a presentar una situación anómala que atente contra los resultados esperados, esta pueda ser detectada de inmediato y solucionada en breve para que no afecte la cadena de valor (Velasco, *et al.*, 2017).

Así mismo, la efectividad en las organizaciones alude al cumplimiento estricto de los objetivos propuestos por la organización, de la mano de los resultados que se obtienen vs. los resultados esperados; es decir, el conjunto de indicadores que miden la gestión dentro de las organizaciones asociados con resultados financieros y no financieros, los cuales apuntan de forma directa a la generación de valor en la organización y, por ende, a la sostenibilidad de esta.

En este orden de ideas, establecer las áreas funcionales de cada uno de los procesos inmersos en la cadena de valor de la organización es fundamental bajo el concepto de empresas altamente efectivas, situación por la cual desde el capital intelectual se gestiona de forma correcta cada uno de los demás capitales (social, estructural y relacional) que lo conforman, para que cada uno agregue valor a la organización; así, se identifica morfológicamente cada uno de estos capitales para poder establecer los puntos de mayor importancia para la misma organización, las debilidades, las fortalezas y las oportunidades de aquellos en el propio contexto organizacional (Fernandes, *et al.*, 2017).

En consecuencia, al analizar desde el concepto de calidad diferentes organizaciones, se puede establecer una relación directa con los componentes de la metodología Canvas: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, socios clave y estructura de costos; aspectos que, sin duda alguna, están dentro de la cadena de valor y que deben ser analizados de manera interdependiente, con una relación estrecha que permitirá, desde el modelo de capital intelectual de la organización, establecer nexos entre los componentes del Canvas, así como resaltar elementos de convergencia y divergencia entre ellos.

Dentro de los elementos fundamentales del capital intelectual está el capital social, el cual hace alarde de las capacidades de la cultura de los colaboradores y también de los clientes y de la sociedad en general. Esta cultura, además, hace que se diseñen y pongan en marcha acciones específicas en cada uno de los elementos que conforman el Canvas, es decir, cómo la cultura de los clientes puede afectar la idea de negocio y cuál debe ser la apuesta de valor para determinado segmento de clientes. Hay que tener en cuenta estos elementos dentro del estudio del segmento de clientes y no concentrarse únicamente en las necesidades identificadas desde la idea de negocio; así que los problemas de los clientes no pueden ser resueltos de la misma manera (depende de la cultura de cada uno).

Como se ve, la cultura es fundamental aquí; por esto, debe ser analizada de forma independiente con todos los elementos (células), para que la idea de negocio, en este segmento de clientes y con la cultura específica, sea altamente efectiva (Guzmán, *et al.*, 2016).

Otro de los aspectos importantes es el capital estructural y relacional, que se refiere a las capacidades de la organización para responder a las necesidades de sus clientes desde una estructura organizativa y procesos definidos claramente, además de la capacidad para relacionarse con ellos y permitir que tengan un acercamiento con el producto, bien o servicio ofrecido, para, así, generar fidelidad.

El capital intelectual es “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado” (Edvinsson & Malone, 1999, p. 32). Así que el modelo de capital intelectual se puede relacionar directamente con el modelo Canvas, y este debe concentrar elementos fundamentales para que las organizaciones sean efectivas (Flórez, *et al.*, 2016).

Entonces, para que las organizaciones sean efectivas deben considerar los elementos básicos de su capital intelectual, partiendo de sus componentes ya mencionados: capital social (conocimiento de trabajadores, resiliencia, capacidad de adaptación, aptitud del personal, etc.), capital relacional (capacidad de relacionamiento con los grupos de interés o *stakeholders*) y capital estructural (productos intangibles, marcas, patentes, propiedad intelectual, procesos internos, transferencia). Estos aportarán de forma significativa a la efectividad de las organizaciones (Benavidez, 2012).

Los grupos de interés y su importancia en la efectividad de las organizaciones

Los grupos de interés o *stakeholders* son fundamentales, por lo que deben ser tenidos en cuenta durante todo el proceso de concepción de la organización; es decir, desde la idea de negocio hasta la puesta en marcha.

Aquí algunas de las definiciones más utilizadas para el concepto grupos de interés, *stakeholders* o partes interesadas (**Tabla 1**).

Tabla 1. Abordaje teórico del concepto de grupo de interés.

Autor	Definición de grupos de interés
Freeman (2004)	Son todos aquellos grupos que pueden verse afectados, o que pueden afectar el desarrollo de la actividad de la organización.
Orse & Forética (2009)	Son elementos fundamentales de la gestión estratégica de las organizaciones.
Buchholz (1991); Lawrence & Morell (1995); Starik (1995); Berry & Rondinelli (1998)	Son elementos fundamentales de las organizaciones y tienen un peso importante en la toma de decisiones.
Neville y Menguc (2006)	Son grupos que a partir de la presión que ejercen en la toma de decisiones organizacionales inciden en estas y en el rumbo de diseño y puesta en marcha de políticas organizacionales.
Dentchev & Heene (2004)	Los grupos de interés son los primeros beneficiados de la gestión estratégica de las organizaciones; dado que esta debe tener un enfoque directo hacia la satisfacción de sus necesidades.
Donaldson & Preston (1995)	Son aquellos que establecen la importancia de dar distintos enfoques en sus relaciones con las organizaciones y principalmente están orientados a aspectos descriptivos, instrumentales y normativos.
Clarkson, <i>et al.</i> (1994)	Son aquellos que inciden fuerte y directamente en el desarrollo de la organización a partir de importancia que estos tengan sobre el ente económico.
Berman, <i>et al.</i> (1999)	Son aquellos que con su actuar social y técnico inciden fuerte y directamente en el desempeño financiero de la organización, y por ende contribuye de forma directa a la sostenibilidad de esta.

Los grupos de interés han llamado la atención de los teóricos al pasar de los años y cada vez con mayor fuerza, por cuanto son eje fundamental en

la gestión estratégica de las organizaciones y deben ser prioritarios en las ideas de negocio, de emprendimiento e intraemprendimiento.

En el modelo Canvas todo está determinado por la relación con esos grupos de interés. Y el concepto actual de grupo de interés incluye a los inversores externos, los posibles nichos de mercado, el gobierno e, incluso, el medioambiente; este último, además de ser un “grupo de interés” relacionado con otros, cumple una función específica en las nuevas formas de exigencia de compradores, gobierno y comunidad en general.

Varias investigaciones han analizado a los grupos de interés desde la perspectiva de Freeman (2004) y Donaldson & Preston (1995), pero han tomado estas teorías (genéricas) para desarrollar otros elementos fundamentales en el momento en que se quiera desarrollar la idea de negocio. Una de estas aplicaciones de la teoría de los *stakeholders* gira en torno a la generación de valor en las organizaciones a fin de que las acciones específicas de estas en materia de diseño y puesta en marcha de políticas de responsabilidad social, medioambientales y hasta las mismas estrategias de *marketing* estén legitimadas por estos grupos, para impactar directamente las ventajas competitivas.

Por lo anterior, mejorar las ventajas competitivas de la organización es un punto fundamental: es el elemento que le permitirá sostenerse en el tiempo y relacionarse a gran escala con otro tipo de organizaciones. Son muchos los elementos que se dice están relacionados con las ventajas competitivas, pero tal y como lo plantean Flórez, Cúvelo & Sandoval (2017) en el trabajo “Desempeño financiero de la industria automotriz”, las organizaciones generan una ventaja competitiva en el momento en que vinculan a sus grupos de interés para satisfacer las necesidades de otros grupos de interés, lo cual quiere decir que el conocimiento de lo externo funciona como insumo para ofrecer soluciones a problemáticas que se presentan en el ambiente comercial o de las empresas.

Hablar de morfología haría pensar en una situación biológica, de seres, de seres vivos; sin embargo, el análisis morfológico, el cual fue creado por el físico Fritz Zwicky a mediados de 1940, nació como producto

del análisis de la tecnología del motor de los aviones a reacción, lo que muestra que este modelo no solamente se aplica a seres vivos, sino también a inertes, y, por ello, fue trasladado luego a las organizaciones, las cuales hoy son consideradas sistemas vivos (Flórez, Curvelo, & Sandoval, 2017).

Suárez (2014) plantea cinco pasos conocidos como la caja morfológica (**Figura 1**): 1. Definición del problema, 2. Identificación y caracterización de parámetros, 3. Construcción de una matriz y de las relaciones de las variables que las componen, 4. Combinación de posibilidades, 5. Evaluación y análisis de las mejores posibilidades (Suárez, 2014).

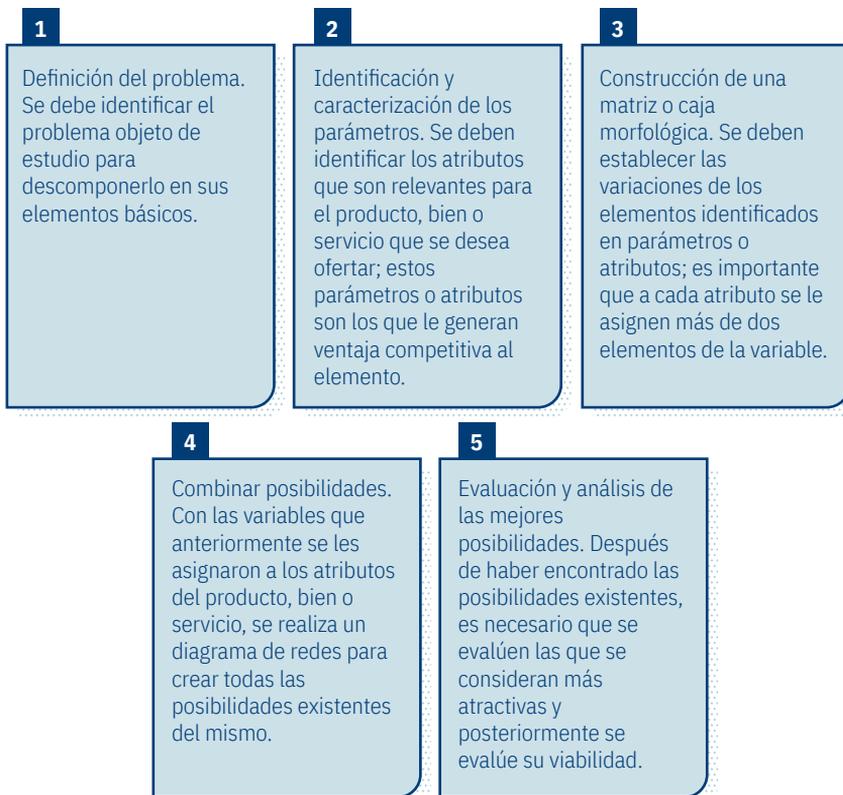


Figura 1. Elementos de la caja morfológica y su función dentro del análisis.

Tomada y modificada de Suárez (2014).

Así entonces, el análisis morfológico o modelo de caja morfológica es una herramienta que contiene algunos pasos del método científico aplicados a la toma de decisiones y que, en este caso específico del uso para el modelo Canvas, contribuye a que se profundice en las partes estructurales de la idea de negocio del emprendedor, atrapando algunos elementos de incertidumbre; además, permite generar cientos de modelos de negocio diferentes.

En conclusión, en las organizaciones el método científico ha sido una de las herramientas utilizadas para la gerencia de proyectos; esto hace que el análisis morfológico se constituya en una herramienta importante en el proceso de emprendimiento o intraemprendimiento, y que incluso sea aplicable a las ideas de negocio. Así, el presente estudio buscó describir los elementos de la metodología Canvas desde la metodología de caja morfológica.

Materiales y métodos

Las dimensiones de la matriz morfológica se tomaron del modelo de negocios Canvas de Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2011), el cual define nueve bloques de reflexión: los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, la generación de ingresos, la definición de los recursos clave, las actividades clave, la definición de socios claves, para una estructura de costos. Cada una de las características de los elementos del modelo de negocio se obtuvo directamente de la metodología planteada por el autor y de las posibilidades existentes de los bloques de aquel, con el fin de hacer una investigación de corte descriptiva-explicativa.

A partir de los bloques de la matriz se analizaron los elementos propios de la competitividad de las organizaciones, se hizo una descripción de los elementos propios de la metodología Canvas y se explicó cada uno desde la metodología de caja morfológica, planteada aquí como la relación entre los elementos o atributos de la Canvas para generar mayor efectividad en la materialización de la idea de negocio. Según Hernández Sampieri (2018), vale decir, las investigaciones de corte explicativo, al

abordar elementos de exploración, descripción, análisis y correlación de variables, son más estructuradas que las descriptivas, lo cual hace que proporcionen un sentido más amplio del fenómeno que se estudia.

Así que la investigación desarrollada es de corte proyectiva, dado que según Córdoba & Monsalve (2011), este tipo de investigaciones se enfocan en definir cómo deberían de ser las cosas en la organización para mejorar su funcionamiento, lo cual va de la mano con la finalidad de este estudio, centrado en hacer un análisis morfológico de la metodología Canvas con el objetivo de solucionar algunas de las problemáticas que se presentan en su uso.

En suma, el análisis nace de las dificultades manifestadas por los emprendedores en cuanto al uso de esta metodología. Esta realidad, como es lógico, crea la oportunidad de diseñar estrategias que mejoren el nivel de entendimiento de cada una de las partes que conforman dicha herramienta y, de esta forma, optimizar su uso.

Por otro lado, es importante resaltar las características específicas de este método: tiene una visión holística, porque estudia todos los elementos en su contexto; se interesa por las variables que conforman la totalidad del objeto de estudio, con el fin de establecer relaciones dinámicas en diferentes contextos entre lo actual y lo que se debe llegar a ser, y así satisfacer las necesidades o evolucionar según los usuarios de la información, de las herramientas o del objeto; de igual forma, propende hacia la creatividad y la participación, ya que pretende involucrar a todos los actores del proceso de investigación, de suerte que puedan aportar no únicamente desde el diagnóstico, sino también desde la solución de los problemas identificados; por último, el método busca soluciones hacia el futuro, puesto que quiere transformar los sucesos actuales en situaciones o eventos ideales.

Las fases que integran el método de investigación proyectiva, según Córdoba & Monsalve (2011), son las que siguen:

- a) Fase exploratoria.** En esta fase se identifican los diferentes tipos de estudios (descriptivos, analíticos, explicativos, predictivos) que se han realizado. Se hace un estudio de corte documental para determinar los avances con respecto al objeto de investigación. Para este caso,

la fase exploratoria se concentró en identificar los estudios que han abordado palabras clave como análisis de método Canvas, dificultades de uso del método Canvas, Canvas pro y contra, etc. Posteriormente y para finalizar, se detectó el evento que se quería modificar.

- b) Fase descriptiva.** El proceso metodológico estima que se debe describir la situación preocupante y justifica el objeto de investigación; posteriormente, se identifican las necesidades de cambio y, por último, se planean los objetivos, lo cual, para este caso específico, significa hacer un análisis morfológico del método Canvas.
- c) Fase comparativa.** Se identifican los elementos causales y comparan conceptos y teorías, lo que permitirá identificar las variables que se deben tener en cuenta en la problemática a fin de establecer, sobre estas variables, las soluciones.
- d) Fase analítica.** Se establecen los elementos sintagmáticos de las teorías sobre el evento por cambiar y los procesos causales.
- e) Fase explicativa.** Sintagma gnoseológico centrado en el evento por modificar, el contexto y los procesos causales. En esta fase, la investigación se centra en entender y relacionar los conceptos de la morfología y lo que es una metodología o herramienta metodológica, buscando el vínculo entre el concepto de análisis morfológico y el análisis de la metodología Canvas, para así llegar a un consenso teórico.
- f) Fase predictiva.** Se hacen los ajustes a los objetivos de la investigación a partir de la conversación gestada entre las teorías que definen y enmarcan el desarrollo del objeto de estudio. Para este caso particular, se hizo el ajuste de los objetivos específicos de la investigación y se centraron en el estudio de las limitaciones que tiene para los emprendedores el uso de la metodología Canvas.
- g) Fase proyectiva.** Aquí se establecen las unidades objeto de investigación, que se centraron en los componentes del método Canvas a partir del estudio, desde la teoría de sistemas, de cada uno de los componentes y de su interrelación. De igual forma, se elaboraron los instrumentos de diagnóstico, como una encuesta que permitió identificar las principales problemáticas (para los emprendedores) del uso de la metodología Canvas para la esquematización de la idea de negocio. La población encuestada estuvo formada por los emprendedores

asentados en la ciudad de Medellín vinculados a la Mesa Técnica para la Generación de Ingresos o a la Mesa Técnica de Emprendimiento. Dicha población fue estimada como infinita porque no se conoce claramente la cantidad de elementos que cumplen con esta condición. Por otro lado, la encuesta tuvo un nivel de confianza del 0,9 y un margen de error del 0,15, lo cual condujo a una muestra de 31 emprendedores; sin embargo, el instrumento fue contestado por 32 sujetos. Hubo, asimismo, una matriz de análisis documental que permitió identificar cada uno de los conceptos y teorías, y que posteriormente permitió una lectura conjunta y conversada de aquellos para definir un concepto nuevo y fortalecer la propuesta que se presentaría; es decir, se hizo el análisis de lo escrito en forma de análisis morfológico, para verificar la efectividad de uso de herramientas para el emprendimiento y las formas adecuadas de uso de la metodología Canvas, lo que garantizó la interrelación de las teorías a partir del cruce teórico.

- h) Fase interactiva.** Se aplican los instrumentos para la captura de datos del objeto por estudiar y de los procesos causales establecidos en la problemática; es decir, aquí se aplican las encuestas y la matriz documental.
- i) Fase confirmatoria.** Se hace el análisis de la información: cruce de la información teórica y empírica y establecimiento de juicios de valor a partir de las unidades de estudio.
- j) Fase evaluativa.** Se identifican los alcances de lo estudiado y se hacen recomendaciones sobre posibles estudios y falencias en el levantamiento y análisis de información.

Resultados y discusiones

Percepción de los emprendedores en el uso de la metodología Canvas

Actualmente, las diferentes incubadoras, empresas aceleradoras de emprendimientos, utilizan la metodología Canvas como herramienta de *design thinking* para la estructuración de una idea de negocio; sin

embargo, muchas de las capacitaciones en el manejo de la metodología Canvas no tienen el suficiente éxito porque no existen herramientas que permitan estudiar a fondo esta metodología a fin de orientar al emprendedor desprevenido en su uso o a aquel que nunca ha asistido a una capacitación sobre el tema. En este orden de ideas, muchos emprendedores, al enfrentarse al lienzo Canvas, experimentan algún tipo de frustración por no saber qué deben incluir en cada uno de los nueve campos.

En la **Figura 2** se muestran resultados de una encuesta hecha a un grupo de emprendedores que han utilizado el lienzo Canvas para esquematizar su idea de negocio.

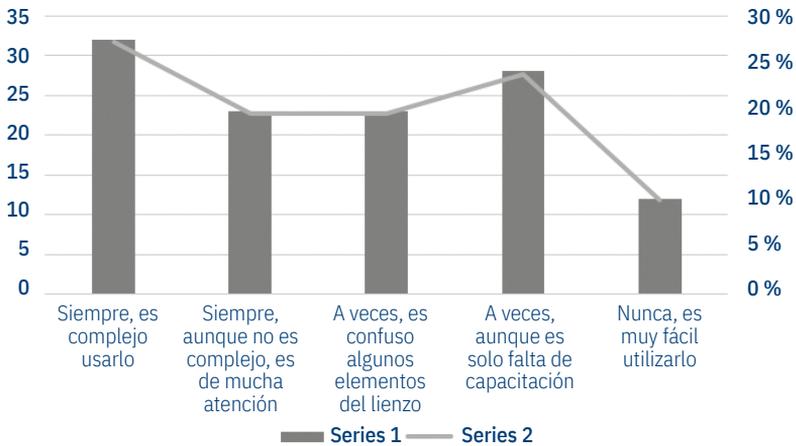


Figura 2. Percepción de facilidad de uso del método Canvas por un grupo de emprendedores. ¿Ha sentido dificultad al utilizar el método Canvas?

La **Figura 2** muestra que tan solo un 12 % dijo no haber tenido dificultad alguna en el uso de la metodología, mientras que el 88 % manifestó haber tenido algún tipo de dificultad, y más del 55 % aseguró que la dificultad ha sido permanente.

Las personas que manifestaron no haber tenido problemas con el Canvas agregaron que no era la primera vez que usaban este método: algunos de ellos lo habían usado por lo menos tres veces, y aceptaron tener dificultades.

Por otro lado, hay que decir que esta investigación se centra en la percepción de importancia que pueda tener una herramienta dedicada a explicar detalladamente los elementos que conforman el lienzo.

La **Figura 3** identifica la importancia que tiene para los emprendedores objeto de estudio el análisis del método Canvas, así como la importancia de mostrar ejemplos que puedan maximizar el entendimiento del lienzo. Así, la **Figura 3** da cuenta de la necesidad que tienen los emprendedores de comprender la metodología y muestra que aquellos consideran que una herramienta que permita analizar cada uno de los componentes podría mejorar el entendimiento. Así mismo, indican que de existir una estrategia de explicación de cada uno de los componentes de la metodología, sería interesante incluir ejemplos.



Figura 3. Importancia de una herramienta de análisis profundo de los componentes del Canvas. ¿Considera usted que tener una herramienta que explique cada uno de los elementos del lienzo servirá como apoyo para entenderlo mejor?

Análisis morfológico

Aunque no muy mencionado por los emprendedores, el análisis morfológico o método de caja morfológica es una herramienta que puede resultar útil en el desarrollo de competencias innovadoras, puesto que

permite estimular la imaginación, ayuda en la identificación de nuevas soluciones y es útil para barrer el campo de escenarios o combinaciones posibles de un sistema (Godet, 1998).

Como ya se dijo, el análisis morfológico fue desarrollado por Fritz Zwicky como un método para estructurar e investigar el set total de relaciones contenidas en un problema multidimensional y no cuantificable (Zwicky, 1969). Esto quiere decir que a partir de múltiples alternativas reconocidas es posible estructurar un método que apoye la identificación de soluciones a problemáticas puntuales por medio de una metodología estructurada de cinco etapas fundamentales, algunas de ellas alineadas con el método científico, como se pudo observar en la **Figura 1**.

El análisis morfológico permite dividir un sistema en sus componentes fundamentales, y estos se desagregan en las partes de aquel. Desde la experiencia de los autores se han realizado diversos estudios sobre el diseño y desarrollo de productos y servicios de alto valor agregado. Es posible pensar en tecnologías como los colchones bariátricos, que distribuyen el peso de los pacientes para disminuir el riesgo a causa de las escaras por presión. También se han diseñado nuevos servicios, desagregando los componentes y experiencias para definir un portafolio diferenciado. Es posible, asimismo, pensar en servicios hoteleros con diferentes componentes (reservas, experiencias, alimentos, entre otros) que combinados permitan construir productos con alto potencial de innovación.

Luego de la aplicación de esta metodología para el desarrollo de productos y servicios, se evidenció que sirve también para facilitar el proceso emprendedor y, por ello, fue aplicada al caso de los modelos de negocio. Para esto se seleccionaron las dimensiones de los nuevos bloques del modelo de negocio de Osterwalder y sobre cada uno de estos bloques se seleccionaron las características mínimas de cada uno.

Así que el análisis morfológico es una técnica creativa que permite evaluar opciones de innovaciones tecnológicas, innovaciones en la gestión empresarial y en nuevo producto, bien y servicio; de igual forma, con esta herramienta, posiblemente, se pueden encontrar diferentes formas de agregar nuevos elementos a la innovación y conocer rutas de éxito en los posibles desarrollos.

Por otro lado, es importante recordar que las combinaciones mencionadas pueden no ser posibles. Navas & Herrera (2010) plantean algunas inconsistencias evidenciadas cuando se usa el análisis morfológico:

- **Puramente lógicas.** Las basadas en la naturaleza de los conceptos involucrados.
- **Limitaciones empíricas.** Relaciones juzgadas de ser altamente improbables o implausibles en terreno empírico.
- **Limitaciones normativas.** Éticas, políticas, estrategia, otras.

La matriz morfológica se ha utilizado para la creación de productos de avanzada: iPhone, las gafas de Google, productos militares como tanques, aviones, drones, barcos, y muchos más de la industria.

Basta con pensar qué es un celular: un dispositivo con una cámara, una batería, un procesador, una pantalla, una memoria ROM. Con el análisis morfológico es posible crear nuevos productos como el celular para ciegos (un celular sin pantalla), el celular para niños (con limitaciones en botones o aplicaciones), el celular para adulto mayor (con botón de emergencia), el celular industrial (robusto y resistente al polvo y el agua). La matriz morfológica permitiría todas estas combinaciones, siempre y cuando se identifiquen las alternativas correctamente.

Análisis morfológico para nuevos modelos de negocio

Un nuevo modelo de negocio es una forma de generar ingresos mediante el ofrecimiento de una propuesta de valor nueva o significativamente mejorada, con base en actividades de soporte que brinden apoyo a la empresa. Las empresas del modelo Rappi poseen una estrategia de plataforma y de diversificación, ya que por medio de la *app* es posible encontrar todo tipo de productos y servicios, desde un mercado hasta un médico en casa.

También está el caso de empresas de “alta tecnología” que soportan su modelo de negocio en el estatus que puede dar su producto al consumidor (Nike®, Apple®, Adidas®, BMW®); sin embargo, el estatus por sí solo

no se puede mantener en el tiempo, así que al modelo de negocio original le agregan elementos contundentes como la calidad o la diferenciación.

Así entonces, en el evento de búsqueda de nuevos modelos de negocio se ha creado la matriz morfológica, donde el emprendedor, desde el inicio, puede crear su modelo de negocio genérico en un solo vistazo, identificando las alternativas que le permitan diferenciarse de los demás.

En la **Tabla 2** se muestra cada uno de los elementos que conforman el método Canvas y se ejemplifican algunos de los atributos que se deben tener en cuenta en cada uno de estos componentes, los cuales aquí han sido llamados “alternativas”, aunque la literatura los nombra “hipótesis”. Los elementos que se muestran en cada uno de los componentes del Canvas son sugeridos para que los emprendedores puedan tener una guía para analizar dichos componentes a profundidad, lo que implica elaborar análisis morfológico.

Finalmente, con la guía presentada en la **Tabla 2** los emprendedores podrán tomar los componentes y seleccionar cuál es su alternativa en el modelo de negocio que desea emprender: trazará una ruta que pase por todos los mencionados componentes y escogerá, por lo menos, una alternativa, lo que supondrá que al finalizar el ejercicio tenga su modelo.

Tabla 2. Elementos que conforman el método Canvas.

Componente	Alternativas				
<p>Segmentos del mercado Diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.</p>	Mercado de masas.	Nicho de mercado.	Mercado segmentado.	Mercado diversificado.	Plataformas multilaterales (clientes de apoyo).
<p>Propuesta de valor Conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.</p>	Novedad.	Mejora de rendimiento.	Personalización. Accesibilidad. Comodidad/utilidad.	Obra labor (por horas).	Diseño. Marca/estatus. Precio. Reducción de costos. Reducción de riesgos.
<p>Canales de distribución El modo en que una empresa se comunica con los segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.</p>	Equipo comercial.	Ventas por internet.	Tiendas propias.	Tiendas de socios.	Mayorista.
<p>Relación con los clientes Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.</p>	Asistencia personal.	Asistencia personal exclusiva.	Autoservicio.	Servicios automáticos.	Comunidades. Creación colectiva.

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la Tabla 2.

Componente	Alternativas				
<p>Fuentes de ingresos Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.</p>	Venta de activos.	Cuotas por uso.	Cuotas por suscripción.	Préstamo/ alquiler/ <i>leasing</i> .	Concesión de licencias. Pagos por intermediación. Publicidad.
<p>Recursos clave Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.</p>	Físicos.	Intelectuales.	Humanos.	Económicos.	
<p>Actividades clave Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.</p>	Producción.	Resolución de problemas.	Plataformas y redes.		
<p>Socios clave Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.</p>	Optimización y economía de escala.	Reducción de riesgos e incertidumbre.	Compra de recursos y actividades.		
<p>Estructura de costos Se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.</p>	Según costos.	Según valor.			

Por ejemplo, si un emprendedor desea montar una barbería, puede escoger la siguiente ruta para su modelo de negocio: seleccionar un nicho que le permita obtener ingresos y diferenciarse (una barbería élite, para estratos 5 y 6, con uso de productos profesionales, comodidad para los clientes, quienes durante el servicio estarán en un *spa* exclusivo para ellos). Llegar al cliente con tiendas propias, con decoración exclusiva para el nicho de mercado. Relacionamiento con el cliente mediante asistencia personal usando redes sociales, y que la experiencia sea similar a la de un club. Los ingresos son por el uso del servicio, con un recurso humano altamente calificado, que tiene como actividad principal la prestación de aquel.

Asimismo, puede crear otro modelo de negocio, tipo barbería en casa, barbería de bajo costo, una franquicia de barberías, una red social de barberos o barbados, entre otros. Todo esto se puede pensar dentro del análisis morfológico de la metodología Canvas.

Es importante resaltar que el análisis morfológico propuesto no es estático; además, no es el único posible: pero es el que, a criterio de los investigadores, se ajusta para maximizar las posibilidades de éxito de una idea de negocio, por cuanto permite analizar cada uno de los elementos que componen la estructura del Canvas y hacer que los elementos de incertidumbre que se generen en la idea sean atrapados y que, también, se puedan brindar diferentes opciones y desarrollar nuevas ideas que aporten a la idea original.

Discusiones

Actualmente, el método Canvas es uno de los más utilizados por los emprendedores y fue creado, según Casas, Vargas & Jiménez (2017), con la finalidad de darle organización lógica a los componentes del negocio y de que el emprendedor o empresario pudiera establecer relación estricta entre cada uno de estos componentes. De igual forma, Menezes & Guerra (2012) y Card, Mackinlay & Shneiderman (1999) plantean que este método es una técnica o mapeo visual de generador de modelo de negocio que utiliza elementos de la metodología *lean* aplicados en

startup, y genera un paneo global y estratégico de la compañía en estudio (Souza, 2008). Ahora bien, no es ajustable a los emprendedores objeto de investigación, puesto que más del 70% manifestó tener dificultad para entender los componentes del lienzo.

En todo caso, el modelo Canvas ha sido de gran ayuda para la materialización de ideas de negocio y ha reforzado el precepto del intraemprendimiento en las organizaciones al fortalecer su capital intelectual; sin embargo, se requiere de un conocimiento que implica conceptos que no todos los emprendedores dominan porque, según el informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) revelado por *Dinero* (2017) respecto al nivel académico de los empresarios y emprendedores colombianos, tan solo el 19% de los empresarios ya establecidos tienen estudios profesionales y de posgrado, y de los empresarios nacientes y nuevos, un 30% tiene máximo estudio técnico; además, el 6% de estos últimos no tiene primaria y otro 15% apenas pudo aprobarla. Esto deja deducir que el conocimiento que tienen sobre los procesos técnicos de la conformación y puesta en marcha de una empresa no son los más adecuados.

Ahora bien, tener un grado académico de pregrado y posgrado tampoco asegura una formación en emprendimiento o en el uso de metodologías para emprendimiento. Un informe divulgado por Portafolio (2017) y realizado por la Universidad Antonio Nariño y la Asociación Colombiana de Emprendedores informa que el 56% de los colombianos estima que las universidades no están formando emprendedores, y hace énfasis en que uno de los principales problemas de estos es su falta de educación en emprendimiento.

Ante esto, la Ley 1014 de 2006 ha buscado estimular la formación de emprendedores para estimular el crecimiento y fortalecimiento de las empresas. Esta define el emprendimiento como “una forma de pensar, razonar y actuar, centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa” (Congreso de la República de Colombia, 2016).

El modelo Global Entrepreneurship Monitor (2010) establece en las fases del emprendimiento las características del empresario potencial, entre las que están el conocimiento y las habilidades. Según resultados

del mismo informe GEM en el año 2017, son estas las principales carencias de los emprendedores, y se articulan con la dificultad para entender el lienzo Canvas.

Es importante resaltar que uno de los principales propósitos del lienzo Canvas es el entendimiento del negocio. Este entendimiento puede leerse como la oportunidad que se le genera al emprendedor para minimizar los riesgos, lo cual implica la articulación del capital social, relacional y estructural de la idea de negocio con factores de planeación, ejecución, control y administración de los riesgos de las operaciones del mismo negocio. Y esto es difícil sin una adecuada preparación académica, así que la sola existencia del lienzo Canvas no es suficiente para satisfacer esta necesidad de conocimiento, y, tal vez, lo que hace es afianzar la necesidad de explicaciones más puntuales de cada uno de los elementos que conforman el modelo.

Por lo anterior, se hizo la búsqueda en internet con “uso adecuado de *lean* Canvas” y esta arrojó 115.000 resultados. Esto permite suponer que existe una necesidad imperante de desarrollar una estrategia estandarizada del uso adecuado de esta metodología. Además, varias de las publicaciones se centran en dar una descripción con ejemplos del uso adecuado de la metodología, pero no lo hacen de una forma ontológica.

Para mantener el hilo de la consulta, se buscó la misma frase en Google Académico y otras bases de datos, pero no hubo coincidencias. Esto significa que esta pregunta no ha sido abordada en la literatura estrictamente académica y científica, lo que refuerza la justificación del problema objeto de investigación.

Ahora bien, el entendimiento del modelo Canvas va más allá de lo gráfico que pueda parecer: hace falta, indiscutiblemente, que haya un entendimiento de cada uno de sus componentes para que quien lo utilice pueda disertar adecuadamente sobre lo que debe o no debe poner allí. De esta manera se facilita la comprensión, aplicación y evaluación, lo cual fue propuesto por Fritz Zwicky desde el análisis morfológico, para, de esta forma, disminuir los niveles de incertidumbre (Martínez, González & Fonseca, 2009).

Con el análisis morfológico se busca establecer una relación causal entre todos los componentes del Canvas, con el fin de disgregar cada uno

de los elementos que conforman el bloque y estudiarlos de manera separada, pero con sentido holístico, lo cual implica el estudio de cada una de las variables, de las características propias del conjunto referencia de las variables detectadas, del conjunto imagen (posibles resultados), de cada uno de los elementos del conjunto referencia y de la relación que tiene cada uno de ellos con el objeto de estudio. Esto aportará significativamente a disminuir la dificultad de entendimiento, que según el análisis de mensurabilidad aplicado a la población objeto de investigación se evidencia que está por encima del 70 %.

En este sentido, se entiende que el análisis morfológico aplicado al modelo Canvas tiene como finalidad analizar los nueve componentes del modelo, para poder tomar cada uno de estos como unidad independiente, analizar las variables que conforman cada unidad, identificar el conjunto de referencia o el conjunto de antiimágenes (en sentido lógico) y el conjunto de las imágenes, y relacionar estas con los otros componentes. Así entonces, después de analizar de forma independiente dichos componentes del modelo, se debe llegar hasta las imágenes del componente y hacer la integración de estas como elementos de partida para otro componente del modelo. Esto implica la deconstrucción y posterior construcción del mismo.

Ahora bien, se entiende que el análisis morfológico en el análisis de modelos, específicamente en el modelo Canvas, busca dirimir situaciones de disputa desde la perspectiva de la inconsistencia entre la estructura lógica del modelo. Dichas situaciones se basan en la naturaleza de los conceptos y, por ende, pueden generar confusión en los usuarios del modelo; así mismo, busca superar las limitaciones empíricas, las mismas que están centradas en las relaciones que en el terreno empírico serían improbables.

Así las cosas, el estudio a partir del conjunto referencia muestra todos los datos que podría tomar la variable para, de esta forma, analizar cuáles serían o no probables y así disminuir el riesgo en la decisión tomada. Por último, el análisis morfológico busca disminuir o atenuar las limitaciones normativas, y esto no se traduce únicamente en el cumplimiento de las leyes establecidas, sino también en el aspecto social, preceptos religiosos, cuestiones éticas y cuestiones estratégicas, que en

últimas afectarán el comportamiento de la compañía a futuro al aumentar el riesgo de no continuidad.

En este orden de ideas, el análisis morfológico indica un camino adecuado a la solución de la problemática planteada por los emprendedores en cuanto al temor de que su negocio no prospere. Un estudio revelado por el DANE en 2018 muestra que el 95 % de las empresas quiebran antes de cumplir su primer año, y esto ratifica la importancia del entendimiento del negocio, de su posible impacto y de su sostenibilidad en el tiempo. Precisamente, para esto se utilizan herramientas como el Canvas.

En suma, el análisis morfológico del modelo Canvas se constituye en una apuesta interesante a favor del mejoramiento de la efectividad del uso del lienzo por parte de los emprendedores, para, de esta forma, mejorar sus expectativas de sostenibilidad en el mercado. Además, según el trabajo empírico, se evidencia una alta necesidad del análisis de cada uno de los componentes del modelo y de contar con herramientas explicativas que hagan de su aplicación una cuestión sencilla.

Conclusiones

Las metodologías que se han venido implementando para la materialización o estructuración de las ideas de negocio se constituyen en elementos fundamentales que permiten disminuir el grado de incertidumbre que se presenta en el momento de emprender un negocio. Es necesario, además, fijar elementos adicionales a los que inicialmente se hubieran planteado, con el fin de contribuir efectivamente a la minimización del riesgo inherente a la transición del emprendedor al empresario.

El análisis morfológico es una herramienta que permite estudiar los elementos fundamentales de una idea de negocio, específicamente para el modelo Canvas; asimismo, permite desagregar cada uno de sus componentes para establecer relaciones existentes entre las diferentes opciones que propone el emprendedor; es decir, es capaz de hacer una red de opciones de cada uno de los atributos de la metodología con el objetivo de interrelacionarlos y escoger la mejor.

La correcta utilización del modelo Canvas, visto desde el análisis morfológico, dejará observar las relaciones entre los subsistemas que componen la metodología, las posibles opciones de respuesta, la más conveniente y la más efectiva en el planteamiento de un problema específico; es decir, el análisis morfológico, al utilizar elementos propios del método científico, permite abordar de manera integral una situación problemática, que en el caso del emprendedor se resume en la viabilidad de la materialización de una idea de negocio.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, A. C., del Río, E. C., & Ruiz, D. F. T. (2018). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. Theoretical Conceptions of Organizational Effectiveness and its Assessment at Universities. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*. COFIN HABANA, (2), 136-152.
- Benavidez, I. (2012). Medición, valoración y determinación del impacto del capital intelectual en la generación de valor en la empresa. *Tendencias*, 105.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 488-506.
- Berry, M., & Rondinelli, D. (1998). Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution. *Academy of Management Executive*, 12 (2), 1-13.
- Buchholz, R. A. (1991). Corporate responsibility and the good society: from economics to ecology: factors which influence corporate policy decisions. *Business Horizons*, 34 (4), 1-19.
- Camue Álvarez, A., Carballal del Río, E., & Toscano Ruiz, D. F. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*, 11 (2), 136-152.
- Card, S. K., Mackinlay J. D., & Shneiderman, B. (1999). *Readings in information visualization: using vision to think*. Morgan Kaufmann.

- Casas, R., Vargas, J., & Jiménez, A. (2017). Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las mpymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 5 (3), 45-66.
- Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., & Jones, T. M. (1994). The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33 (1), 82.
- Congreso de la República de Colombia. (2016). Ley 1014 del 27 de enero de 2006.
- Córdoba, M., & Monsalve, C. (2011). *Tipos de investigación: predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa*. Fundación Sypal.
- De Oto, B. (2016). Herramienta sencilla para aplicar en tu negocio.
- Dentchev, N., & Heene, A. (2004). Managing the reputation of restructuring corporations: send the right signal to the right stakeholder. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 4 (1), 56-72.
- Dinero. (2017). El ADN de los emprendedores colombianos: ¿qué los caracteriza? <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/como-son-emprendedores-colombianos-global-entrepreneurship-monitor/244231>
- Dinero. (2018). Los tres grandes problemas de los emprendedores en Colombia. <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/problemas-de-emprendedores-en-colombia-que-trabajara-la-camara/262816>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Edvinsson, L., & Malone, S. (1999). *Capital intelectual*. Gestión
- Fernandes, L., Gallego, C., Da Silva, R., & Flórez, M. (2017). Trend in the use of free and proprietary technology tools in financial audit [presentación de la conferencia]. XIV CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management.
- Flórez, M., Curvelo, J., & Sandoval, N. (2017). Desempeño financiero de la industria automotriz, “un análisis desde el concepto de sostenibilidad al caso colombiano”. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 2 (1), 105-127.
- Flórez, M., Orjuela, H., Peñuela, G., & Muñoz, A. (2016). Modelo de medición del capital intelectual en un encargo de auditoría de gestión. *Pensamiento Republicano*, 4 (4).
- Freeman, E. (2004). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston

- Godet, M. (1998). *SMIC Prob Expert. Méthode de probabilisation des scénarios. Manuel d'utilisation*. Heurisco.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Lawrence, A., & Morell, D. (1995). Leading-edge environmental management: motivation, opportunity, resources and processes. En D. Collins & M. Starik (Eds.), *Research in corporate social performance and policy*. JAI Press.
- Martínez, P., González, V., & Fonseca, E. (2009). Integración conceptual Green-Lean en el diseño, planificación y construcción de proyectos. *Revista Ingeniería de Construcción*, 24 (1), 05-32. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50732009000100001>
- Menezes, E., & Guerra, R. (2012). Consolidando o Business Model Framework: estratégia de crescimento e competitividade na metodologia Business Model Generation. [Monografía especialización, Centro de Informática, UFPE, Recife].
- Navas, S. R., & Herrera, J. F. (2010). *Herramientas para la formulación de proyectos*.
- Neville, B., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66 (4), 377-391.
- ORSE & Forética. (2009). Diálogo con los grupos de interés. Manual práctico para stakeholders. *Cuaderno Forética*, 14.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Planeta de Libros.
- Portafolio. (2017). Para un joven colombiano cada vez es más difícil emprender. <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-dificultades-de-un-joven-emprendedor-en-colombia-512329>
- Ramírez, S., Vera, J., Echavarría, J., & Valencia, J. (2017). Gestión de eficiencia energética como fuente de ventaja competitiva en la Universidad Santiago de Cali. *Revista Científica Hermes*, 18, 344-381.
- Ritchey, T. (1998). Fritz Zwicky, "Morphologie and Policy Analysis". Euro Conference on Operational Analysis, Brussels.
- Serna Gómez, H. (2015). Planeación y gestión estratégica: teoría-metodología.
- Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Towards stakeholder status for nonhuman nature. *Journal of Business Ethics*, 14 (3), 207-217.

- Souza, D. K. (2008). *Utilização de Técnicas de Visualização para a Recomendação de Substitutos*. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Suárez Rosa, S. (2014). Técnica para generar ideas: análisis morfológico. <https://mprende.es/2014/06/18/tecnica-para-generar-ideas-analisis-morfologico/#more-2691> Suárez, S. (2014). Técnica para generar ideas: análisis morfológico. Retrieved 27 August 2019, from <https://mprende.es/2014/06/18/tecnica-para-generar-ideas-analisis-morfologico/>
- Zwicky, F. (1969). *Discovery, invention, research - Through the morphological approach*. The Macmillan Company.

CAPÍTULO II

Financiación para el desarrollo de las empresas. Estudio de caso: Conix S. A. S.

Lina María Maya Toro y Manuela Gallón Bedoya

Introducción

El emprendimiento ha tomado gran relevancia para la mayoría de los gobiernos actuales, puesto que genera cambios, innovación, bienestar social, empleo, entre otros. Lo anterior ha llevado a que los gobiernos creen políticas y planes conjuntamente con otros sectores, como empresas y universidades, con el fin de promover la creación de empresas y su sostenibilidad en el tiempo (Salinas Ramos & Osorio Bayter, 2012).

En Colombia, el Gobierno nacional, en compañía de universidades y empresas privadas, ha logrado implementar algunas políticas nacionales y programas que han alcanzado muy buena aceptación en la comunidad de emprendedores; entre aquellos están:

- Semana Mundial del Emprendimiento o Global Entrepreneurship Week (GEW).
- Programa Capital Semilla.
- Sistema Nacional de Creación, Desarrollo e Incubación de Empresas.
- Aceleradores de emprendedores.

- Foros internacionales de emprendimiento, para conformar redes, asociaciones y cooperativas.
- Emprendedores Colombia.
- Cátedra Creación de Empresas con Impacto Nacional y Futuro Internacional (CEINFI).
- Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
- Jóvenes con Empresa.
- Fundaciones de empresas privadas que apoyan iniciativas empresariales con financiación monetaria.
- Parque del Emprendimiento.

Si bien estas iniciativas han permitido el desarrollo, capacitación y formación de emprendedores, estos siguen experimentando retos a la hora de crear una empresa sostenible en el tiempo: los dos más grandes son el acceso a mercados y la financiación de sus iniciativas (Matiz & Naranjo, 2013). Por ejemplo, se ha demostrado que aquellas empresas que cuentan con financiación en sus primeras etapas son más estables en el mercado a mediano plazo (Matiz & Parra, 2012), mientras que aquellas que han sido inyectadas con capital de riesgo presentan mayor crecimiento, generación de utilidades y estabilidad a largo plazo (Fracica Naranjo, 2009).

Referentes teóricos

Existen diversas formas de financiación para las empresas. Estas son las más importantes:

Capital semilla. Es el capital inicial que se entrega a una empresa en su primera etapa, con el fin de que esta lo invierta en la consecución de los equipos, instrumentos y demás implementos que necesite para el comienzo de sus operaciones y formalización. Este capital proviene

de fuentes cercanas a los emprendedores, como familiares y amigos, o de entes gubernamentales, fundaciones o privados (Naranjo Fracica, *et al.*, 2011). En algunos casos se busca participación de una parte de la empresa.

Bootstrapping. Es la utilización de recursos propios para financiar el emprendimiento, lo que minimiza los costos. Esta es la forma más usada en los países de economía emergente, donde el acceso a fuentes de financiación externas se ve limitado (Matiz & Mogollón, 2008; Lam, 2010).

Crowdfunding. Es una forma de financiación colectiva normalmente *online* en la que varias personas dan donaciones a un proyecto de su interés y reciben a cambio recompensas que pueden ser o no monetarias (Mollick, 2014).

Créditos. Es una operación financiera que se da entre una institución y una persona o empresa en la cual la primera le concede a la última (el deudor) una cantidad de dinero mediante la celebración de un contrato. El deudor se compromete a devolverlo con los intereses en un tiempo determinado (Serfinanza, 2018).

Private equity. Es un modelo de negocio a través del cual inversionistas se asocian con gestores profesionales para la inyección de capital privado en compañías mediante la compra de participaciones en esas empresas con el objetivo final de obtener un retorno sobre su inversión a través de diversos mecanismos de desinversión (Hungarian Private Equity and Venture Capital Association, 2018). Algunos de los elementos que hacen del *private equity* (PE) un modelo de negocio diferenciado son: su estructura de participación y roles, el plazo medio de retorno sobre la inversión, los mecanismos que utiliza para lograr el objetivo de su modelo de negocio. Como todos los demás negocios con ánimo de lucro, el PE busca el aumento en el valor de la inversión realizada. Para esto, el PE trabaja en invertir en empresas que generalmente no se encuentran listadas en bolsa, algunas de las cuales no pueden acceder a financiamiento bancario o al mercado de capitales (Demaria & Tarradellas, 2016).

La estructura del *private equity* privada es un modelo de administración de activos; sin embargo, es comúnmente aceptado que uno de sus rasgos más distintivos es su periodo de rentabilidad de la inversión (3-10 años) (ASCRI, 2018), el cual es mucho mayor que el de la cultura de dinero rápido de Wall Street.

Finalmente, la operación del modelo de negocio de una firma de capital privado puede dividirse en cuatro etapas (Cumming & Johan, 2013; Ovalle, 2014):

Fundraising (recaudación de fondos). Como su nombre lo dice, el *fundraising* consiste en la consecución del *pool* de capital de inversión para el fondo de capital privado; generalmente, durante esta etapa un gestor profesional establece una estrategia de inversión y realiza un proceso de mercadeo conocido como *roadshow* para atraer potenciales inversionistas o *limited partners*, y de este modo conseguir los recursos para ejecutar su estrategia (Andbanck, 2014).

Inversión (entrada). Consiste en la constitución y formalización de todos los contratos asociados a este modelo de negocio, entre ellos la creación del fondo de capital privado en la sociedad administradora, la estructura de remuneración y compensación del gestor y el mandato de inversión y *clawbacks*; una vez completado el paso anterior, el gestor profesional inicia la ejecución de la estrategia de inversión (Gilligan & Wright, 2010).

Administración. Durante este proceso, el gestor determina las oportunidades de inversión puntuales que se encuentran en línea con la estrategia del fondo y determina la asignación de capital a cada una de estas oportunidades. Una vez hecho esto, el gestor profesional debe ejercer una administración activa de dichas inversiones buscando cumplir los objetivos pactados con sus inversionistas, lo que al final del día se resume en el incremento de valor del capital recibido (Phalippou & Gottschalg, 2009). Además del capital, las firmas de capital privado también se caracterizan por la cercanía que buscan desarrollar con las compañías o negocios en los que invierten; esto, con el propósito de aportar

sus conocimientos en prácticas de buen gobierno corporativo, estrategia y gestión, finanzas corporativas, manejo de recursos humanos, etc.

Desinversión (salida). En este periodo, el gestor realiza la venta de los activos o negocios en que se invirtió inicialmente, con el fin de materializar el valor generado gracias al proceso de administración; para este propósito, el gestor cuenta con varias herramientas: OPI (oferta pública inicial), venta a otra *private equity* y venta a un comprador estratégico M&A (fusiones y adquisiciones) (Povaly, 2007).

En Colombia, los primeros gestores profesionales de fondos de capital privado en llegar fueron LAEFM Colombia (LAEFM Colombia, 2018) y SEAF Colombia (SEAF Colombia, 2014), en el año 2005. Luego de esto se hicieron los primeros pasos para el desarrollo y regulación de la industria. El primer marco regulatorio de la industria se realizó bajo la Resolución 470, que les otorgaba el permiso a los fondos de pensiones para realizar inversiones en estos fondos de capital privado.

Actualmente, la regulación para los fondos de capital privado se encuentra en el Decreto 2555 de julio de 2010 (Presidencia de la República de Colombia, 2010), modificado por los decretos 1242, 1243 y 2555 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Igualmente, en 2012 se creó la Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado (ColCapital): “Desde su creación, ColCapital se ha enfocado en fomentar, desarrollar y promover de manera integral la industria de fondos de capital privado en Colombia” (ColCapital, 2018).

En los últimos años, Colombia ha tenido un crecimiento en la inversión (**Tabla 3**) y se ha consolidado como el tercer país latinoamericano en recaudación de fondos (ACAFi & Ey, 2018).

Tabla 3. Estadísticas de la industria de capital privado y *venture capital* como % del PIB en países latinoamericanos entre 2016 y 2017.

País	Inversión 2017	Inversión 2016	Levantamiento 2017	Levantamiento 2016
Brasil	0,20 %	0,26 %	0,05 %	0,03 %
México	0,15 %	0,17 %	0,13 %	0,02 %
Perú	0,04 %	0,25 %	0 %	-
Colombia	0,25 %	0,16 %	0,02 %	0,04 %
Chile	0,23 %	0,13 %	0 %	0 %
Argentina	0,06 %	0,04 %	0 %	0,01 %
Uruguay	-	0,23 %	-	0 %
Ecuador	-	0,04 %	-	0 %
Bolivia	-	0,07 %	-	-

Tomada y modificada de ACAFi & Ey (2018).

Al ser una forma de financiamiento que ha contado con bastantes casos de éxito en el mundo, se hace interesante determinar la influencia de la inversión de un fondo de capital privado sobre los indicadores financieros de una empresa en Colombia; y esto es lo que pretende este estudio al analizar el caso de la empresa Conix S. A. S., que recibió financiación del fondo Kandeo Fund II (Perú) Servicios Financieros (KFIIP) en 2016 (ColCapital, 2017) por medio de la compra hecha por este fondo de una parte de dicha empresa (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019).

Materiales y métodos

La investigación se plantea como un estudio de caso (investigación analítica). Los datos financieros de Conix S. A. S., en 2013 a 2017, fueron obtenidos de las bases de la Superintendencia de Industria y Comercio de

Colombia en 2018 (esta información está disponible y abierta al público en la página de la entidad, <http://www.sic.gov.co/>). Una vez obtenidos los estados financieros, se seleccionaron y obtuvieron los indicadores para esta empresa. Los indicadores que se seleccionaron fueron ingresos operacionales (IO), utilidad bruta (UB), utilidad operacional (UO), activos (A), patrimonio (P), margen bruto (MB), margen operacional (MO), ROE y ROIC.

Las variaciones en los ingresos operacionales (VIO), UB, UO, A y P se calcularon según la **Ecuación 1**; por otro lado, los indicadores MB, MO, ROE y ROIC se calcularon usando las **Ecuaciones 2, 3, 4 y 5**, respectivamente.

$$VIO(\%) = \left(\frac{\text{Año actual}}{\text{Año anterior}} - 1 \right) * 100$$

Ecuación 1. Variación en los ingresos operacionales.

$$MB(\%) = \frac{UB}{UO} * 100 \quad (2)$$

Ecuación 2. Cálculo del margen bruto.

$$MO(\%) = \frac{EBIT}{UO} * 100 \quad (3)$$

Ecuación 3. Cálculo del margen operacional.

$$ROE(\%) = \frac{\text{Margen neto (MN)}}{P} * 100 \quad (4)$$

Ecuación 4. Cálculo del ROE.

$$ROIC(\%) = \frac{EBIT}{\text{Capital invertido (CI)}} * 100 \quad (5)$$

Ecuación 5. Cálculo del ROIC.

Resultados

La empresa Conix S. A. S. fue fundada en Medellín en 1988 y se dedicaba inicialmente a la instalación y comercialización de equipos de cómputo y *renting* tecnológico. Así se convirtió en la empresa líder de este sector en el país (Conix, 2018). En 2016, Kandeo Fund, fondo con reconocimiento mundial, compró una parte de la empresa, la potenció y amplió su portafolio a *renting* de maquinaria pesada, industrial, biomédica, tecnología energética, mobiliario, estanterías, tecnología informática, iluminación, sistemas de refrigeración, de generación de calor y de energía.

Después de que Conix recibiera el apoyo del fondo de capital Kandeo Fund, tuvo un aumento de IO del 37,7 % entre los años 2015 y 2016 y del 15,3 % entre los años 2016 y 2017; así mismo, tuvo un crecimiento del 39,7 % en UB entre 2016 y 2017, debido probablemente a un incremento en sus ingresos (**Tabla 4**).

Entre 2016 y 2017 se presentó, a su vez, un aumento del 37,3 % en UO, apoyado esto por unas leves eficiencias en los gastos administrativos de la empresa. En cuanto a sus activos, la empresa presentó un incremento de 66,9 % entre 2015 y 2016 y de 6,5 % entre 2016 y 2017; lo anterior puede deberse a un efecto en la inyección de capital, teniendo en cuenta que los que presentan el mayor incremento son los activos fijos, pues son los que soportan la operatividad (Guzmán Vásquez, Guzmán Vásquez, & Romero Cifuentes, 2005), que se dedica al alquiler y arrendamiento de equipos y bienes tangibles; y esto apalanca el crecimiento en sus ventas.

El cambio significativo en P se presentó en 2016: un aumento de un 270,3 % con respecto al año anterior que evidencia la inyección de capital mencionada.

Tabla 4. Estados financieros para la empresa Conix S. A. S. entre 2013 y 2017.

	2013	2014	2015	2016	2017
IO	30.680.863	30.168.116	28.768.221	39.626.962	45.673.479
UB	29.266.142	8.307.989	8.669.200	12.297.028	17.179.308
UO	5.495.254	5.134.424	4.815.423	6.987.136	9.050.434
MB	422.104	471.644	636.030	1.860.494	2.796.282
EBIT	5.495.254	5.134.424	4.815.423	6.987.136	9.050.434
CI	46.860.807	43.549.216	44.823.487	75.259.184	75.066.338
A	49.078.479	47.308.089	47.324.990	78.978.634	84.106.796
P	3.686.780	13.157.211	12.176.933	45.089.586	47.037.472
Los valores están dados en COP (pesos colombianos).					

La empresa presentó un comportamiento constante promedio de 31,6 % en su MB, con un leve crecimiento en 2015 de 3 %; a la vez, aumentó su MO a partir de 2016 en un promedio de 18,7 %, mostrando así una mejora en sus gastos operacionales y administrativos (**Tabla 5**).

El ROE presentó un incremento a partir del año 2015: pasó de niveles de 3,6 % a niveles positivos y máximos de 5,9 %. Entre 2014 y 2015, el ROIC presentó un comportamiento promedio de 11,3 % y mostró un incremento significativo en 2017: pasó de niveles de 9,3 % a niveles de 12,1 %, mostrando con esto una mejora de la rentabilidad de los fondos invertidos en los activos, sea de su origen patrimonial o de préstamos de largo plazo.

Tabla 5. Indicadores financieros para la empresa Conix S. A. S. entre 2013 y 2017.

	2013	2014	2015	2016	2017
MB	95,4 %	27,5 %	30,1 %	31,0 %	37,6 %
MO	17,9 %	17,0 %	16,7 %	17,6 %	19,8 %
ROE	11,4 %	3,6 %	5,2 %	4,1 %	5,9 %
ROIC	11,7 %	11,8 %	10,7 %	9,3 %	12,1 %

Discusión

Conix, en general, presentó crecimiento en sus indicadores financieros después de ser comprada en una parte por Kandeo Fund. Este crecimiento se pudo deber a la inyección de capital del fondo y a las decisiones tomadas por la Junta Directiva; en esta se evidencia, según documentos de Cámara de Comercio, la participación activa de miembros del fondo de capital privado que pudieron tomar decisiones que permitieron aumentar la rentabilidad con el fin de aumentar, a su vez, la ganancia al momento de la salida.

Similares comportamientos mostraron las empresas Higietex Ltda. y Ascender S. A. después de ser compradas por el fondo Valorar Futuro: en ambas compañías se evidenció un crecimiento en los ingresos operacionales después de la inyección de capital (Maya Toro & Gallón Bedoya, 2018).

Asimismo, ocurrió con la empresa Colombiana de Cacao, la cual fue intervenida por el fondo Agrow Asset Management, lo que generó un gran impacto en la realización y gestión de proyectos de índole económico, social y ambiental. Por otro lado, también se destaca la empresa ZOL Funza, intervenida por el fondo Terranum GP, la cual tuvo un mejoramiento en las prácticas de responsabilidad social con el desarrollo de un proyecto urbano sostenible (Dinero, 2017).

Un estudio realizado en España analizó 186 empresas intervenidas por un fondo de capital privado y otras 186 que tomaron como grupo control, con el fin de medir el impacto inmediato de la inversión y su efecto en el tiempo. Este estudio encontró que en las empresas intervenidas por un fondo, la generación de empleo fue un 5,3 % más alta que en las del control y el volumen de ventas creció 7,2 % más. En las primeras, el ebitda estuvo en +7 % anual, mientras que en las del grupo control se situó en -6,4 % (Martí, Alférez, & Salas, 2018).

Un estudio publicado por Aldatmaz & Brown (2020) indicó una relación significativa entre las inversiones en PE y la economía real. El capital de PE invertido en una industria condujo a un mayor crecimiento del empleo, rentabilidad y productividad laboral en las empresas. Este estudio se realizó para empresas de 52 países, lo que indica que en general las

inversiones de PE son beneficiosas para la economía de un país. Paglia & Harjoto (2014) realizaron un estudio sobre los efectos del PE en pequeñas y medianas empresas: hallaron que el PE tuvo un impacto positivo en las ventas y generación de empleo.

Los estudios anteriores y el presentado en este capítulo demuestran los efectos positivos que tiene el PE sobre las empresas y países. Este estudio tiene su pertinencia en cuanto permite conocer algunos casos de éxito reales de empresas que han tenido inversión de fondos de capital privado no solo en Colombia, sino en otros países, y se puede tomar como base para futuras investigaciones que analicen el impacto de estas inversiones en el crecimiento de la economía de los países.

Conclusiones

El presente estudio permite evaluar cómo los fondos de capital privado generan o apalancan el crecimiento de empresas no listadas en bolsa. Las autoras han realizado otros estudios similares para evaluar el comportamiento financiero de empresas no listadas que han sido intervenidas por un fondo de capital privado, lo que se les ha traducido en crecimiento reflejado en sus estados financieros.

El caso principal citado no fue la excepción: como se pudo ver, en Conix S. A. S. los indicadores financieros mostraron incremento después de la compra de una parte de la empresa por parte del fondo. Este incremento se debió, específicamente, a la inyección de capital y a decisiones que permitieron aumentar la rentabilidad.

El presente estudio puede ser replicado para otras empresas colombianas que hayan tenido un comportamiento similar. Pero es importante resaltar otros factores externos, tales como el comportamiento económico del sector, indicadores macroeconómicos, factores ambientales, eventos globales, factores sociales del país, entre otros, que pueden influir en el crecimiento de estas empresas y no son tenidos en cuenta, ya que solo se analiza la influencia del fondo de capital privado. Esto representa una debilidad.

Referencias bibliográficas

- ACAFi & Ey. (2018). Reporte venture capital & private equity 2017-2018. Chile.
- Aldatmaz, S., & Brown, G. W. (2020). Private equity in the global economy: evidence on industry spillovers. *Journal of Corporate Finance*, 60, 101524. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.101524>
- Andbank. (2014). ¿Qué es el *fundraising*? <http://www.andbank.es/observatoriodelinversor/que-es-el-fundraising/>
- ASCRI. (2018). Qué es el capital privado (*venture capital & private equity*). <https://www.ascr.org/que-es-el-capital-riesgo/>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). Certificado de existencia y representación Conix S. A. S.
- ColCapital. (2017). *Anuario 2017: industria de fondos de capital privado en Colombia* [PDF]. <https://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Colcapital2017esp.pdf>
- ColCapital. (2018). Fondos de capital privado. <http://www.colcapital.org/>
- Cumming, D. J., & Johan, S. A. (2013). *Venture capital and private equity contracting: an international perspective*. Academic Press.
- Demaria, C., & Tarradellas, E. (2016). *Private equity: introducción a la financiación privada de las empresas (capital riesgo, capital expansión, LBO y turnaround)*. Profit Editorial.
- *Dinero*. (2017). ¿Cómo les ha ido a los fondos de capital privado durante el 2017? <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/fondos-de-capital-privado-en-colombia-en-el-2017/252153>
- Fracica Naranjo, G. (2009). La financiación empresarial y la industria del capital de riesgo: estructura y conceptos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (66), 31-66.
- Fracica Naranjo, G., Matiz, F. J., Hernández, G., & Mogollón, Y. (2011). Capital semilla para la financiación de start ups con alto potencial de crecimiento en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (71), 126-147.
- Gilligan, J., & Wright, M. (2010). *Private equity demystified, an explanatory guide*. Corporate Finance.
- Guzmán Vásquez, A., Guzmán Vásquez, D., & Romero Cifuentes, T. (2005). *Contabilidad financiera*. Universidad del Rosario.

- Hungarian Private Equity and Venture Capital Association. (2018). The development of private equity and venture capital. <http://www.hvca.hu/en/pevc-explained/private-equity/the-development-of-private-equity-and-venture-capital/>
- LAEFM Colombia. (2018). LAEFM Colombia. <http://laefm.com/laefm-colombia>
- Lam, W. (2010). Funding gap, what funding gap? Financial bootstrapping. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Martí, J., Alférez, Á., & Salas, M. (2018). Impacto económico y social del capital privado en las operaciones de *middle marketing* en España.
- Matiz, F. J., & Fracica Naranjo, G. (2013). La financiación de nuevas empresas en Colombia, una mirada desde la demanda. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (70), 118-131. <https://doi.org/10.21158/01208160.n70.2011.538>
- Matiz, F. J., & Mogollón, Y. (2008). La cadena de financiación: una necesidad para el desarrollo económico y social a partir del emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (63), 59-72.
- Matiz, F. J., & Parra, L. (2012). La orientación al mercado y la financiación en etapas tempranas como factores ausentes en la empresarialidad por necesidad. *Perfil de Coyuntura Económica - Universidad de Antioquia*, 20 (20), 177-194.
- Maya Toro, L., & Gallón Bedoya, M. (2018). Impact of private equity in Colombian companies: a case study. *European Journal of Economics and Business Studies Articles, European Center for Science Education and Research*, 4.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29 (1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2013.06.005>
- Ovalle, J. D. (2014). La estática regulación de los fondos de capital [PDF]. *Revista de Derecho Privado*, (52), 1-36. <http://dx.doi.org/10.15425/redepriv.52.2014.20>
- Paglia, J. K., & Harjoto, M. (2014). The effects of private equity and venture capital on sales and employment growth in small and medium-sized businesses. *Journal of Banking & Finance*, 47, 177-197. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.06.023>
- Phalippou, L., & Gottschalg, O. (2009). The performance of private equity funds. *The Review of Financial Studies*, 22 (4), 1747-1776. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/rfs/hhn014>
- Povaly, S. (2007). *Private equity exits*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

- Presidencia de la República de Colombia. (2010). Decreto 2555 del 15 de julio de 2010. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=40032>
- Salinas Ramos, F., & Osorio Bayter, L. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación [PDF]. *CIRIEC*, (75), 129-151. <https://doi.org/0213-8093>
- SEAF Colombia. (2014). SEAF Colombia. <http://seafcolombia.com/>
- Serfinanza. (2018). Crédito de libre inversión. <http://www.serfinansa.com.co/personas/productos/creditoconsumo/libreinversion>

Financiación como variable fundamental del modelo de emprendimiento GEM. Análisis de sus factores en Medellín

Feibert Alirio Guzmán Pérez y Diana Carolina González Valencia

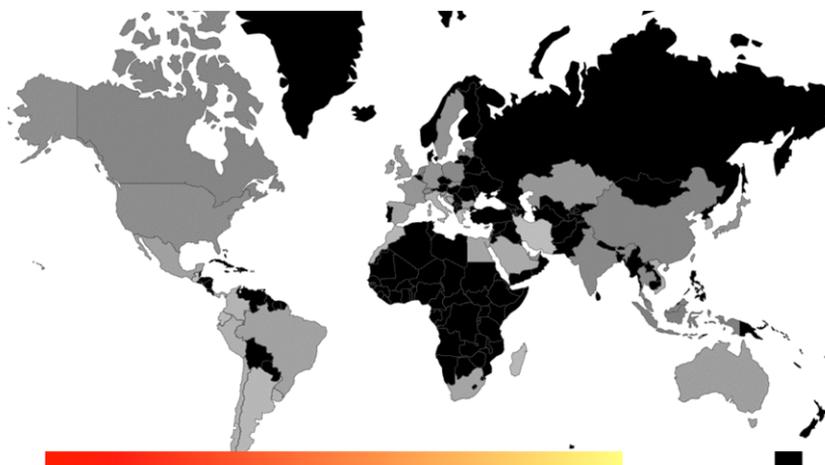
Introducción

Actualmente, los procesos de financiación que apalancan los emprendimientos en las diferentes ciudades del mundo se centran en el apoyo para la creación y desarrollo de empresas desde la óptica de su constitución, buscando el capital semilla y la elaboración del modelo de negocio Canvas. Como Medellín (Colombia) no es la excepción, se hace pertinente analizar la metodología propuesta por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), enfocados en uno de sus indicadores: “Financiamiento para las empresas” (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

En concordancia, se emplea la base de datos GEM y se efectúa construcción de la “matriz sobre entidades financieras prestadoras en Medellín”, donde se aplicarán métodos estadísticos bajo pruebas no paramétricas (chi-cuadrado) para la obtención de evidencia empírica

(validación de hipótesis) encaminada al apoyo de los futuros emprendedores con el ánimo de mejorar la competitividad y las posibilidades de crecimiento de los emprendimientos.

Ahora bien, analizar la variable financiación del GEM, en relación con la oferta hacia los emprendedores en este aspecto, se convierte en el objetivo fundamental, lo cual apunta al mejoramiento de las directrices financieras de cada entidad prestadora con respecto a la accesibilidad que tienen los emprendedores para disponer de un capital asequible y justo para poner en marcha su emprendimiento. Esos préstamos son un foco de análisis de los indicadores globales sintéticos del GEM (**Figura 4**): se relaciona la variable financiamiento en el mundo y se evidencia que Colombia es insuficiente para financiar a los emprendedores.



Altamente suficiente (5). Altamente insuficiente (1). Sin datos.

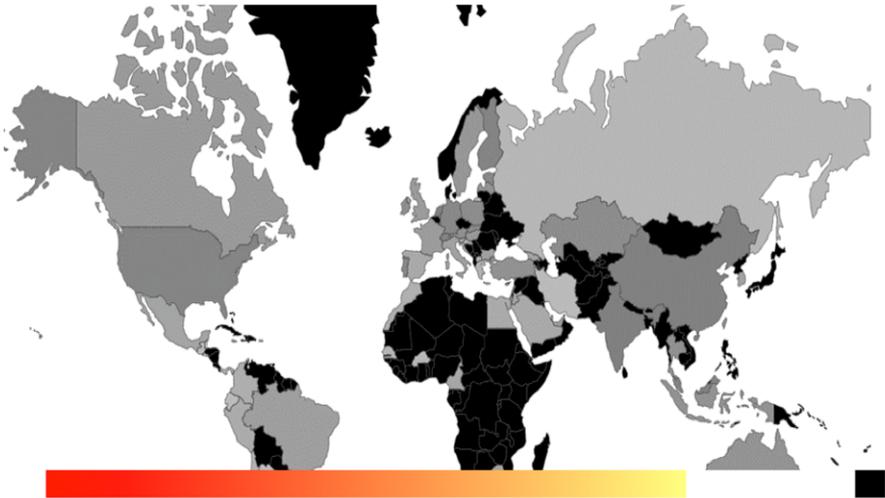
Figura 4. Financiamiento para emprendedores: 2017.

Tomada y modificada de Global Entrepreneurship Monitor (2017).

De acuerdo con lo planteado nace la pregunta problema del estudio analizando la disponibilidad de recursos financieros (capital y deuda) para pequeñas y medianas empresas (pymes) (incluidos subvenciones y subsidios), tal y como se evidencia en la **Figura 4** para 2017 y en la **Figura 5** para 2016. Allí se ve que los cambios en la actividad relacionada con el

financiamiento son variables volátiles, con lo cual se reitera la necesidad de analizar conceptualmente algunos aspectos relevantes del financiamiento. ¿Cómo la actividad emprendedora influye de forma directa en la variable GEM “financiamiento” en relación con los emprendedores de Medellín partiendo de un contexto global de insuficiencia, en percepción del beneficio económico de parte de las entidades prestadoras?

En concordancia, la Encuesta a Expertos Nacionales (National Expert Survey, NES) consulta a expertos en los temas propios de la actividad emprendedora, pues ellos pueden opinar con suficiente experticia sobre los requerimientos básicos, estimuladores de eficiencia y condiciones para la innovación y la actividad emprendedora. Esto amerita un análisis a profundidad de la variable en los sectores financieros que impulsan la actividad emprendedora.



Altamente suficiente (5). Altamente insuficiente (1). Sin datos.

Figura 5. Financiamiento para emprendedores: 2016.

Tomada y modificada de Global Entrepreneurship Monitor (2016).

Cabe mencionar que el modelo GEM, como proyecto de investigación para analizar la actividad emprendedora y los factores que influyen en la creación de nuevas empresas, analiza una serie de variables que, según los expertos, son fundamentales para dicha actividad. Sin embargo,

uno de los temas centrales es el factor financiamiento como variable esencial de la actividad emprendedora. Para el caso de Colombia 2015/2016, se realizó un total de 36 entrevistas con expertos radicados en Cali, Bogotá, Barranquilla y Medellín que representaban los sectores de emprendedores, gremios, academia, Gobierno, formuladores de política pública y líderes de organizaciones de apoyo para la creación de empresas, con el objetivo de caracterizar la incidencia psicológica de los emprendedores (**Tabla 7**) con base en la mentalidad emprendedora y los mecanismos de financiación en concordancia con el modelo de negocio de alto potencial que apuntan al equilibrio y crecimiento de los emprendedores (**Figura 8**), quienes buscan en el financiamiento un trampolín para concretar su idea de negocio, tal y como se evidencia en los capítulos I y II del presente libro.

Este tipo de entrevistas a expertos se hicieron desde el año 2006, excepto en 2007, como variable o factor fundamental del modelo de emprendimiento estructurado conocido como modelo GEM. Colombia, en 2006...

... se vinculó al Proyecto de Investigación GEM, en un acuerdo de cooperación entre cuatro prestigiosas universidades colombianas fundadoras: Universidad de los Andes, Universidad del Norte, Universidad Icesi y Universidad Pontificia Javeriana de Cali. A partir de 2015, las universidades Cooperativa de Colombia, CECAR y EAN se vincularon al Proyecto GEM Colombia como universidades adherentes (GEM Colombia, 2018).

Lo anterior contextualiza aspectos que contrastan con la realidad de los emprendedores de Medellín. Sin embargo, es importante resaltar que el conjunto de datos completo solo se pone a disposición del público tres años después de la recopilación. Se parte de la pregunta qué factores exógenos y endógenos del modelo GEM están más correlacionados con el factor financiación. Para ello se usó una metodología deductiva sobre el modelo. De acuerdo con lo anterior, se quiere dar respuesta a la siguiente pregunta problematizadora: ¿qué factores exógenos y

endógenos del modelo GEM están más correlacionados con el factor de la financiación y cómo se relacionan en el contexto antioqueño?

El modelo GEM fue desarrollado en 1998 por London Business School y Babson College y participaron un total de nueve países. En 2006 el número de miembros se incrementó a 42 países, entre ellos Colombia, y para 2009 eran ya 54. En 2014 había 73 países GEM.

Este grupo incluye economías subdesarrolladas, emergentes y altamente desarrolladas. Según resultados del propio GEM, tal vez el interés en esta heterogeneidad de países radica en que existe una correlación muy significativa entre el crecimiento económico y la creación de empresas, independientemente del desarrollo económico de cada nación.

Colombia, según la calificación de expertos, registró debilidades con relación al apoyo financiero. Calificaron ocho variables y las puntuaciones fueron menores que cuatro en una escala tipo Likert de nueve puntos, con lo cual concluyeron que las empresas nuevas y en crecimiento no cuentan con acceso a fuentes de financiación, desde subsidios públicos e inversores informales y privados hasta capital propio (**Figura 6**).



Figura 6. Evaluación de las fuentes de financiación para empresas nuevas y en crecimiento en Colombia: 2015/2016.

Tomada y modificada de GEM Colombia (2015).

Además, según el GEM Colombia (2015), se evidenció que no tienen fácil acceso o les es difícil asumir el costo de un asesor experto en temas legales, laborales, contables y fiscales. En este campo calificaron cinco variables diferentes y las puntuaciones estuvieron entre dos y cinco (**Figura 7**). Los factores del modelo GEM son cinco endógenos que caracterizan al empresario actual y potencial: 1. Grado de innovación. 2. Tecnología empleada. 3. Motivación. 4. Perfil. 5. Fuentes de financiamiento. Por otra parte, tiene nueve factores exógenos: 1. Normas culturales y sociales. 2. Educación y capacitación. 3. Financiación. 4. Infraestructura física. 5. Infraestructura comercial y legal. 6. Apertura del mercado. 7. Transferencia de I+D. 8. Políticas gubernamentales. 9. Programas gubernamentales (Pérez, Colorado & Mares, 2016).



Figura 7. Evaluación de la infraestructura comercial y profesional de las empresas nuevas y en crecimiento en Colombia: 2015/2016.

Tomada y modificada de NES - GEM Colombia (2015).

El modelo GEM, tal y como lo presentan De la Vega *et al.* (2006) e Ibarra Mares & Gómez (2011), establece que las condiciones nacionales para la creación de nuevas empresas (*entrepreneurial national framework conditions*) se pueden medir a través de un índice anual que permite conocer la actividad creadora de empresas en países de todo el mundo. Este índice se llama tasa total de actividad emprendedora (*total entrepreneurial activity, TEA*). Para el cálculo del TEA se utilizan tres bases de datos fundamentales:

- a) Application Population Survey (APS).** 2000 encuestas aplicadas a población entre 18 y 64 años en cada uno de los países GEM (archivos APS).
- b) Expert Questionnaire (EQ).** Encuestas aplicadas a un *focus group* de expertos en creación de empresas (archivos KI). En esta se centra el presente estudio.
- c) Cross National Data (CND).** Bases de datos secundarias con documentos de organismos internacionales de reconocido prestigio. Para esta investigación se consideraron informes de Naciones Unidas (ONU), Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Unión Europea (UE) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (archivos SV).

El modelo GEM propone una tipología inicial para clasificar en dos apartados a las organizaciones con actividad empresarial social. Toma en cuenta el grado de financiamiento para generar ingresos:

- a) Organizaciones con iniciativas y actividades empresariales sociales híbridas.** Tienen un componente muy significativo de objetivos sociales y medioambientales. Presentan estrategias integradas o complementarias a su misión para generar ingresos.
- b) Organizaciones con iniciativas y actividades empresariales sociales con ánimos de lucro.** Tienen un componente muy significativo de objetivos sociales y medioambientales. Presentan estrategias para generar ingresos.

Según los análisis efectuados por los expertos (GEM Colombia, 2015):

- a) No existe financiación pública ni privada para las empresas con fines sociales.
- b) Falta gestión del Gobierno para convocar emprendedores, potenciales empresarios y organizaciones civiles alrededor de objetivos sociales.
- c) Hay una baja participación de consumidores, lo que presiona a las empresas a ocuparse de los problemas sociales y medioambientales.

- d) Falta compromiso de las empresas privadas para cubrir las necesidades sociales que las empresas del Gobierno no pueden cubrir.
- e) Se da una gestión menos efectiva para que las organizaciones civiles resuelvan los problemas sociales, medioambientales y comunitarios en comparación con las empresas.

Estas cinco aseveraciones marcan el comparativo que validará las hipótesis planteadas para esta investigación, las cuales serán contrastadas bajo el marco conceptual de las fuentes de financiamiento.

En concordancia, la financiación dentro de los procesos de emprendimiento empresarial no siempre es una tarea sencilla, dado que las líneas de crédito y préstamos bancarios precisan de inversores privados y procesos de financiación corporativos que deben ser simplificados aportando capital y valor añadido dentro del proceso de gestión.

Ahora bien, esto implica capital de riesgo. Las aceleradoras e incubadoras de *startups* configuran los modelos de negocio bajo una estrategia de capacitación a sus clientes en el área financiera. De esta forma, el *factoring* permite la orientación de las pymes hacia unas alternativas sostenibles de financiamiento a favor de unas subvenciones y ayudas públicas que permitan la financiación de los negocios. Esto acarrea una serie de requisitos que varían en la ayuda solicitada y que, por ende, los procesos de innovación y tecnología sean los más beneficiados por las disposiciones financieras hacia los emprendedores.

En este orden de ideas, es indispensable analizar las fuentes de financiamiento desde la teoría y tomando como base la literatura especializada sobre el financiamiento, con el fin de identificar diferentes escuelas de pensamiento y temas asociados a financiación tanto a escala de variables o factores como a evidencia empírica (**Tabla 6**).

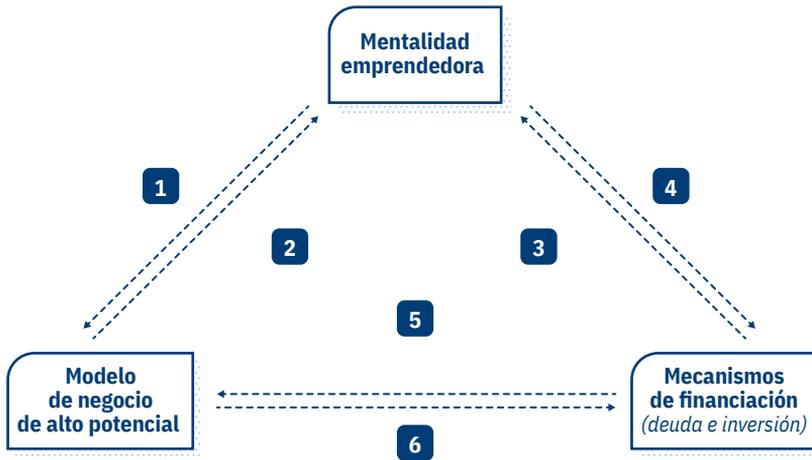
Tabla 6. Definiciones del financiamiento.

N.º	Característica	Concepto	Autores
1	Financiación interna y financiación externa.	Puede definirse como la obtención de recursos o medios de pago que se destinan a la adquisición de los bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus fines.	Domínguez Gómez (2005).
2	Fuentes de financiación externas.	Provenientes del decurso de la actividad ordinaria de la empresa o del uso del financiamiento ajeno con coste explícito.	Amat (1998).
3	Estructuras de financiamiento.	El financiamiento viene siendo el conjunto de recursos monetarios financieros utilizados para llevar a cabo una actividad económica.	Gitman (1978).
4	Endeudamiento financiero, autofinanciación.	La consecución del dinero necesario para el financiamiento de la empresa y quién ha de facilitararlo; o, dicho de otro modo, la financiación consiste en la obtención de recursos o medios de pago que se destinan a la adquisición de los bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus fines.	Aguirre Sádaba (1992).
5	Teoría de financiamiento.	Buscaron los equilibrios entre los costos y las ventajas del endeudamiento que una empresa o un sector económico puede poseer; permitirá fundamentar los valores de apalancamiento, amortización de pasivos a plazos, que se utilizarían para acrecentar los niveles de capital en la empresa, y serían utilizados en diferentes operaciones económicas, de índole operativa, financiera u otra, con el fin de elevar dicho nivel al máximo posible.	Modigliani & Miller (1958).

La evidencia empírica reviste de importancia los anteriores conceptos, orientando aún más los procesos del financiamiento como detonante que impacta a las variables de la productividad, la competitividad y la creación de las empresas.

Adicionalmente, es interesante analizar la siguiente perspectiva, la cual expone que es necesario examinar con atención tres elementos: mentalidad del emprendedor, potencial del modelo de negocio y

disponibilidad de mecanismos de financiación adecuados. Si alguno de estos elementos no está presente, el logro del crecimiento emprendedor enfrentará obstáculos sustanciales (Vesga Fajardo, *et al.*, 2017) **(Figura 8).**



1	La empresa materializa las aspiraciones del emprendedor y le plantea nuevos retos a medida que evoluciona.
2	El emprendedor tiene la motivación y las habilidades necesarias para transformarse a sí mismo. Sabe ampliar su repertorio de recursos para ponerlos al servicio de su empresa.
3	Los financiadores logran conocer al emprendedor, en la medida necesaria para superar la opacidad de la empresa y confiar en su capacidad de gestión.
4	El emprendedor tiene la capacidad de entender y activar las soluciones que ofrecen los actores financieros para asegurar la financiación.
5	Los financiadores logran superar sus rigideces organizacionales y desarrollan soluciones para las necesidades de las empresas de alto potencial de crecimiento.
6	Las empresas logran una gestión balanceada, se someten a disciplinas de transparencia y alcanzan resultados de crecimiento.

Figura 8. Empresas, emprendedores y financiación, las claves del equilibrio.

Tomada y modificada de Vesga Fajardo *et al.* (2017).

Cabe mencionar que el individuo emprendedor será aquella persona que, a través de sus características personales, sus atributos y acciones, actúa e influencia determinantemente, tanto en los aspectos que caracterizan y actúan sobre el entorno, así como, en la capacidad de reconocer las oportunidades, elegir las apropiadamente y explotarlas exitosamente (Schumpeter, 1934) (Shane, 2003). En este contexto es importante resaltar las características psicológicas de los emprendedores, las cuales son sumamente importantes para el éxito o fracaso de la actividad emprendedora, y donde se tienen que la gran mayoría de exponentes sobre el tema coinciden en las variables que se evidencian en la **Tabla 7**.

Tabla 7. Características psicológicas de los emprendedores.

Características	Autores más destacados
Aceptación de riesgos moderados	Hornaday & About (1971); Claver & Gómez (1979); Hull (1980); Gibb (1982); Jarillo (1984); Hawkins & Turla (1987); Timmons (1989); Varela (1990); Grabinsky (1990); Baron & Markman (1999).
Creatividad, innovación, imaginación	Napoleoni (1968); Hornaday & About (1971); Nelson & Neck (1981); Ronstadt (1984); Greffe (1988); Gasse (1989); Ludevid & Ollé (1993); Nueno (1994); Vigorena (1999); Sánchez (2002).
Liderazgo	Drucker (1964); Baumol (1968); Shapero (1975); Nelson & Neck (1981); Welsh & White (1984); Jarillo (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Varela (1990); Grabinsky (1998).
Orientado hacia la oportunidad	Drucker (1964); Leibstein (1968); Shapero (1975); Meredith (1982); Hawkins & Turla (1987); McBeer (1989); Ludevid & Ollé (1993); Masifern (1996); Lucas (1998); Vigorena (1999).
Capacidad de conseguir recursos	Drucker (1964); Leibstein (1968); Collins & Moore (1970); Vesper (1980); Meredith (1982); Ronstadt (1984); Herbert & Link (1988); Nueno (1994); Guerrero & Palacios (1994); Varela (1999).

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la Tabla 7.

Características	Autores más destacados
Toma de iniciativa / Nuevos retos	Drucker (1964); Draheim (1966); Hornaday & About (1971); Nelson y Neck (1981); Hawkins y Turla (1987); Patel (1989); Timmons (1989); Varela (1990); Brown & Rose (1993).
Percepción del beneficio económico. Ambición	McClelland (1961); Napoleoni (1968); Hull (1980); Harwood (1982); Hisrich & Brush (1984); Hawkins & Turla (1987); Herbert & Link (1988); Hisrich & Meter (1989); Ludevid & Ollé (1993); Vigorena (1999).
Necesidad de independencia. Autonomía	Vesper (1980); Harwood (1982); Hawkins & Turla (1987); Le Bras (1995); Lucas (1998).
Conocimiento del negocio	Leibstein (1968); Claver & Gómez (1979); Herbert & Link (1988); Veciana (1989); Guerrero & Palacios (1994); Varela (1999).
Gerente, administrador de recursos	McClelland (1961); Hull (1980); Stevenson & Gumpert (1984); Herbert & Link (1988); Le Bras (1995); Vigorena (1999).
Capacidad de decisión	Hawkins & Turla (1987); Timmons (1989); Varela (1990); Masifern (1996); Vigorena (1999).
Orientación hacia metas específicas	Leibstein (1968); Hawkins & Turla (1987); Patel (1989); Ludevid & Ollé (1993); Vigorena (1999).
Planificación, seguimiento sistemático	Leibstein (1968); Casson (1982); Greffe (1988); McBeer (1989); Ludevid & Ollé (1993); Masifern (1996); Sánchez (2002).
Redes de contacto	Leibstein (1968); Hawkins & Turla (1987); McBeer (1989); Grabinsky (1990); Ludevid & Ollé (1993); Masifern (1996).
Trabajo arduo	Welsh & White (1984); Timmons (1989); Ludevid & Ollé (1993); Varela (1999); Vigorena (1999).
Capacidad de solución de problemas	Leibstein (1968); Hawkins & Turla (1987); Patel (1989); Le Bras (1995); Grabinsky (1998).
Honestidad, integridad y confianza	Baumol (1968); Jarillo (1984); Hawkins y Turla (1987); Timmons (1989); Vigorena (1999).
Búsqueda de información	Ronstadt (1984); Hawkins & Turla (1987); Masifern (1996).
Ser dueño de la empresa	Hawkins & Turla (1987); Herbert & Link (1988); Le Bras (1995); Varela (1999).

Tomada y modificada de Vera Castillo (2007), De Pablo, Santos & Bueno (2004).

En Colombia, el emprendimiento ha tenido un comportamiento interesante en los últimos años. iNNpulsa Colombia y la Universidad Nacional (sede Medellín), en un primer estudio sobre las *startups* del país (incluyó las 32 ciudades capitales y 10 municipios de las áreas metropolitanas de Medellín, Cali y Bucaramanga) (iNNpulsa, 2017), hallaron los siguientes resultados:

- Del total, 1.356 empresas innovadoras emergentes son de la ciudad de Bogotá: un 50,2% del conglomerado nacional. La segunda zona en aporte de cantidad de *startups* es el nodo correspondiente al departamento de Antioquia (con protagonismo evidente del Área Metropolitana del Valle de Aburrá), con un total de 544 (20,1% del total).
- El mayor porcentaje de emprendedores innovan en servicios y productos (53,35% y 24,4%, respectivamente). En cuanto a su fondeo, las *startups* del país muestran baja participación en el acceso a recursos como subsidios gubernamentales, fondos de capital de riesgo, ángeles inversionistas y otras fuentes de financiación, a las que solamente acuden el 10,87% de los emprendedores encuestados; en cambio, los recursos propios, los créditos y los fondos de capital semilla representan el 89,13% del total de mecanismos usados.
- Estas empresas, en sus diferentes etapas de crecimiento, han logrado generarle al país 7.933 empleos; más de la mitad (53,47%) los han creado las *startups* que se encuentran en su etapa inicial. En segundo lugar, están aquellas compañías en etapa de aceleración (24%), seguidas por las que viven el proceso de descubrimiento (17,51%) y, finalmente, las que manifiestan estabilidad (5%).
- La mayor proporción de los emprendedores está entre los 25 y 35 años, independientemente del género (49,37% de los consultados); siguen los que se ubican en el rango de edad entre 35 y 45 años, con un 28,79% de la muestra. Además, el estudio encontró que los hombres (69,4%) tienen una mayor participación en el entorno emprendedor.
- El 84,4% de los colombianos de la muestra que hoy cuentan con un emprendimiento afirman tener un nivel de formación universitario y el 76,3% dice manejar un segundo idioma, en su mayoría el inglés. De

los emprendedores que participaron en el estudio, el 45,44 % señalaron haber formalizado su compañía en un tiempo no mayor a un año, mientras que solo el 6,57 % de los encuestados no ha formalizado aún su negocio (INNpulsa, 2017).

A pesar de que el financiamiento es un aspecto fundamental para el emprendedor, es también una gran preocupación, como puede evidenciarse en los datos de INNpulsa. Por ello, en el documento “*Emprendedores en crecimiento*” Vesga, et al., (2017). Ratifican que la financiación de empresas dinámicas jóvenes plantea retos particulares. Pero desde la perspectiva de un ecosistema que aspira a desarrollar empresas nuevas de alto potencial, el análisis del problema no puede limitarse a la forma de asegurar la presencia de instrumentos adecuados de financiación.

A partir de lo anterior, vale la pena analizar las propuestas actuales hechas en el país con respecto a la financiación del emprendimiento, en las cuales se logra identificar fuentes de financiamiento diversas, como las entidades estatales, financieras y los fondos de capital privado, que se caracterizan por aspectos que se notan en las **Tablas 8, 9 y 10**.

Tabla 8. Entidades estatales.

Entidades	Descripción
Bancoldex	Es una institución creada para promover la productividad y competitividad del sector empresarial en Colombia. Dentro de su portafolio existe un programa llamado Capital de Trabajo y Sostenimiento Empresarial, que financia en su totalidad a personas naturales y jurídicas consideradas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos (Becerra Elejalde, 2018).
Banco de las Oportunidades, Alcaldía de Medellín	Es un programa que otorga microcréditos en condiciones flexibles para la creación y el fortalecimiento de unidades productivas. Apoya a personas de estratos 1, 2 y 3 con iniciativas e ideas de negocio otorgando microcréditos, capacitaciones y asesorías (Alcaldía de Medellín, 2018).

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la Tabla 8.

Entidades	Descripción
INNpulsa	Es la unidad del Gobierno nacional creada para promover la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico como motores para la competitividad y el desarrollo regional (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).
Fondo Emprender, SENA	Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno nacional que está adscrito a la entidad, cuyo objetivo es financiar iniciativas empresariales creadas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales (Becerra Elejalde, 2018).
Social Atom Ventures	Brinda ayuda en el desarrollo de negocios, relaciones públicas, mercadeo, búsqueda de recursos e ingeniería de producto (BBVA Innovation Center, 2015).
Programa de Aceleración Empresarial - Alcaldía de Medellín, Creame	Es una incubadora de empresas creada por instituciones académicas, empresariales y gubernamentales que ofrece programas de emprendimiento y modelos para la incorporación de las empresas en el mercado financiero y comercial global. Creame opera en 80 municipios de 19 departamentos de Colombia (BBVA Innovation Center, 2015).
Ruta N, Alcaldía de Medellín	Entidad creada por la Alcaldía de Medellín con el fin de promover el desarrollo de negocios innovadores. Facilita conexiones entre inversionistas y emprendedores por medio de diferentes programas, talleres y convocatorias orientadas a una cultura innovadora, a la generación de empleo, al fortalecimiento de las instituciones y a la formación del talento (Becerra Elejalde, 2018).
Concurso Capital Semilla, Alcaldía de Medellín, Creame	Conocido como financiación semilla, es un tipo de oferta de compra y venta de acciones en el cual el inversor adquiere una parte de un negocio o una empresa. Este capital puede incluir opciones como la financiación familiar y por amigos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

Tabla 9. Entidades financieras.

Entidades	Descripción
Bancolombia	Emprendedor Bancolombia, programa de la entidad homónima, se enfoca en propuestas de alto impacto con créditos desde 50 millones de pesos hasta 1500 millones con periodos de gracia de hasta 18 meses (Becerra Elejalde, 2018).
Banco Caja Social	Presta asesoría a microempresas, pymes y grandes empresas sobre las condiciones financieras para acceder a las líneas de crédito de acuerdo con las políticas de riesgo del banco; adicionalmente, realiza el filtro para el estudio del crédito en cuanto a su viabilidad y capacidad de pago (Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial, 2013).
Banco ProCredit	Uno de sus principales objetivos es generar desarrollo en los países donde opera. Considera que las pequeñas y medianas empresas (pymes) son uno de los mayores contribuyentes al desarrollo y crecimiento económico del país, por medio de la generación de empleos directos e indirectos (Banco ProCredit, s. f.)
Bancamía	Banco con sentido social que busca apoyar el desarrollo productivo de los emprendedores en la base de la pirámide económica a través de productos y servicios financieros diseñados a la medida de sus necesidades (Bancamía, s. f.)
Coomeva	Financiación de proyectos de inversión para la creación de empresas, proyectos especiales o adquisición de activos fijos con el apoyo de entidades de redescuento como Findex y Bancóldex (Becerra Elejalde, 2018).

Tabla 10. Fondos de capital privado.

Entidades	Descripción
Capitalia Colombia	Funciona como una banca de inversión. Se enfoca en empresas que tengan necesidades de recursos de entre 100 y 5000 millones de pesos, independientemente de su tamaño, nivel de ventas o sector. Dentro de su red cuenta con 45 ángeles inversionistas y ha movilizado más de 12.000 millones de pesos en los últimos cinco años para compañías que han requerido capital para crecer y consolidarse (Becerra Elejalde, 2018).

Continuación de la Tabla 10.

Entidades	Descripción
Promotora	Comenzó a gestionarse en 2008, impulsado por el Grupo Empresarial Antioqueño y hoy es un fondo de \$40.000 millones. Ya se comprometieron recursos en siete compañías. En este momento está levantando un fondo de un tamaño mayor. El primero estuvo enfocado en Colombia y el segundo tiene la opción de mirar proyectos en la Alianza del Pacífico (Dinero, 2015).
EPM	Bajo el modelo de <i>venture</i> capital corporativo, Empresas Públicas de Medellín creó un fondo por 100.000 millones de pesos con un foco estratégico mundial. Ha realizado tres inversiones, en Brasil, Estados Unidos y Colombia. Según Felipe Zárate, su director, tiene 22 % del fondo invertido y espera cerrar este año con otras dos operaciones (Dinero, 2015).
Inversor	Es una iniciativa de la Bolsa de Valores de Colombia, la Fundación Bolívar Davivienda y otros jugadores institucionales. Es un fondo que asciende a 25.000 millones y arrancó en 2011. Ha invertido acerca de la mitad de sus recursos en cuatro empresas con una característica: impacto social y ambiental (Dinero, 2015).
Astorga, Kapital	Es un fondo de desarrollo empresarial constituido por dos empresas con más de 50 años de tradición que buscan trasladar conocimiento y capital a compañías pequeñas y medianas con un alto potencial de crecimiento (Dinero, 2015).
Velum	Cerró el fondo a mitad del año pasado por unos 30.000 millones. Invierte en <i>startups</i> colombianas, con recursos que van desde 300 millones hasta 2.000 millones. Tiene invertido el 70 % en 14 compañías y los recursos que quedan están destinados a las mismas compañías (Dinero, 2015).
Alta Ventures	Es un fondo dirigido por Diego Serebrisky que invierte en capital emprendedor para el desarrollo de empresas nacientes, en especial de tecnología. Para América Latina tiene 70 millones de dólares y para Colombia podría tener entre 5 millones y 6 millones de dólares (Dinero, 2015).

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la Tabla 10.

Entidades	Descripción
Ángeles inversionistas	Son generalmente personas naturales sin relación cercana con el emprendedor que actúan en su propio nombre o en representación de un grupo de interés (<i>family office</i> , sociedades en comandita, etc.). Siendo empresarios, ejecutivos o profesionales exitosos, invierten su propio capital (patrimonio) en una oportunidad de negocio o empresa que está en la etapa temprana de existencia y que, a su criterio, posee un gran potencial de crecimiento e innovación (también conocidos como emprendimientos dinámicos) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

Financiamiento como un factor fundamental del modelo GEM

Desde sus inicios, el modelo estructurado de emprendimiento conocido como modelo GEM propuso una taxonomía para los países del mundo con el fin de estudiar la tasa de actividad emprendedora, la cual dividió en tres apartados de acuerdo con sus grados de desarrollo tecnológico e innovación:

- a) Países impulsados por los factores.
- b) Países impulsados por la eficiencia.
- c) Países impulsados por la innovación.

Según resultados del propio GEM, tal vez el interés en esta heterogeneidad de tres grupos de países miembros del GEM señala que existe una correlación muy significativa entre el crecimiento económico, la innovación y la creación de empresas. Algunos estudios apuntan a que la actividad empresarial formal, indistintamente de en qué país ocurra, genera empleo, así como cambios tecnológicos e innovación, los cuales necesitan una fuente de financiamiento que se debe analizar.

En la **Tabla 11** se presenta un informe de Rankia Colombia que muestra una lista con las *mejores tasas de crédito para pymes* en sus diferentes líneas.

Tabla 11. Crédito para pymes en la ciudad de Medellín.

Banco	Línea de crédito	Plazo	Características	Tasas
Banco AV Villas	Cartera ordinaria	Plazos a partir de seis meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Es un crédito de mediano o largo plazo para financiar capital de trabajo o de inversión. • Amortización a capital según las necesidades (mensuales o trimestrales normalmente). 	Desde DTF + 6,10 % E. A. hasta 17,75% E. A.
Banco Caja Social	Capital de trabajo	Plazos hasta 36 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Las cuotas son fijas mensuales durante la vigencia del crédito. • El ingreso mínimo requerido es de un salario mínimo mensual legal vigente (s. m. m. l. v.). • Existe la opción de débito automático. 	Créditos hasta 40 s. m. m. l. v. (42,15 % E. A.). Créditos superiores a 40 s. m. m. l. v. (32,25 % E. A.).
Banco Davivienda	Crédito rotativo	Plazo de cada utilización: hasta 36 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Amortización mensual. • La vigencia del cupo es de máximo un año. • Es un cupo de crédito destinado a cubrir las necesidades de capital de trabajo. 	DTF E. A. (del día de corte) + <i>spread</i> determinado por el banco.
Banco Popular	Cupo múltiple de crédito	Plazo mínimo de 15 días, plazo máximo de cinco años.	<ul style="list-style-type: none"> • Monto máximo de operación de crédito o desembolso hasta 25 s. m. m. l. v. • Relación entre la cuota de amortización mensual del crédito y el ingreso bruto menor o igual al 25%. 	55,28 %

Continuación de la Tabla 11.

Banco	Línea de crédito	Plazo	Características	Tasas
Bancolombia	Capital de trabajo, cartera ordinaria	De uno a siete años para tasas variables.	<ul style="list-style-type: none"> • Es un crédito que permite financiar los proyectos de inversión a mediano y largo plazo. • La periodicidad del pago de intereses puede ser mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo del tipo de tasa. 	Hasta del 29,04 % E. A.
BBVA	Comercio capital de trabajo, credipyme	Plazo: máximo 36 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Amortización mensual o trimestral; tasas de interés fija y tasa variable (DTF e IBR*). • Crédito empresarial destinado a atender necesidades de capital de trabajo de las empresas. 	La tasa variable puede ser hasta DTF + 15%. La tasa fija hasta del 17,40%.
Banco Colpatria	Crédito rotativo pyme	Plazo de 12 a 24 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Cupo de sobregiro. • Cupo de tarjeta de crédito empresarial. • Es posible obtener otras líneas de crédito. 	39,16 %
Banco de Bogotá	Microcrédito – microempresas	Plazo sujeto a destino de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la financiación de activos fijos. • Capital de trabajo y capitalización empresarial. • Aplica para empresas que tengan más de 100 millones de pesos en ventas anuales (microempresas, pymes). 	48,14 %
Banco Itaú	Crédito capital de trabajo	Plazo mínimo de 31 días y máximo de 360 días.	<ul style="list-style-type: none"> • Monto mínimo de 50 millones. • Libre destinación de los recursos. 	No disponible
*Depósito a término fijo e indicador bancario de referencia.				

Tomada y modificada de Vélez (2018).

De acuerdo con los datos anteriores, y según Vélez (2018), destacan las siguientes opciones:

- En **primer lugar, el Banco BBVA** con su tasa fija para **crédito de capital de trabajo** hasta del 17,40 % E. A.
- En **segundo lugar, el Banco AV Villas** con su **cartera ordinaria**, cuya tasa puede ser hasta del 17,75 % E. A.
- En **tercer lugar, Bancolombia** con su **tasa de crédito de cartera ordinaria** para capital de trabajo que puede ser hasta del 29,04 % E. A.

La **Tabla 12** muestra otras opciones.

Tabla 12. Crédito para pymes en la ciudad de Medellín.

Banco	Línea de crédito	Plazo	Características	Tasas
Banco ProCredit	Crédito comercial	Plazos entre 12 y 24 meses.	Este crédito es la solución de financiación para: <ul style="list-style-type: none"> • Compras e inventario. • Materia prima y financiación de contratos. • Material de trabajo. • Reserva de liquidez. 	Min. DTF + 6,50 (E. A.) y máx. DTF + 10,5 (E. A.).
Bancamía	Crédito multipropósito	Plazos hasta 36 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Es un cupo de crédito destinado a financiación en activos fijos o capital de trabajo. • Cuotas fijas mensuales. 	55,08 % E. A.
Cooameva	Libre inversión, capital de trabajo	Plazo de cada utilización: hasta 60 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Para empresas unipersonales. • Es un cupo de crédito destinado a cubrir las necesidades de capital de trabajo (locales comerciales, consultorios, bodegas, productivos). 	23,87 % E. A.

Materiales y métodos

Con base en la información obtenida en la contextualización de datos se genera una matriz en la que se cualifican-cuantifican y correlacionan las variables por medio de la herramienta SPSS. Para el efecto de esta investigación se realizan pruebas no paramétricas, sumadas a un análisis de correlación y regresión, lo que permitirá divulgar en un artículo posterior un análisis de ecuaciones estructurales.

El proceso de recolección de información parte del análisis de fuentes primarias y secundarias de información recopilada según bases de datos de entidades financieras, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y los cuestionarios disponibles del GEM para la construcción de la matriz de análisis.

Para tal hecho, se crean las variables en función de las **Tablas 6 a la 12 y de las Figuras 4 a la 8**, que aportan a la construcción de la matriz integradora denominada Data respetando los criterios de medición para ser correlacionados con las cinco aseveraciones que validan las hipótesis planteadas para esta investigación. Estas últimas serán contrastadas bajo el marco conceptual de las fuentes de financiamiento, el financiamiento como un factor fundamental del modelo GEM, sus indicadores en Colombia, para, de esta forma, analizar el caso de Medellín.

La estructura metodológica radica en la creación de variables dependientes, las cuales serán las aseveraciones de los expertos, y las variables independientes, que van correlacionadas con las **Tablas 6 a la 12 y las Figuras 4 a la 8** analizadas.

Descripción de las variables

En primera instancia se analizan las **Figuras 4 y 5** para evidenciar insuficiencia en el financiamiento de los emprendedores en 2016 y 2017 en un rango Likert: (5) altamente suficiente y (1) altamente insuficiente.

Segundo, se tabula la información de las **Figuras 4 y 5** y de las **Tablas 6 a la 12 en Excel, en hojas separadas**, replicando su estructura con los expertos en Medellín.

Tercero, se construye el instrumento de mensurabilidad basado en la tabulación y en las aseveraciones de los expertos.

Cuarto, se genera la matriz integradora para dar una solución jerárquica de las variables dependientes (aseveraciones de los expertos), con base en la creación de las siguientes hipótesis generales:

- No hay diferencia significativa entre la financiación pública y la privada para las empresas con fines sociales.
- No hay diferencia significativa en la gestión del Gobierno para convocar emprendedores, potenciales empresarios y organizaciones civiles alrededor de objetivos sociales.
- No hay diferencia significativa por la baja participación de consumidores, lo que presiona a las empresas a ocuparse de los problemas sociales y medioambientales.
- No hay diferencia significativa por la falta de compromiso por parte de las empresas privadas para cubrir las necesidades sociales que las empresas del Gobierno no pueden cubrir.
- No hay diferencia significativa en una gestión menos efectiva para que las organizaciones sociales civiles resuelvan los problemas sociales, medioambientales y comunitarios en comparación con las empresas.

Se parte de la premisa de que estas aseveraciones están validadas por expertos y estadísticamente fiables; en situación se busca determinar su validación únicamente en el contexto antioqueño, específicamente de Medellín. De este modo se pretende ratificar si la variable financiación es crucial o no, para determinar si presenta inconformidad en relación con las variables independientes. En concordancia, y con base en la literatura analizada, se aplica el instrumento a un nuevo grupo de expertos de la ciudad y se replicará tres años después por medio de una prueba *post hoc*.

Para completar la información, es fundamental continuar con la metodología empleada por el análisis del GEM Colombia. Por ende, se realizaron un total de 36 encuestas parametrizadas con la información tabulada en la matriz principal y aplicada con expertos radicados en Medellín, que representa el sector de emprendedores, gremios

financieros, académicos, Gobierno, formuladores de política pública y líderes de organizaciones de apoyo para la creación de nuevas empresas. Las encuestas se aplicaron de forma equivalente con el objetivo de asignar una proporción equitativa: seis para cada sector de análisis.

Con lo anterior se logra la construcción de la base de datos que consentirá el cruce de la información y su respectivo análisis. Estos permiten corroborar o no las variables relacionadas validando las diferentes hipótesis en el contexto local y actual, para así realizar análisis de predicción y contrastación.

Resultados

Queremos agradecerle al equipo del GEM Colombia porque sus aseveraciones permitieron aterrizar cómo las fuentes de financiamiento influyen en el crecimiento de las pymes en Medellín. Es crucial ver el comparativo (**Figuras 9 y 10**) que evalúa el crecimiento en Colombia de las fuentes de financiación para empresas nuevas frente a las que realmente requieren de financiación como variable fundamental del modelo de emprendimiento GEM:

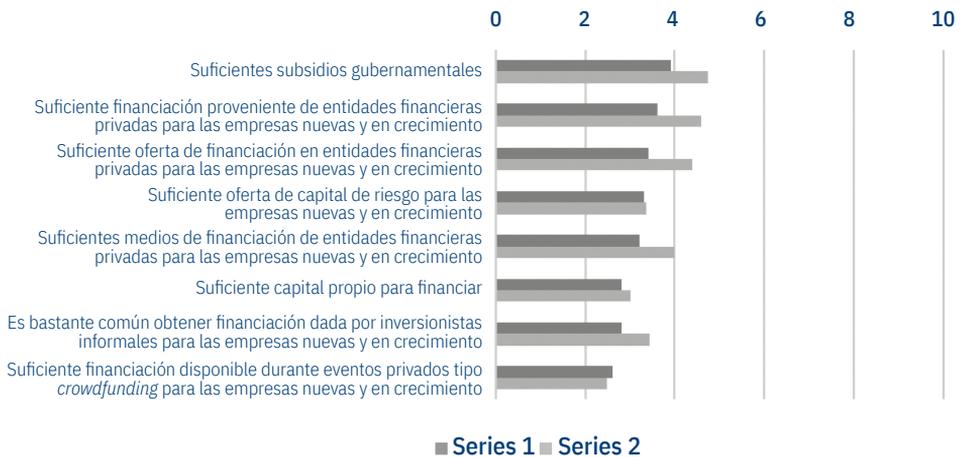


Figura 9. Evaluación de las fuentes de financiación para empresas nuevas y en crecimiento en Colombia aplicada en Medellín, 2015, 2016 vs. 2019.

Tomada y modificada de GEM Colombia (2015) y aplicación según consta en la investigación.

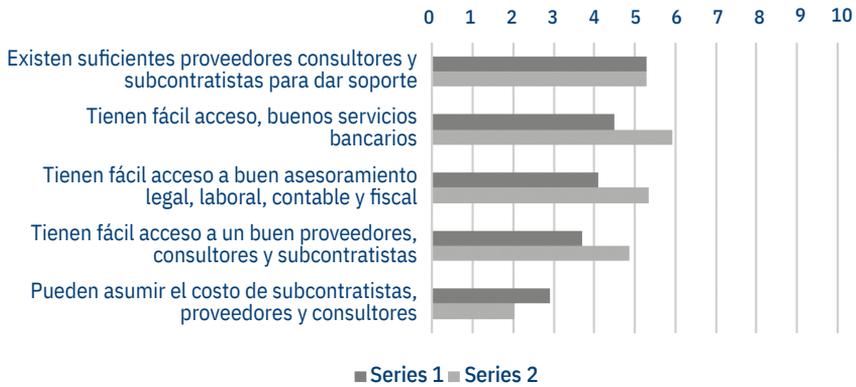


Figura 10. Evaluación de la infraestructura comercial y profesional de las empresas nuevas y en crecimiento en Colombia aplicada en Medellín, 2015, 2016 vs. 2019.

Tomada y modificada de GEM Colombia (2015) y aplicación según consta en la investigación.

Los comparativos permiten validar las hipótesis a, b y c, lo que significa una diferencia significativa entre la financiación pública y privada para las empresas con fines sociales, diferencia en la gestión del Gobierno para convocar emprendedores, potenciales empresarios y organizaciones civiles alrededor de objetivos sociales y la participación de consumidores, lo que presiona a las empresas a ocuparse de los problemas sociales y medioambientales.

Por tanto, la correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral) **(Tabla 13)**. El histograma relacional entre los años 2015 y 2016 representa una asimetría negativa en los aspectos dados al financiamiento de los emprendedores **(Figura 11)**, y en el diagrama R2 se evidencia una tendencia creciente que permite validar las fuentes de financiamiento para empresas nuevas **(Figura 12)**.

Tabla 13. Correlaciones estadísticas.

		2015/2016	2019
2015/2016	Correlación de Pearson	1	0,851**
	Sig. (bilateral)		0,000
	Covarianza	0,589	0,771
2019	Correlación de Pearson	0,851**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	Covarianza	0,771	1,395

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

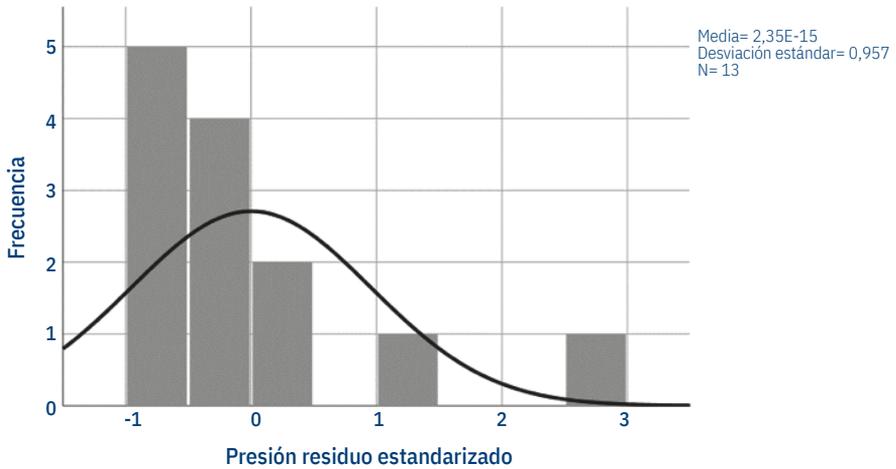


Figura 11. Histograma relacional 2015 vs. 2016.

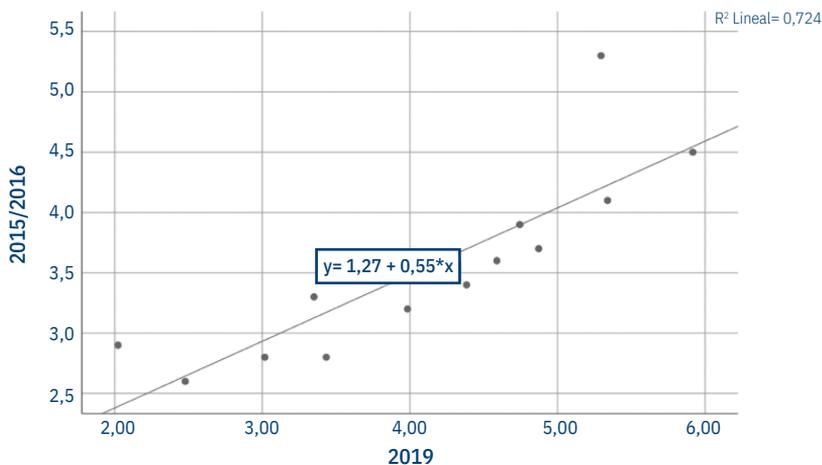


Figura 12. Diagrama R².

En resumen, el histograma y el diagrama de dispersión permiten contrastar las variables predictoras con la variable dependiente (**Financiamiento**); la matriz de coeficientes (**Tablas 14 y 15**) evidencia la ecuación del modelo de regresión $Y = 1,27 + 0,55 \cdot X$, para mostrar que las fuentes de financiación para empresas nuevas y en crecimiento en Colombia tienen una proporción significativa en Medellín con el paso del tiempo.

Tabla 14. Resumen del modelo^b.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	g1	g2	Sig. cambio en F
1	0,851 ^a	0,724	0,698	0,4216	0,724	28,79	1	11	0

^a. Predictores: (Constante) 2019.

^b. Variable dependiente: 2015/2016.

Tabla 15. Coeficientes^a.

Modelo B		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		Desv. error	Beta			
1	(Constante)	1,274	0,439		2,899	0,014
	2019	0,553	0,103	0,851	5,366	0

^a Variable dependiente: 2015/2016.

Es importante tener presente que la correlación y la regresión serán de vital análisis para la construcción de un futuro artículo que analice por medio de ecuaciones estructurales cómo el financiamiento es crucial para convertirse en uno de los pilares del modelo estructurado GEM y motor de los emprendedores en Medellín. Las pruebas no paramétricas analizadas, por su parte, son aquellas que presentaron una significancia asintótica bilateral menor de 0,05 y una de contraste muy cercana para ver las diferencias (mayor de 0,05) (**Tabla 16**). Adicional, en cuanto a la capacidad de decisión para la financiación, se evidencia que no hay una diferencia significativa en relación con la oferta de capital de riesgo, lo que afirma un alto grado de indecisión (**Figura 13**).

Tabla 16. Pruebas de chi-cuadrado.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,053 ^a	6	0,061
Razón de verosimilitud	14,953	6	0,021
Asociación lineal por lineal	0,372	1	0,542
N.º de casos válidos	36		

^a. 10 casillas (83,3 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,22.

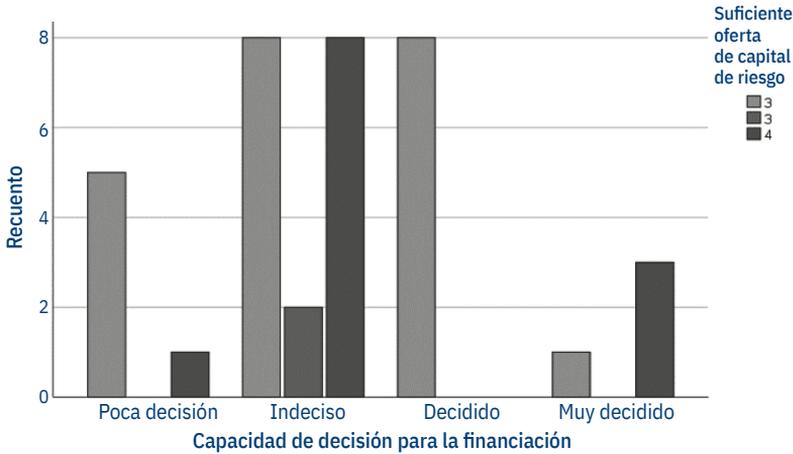


Figura 13. Capacidad de decisión para la financiación.

Discusión

Sin embargo, dentro de la metodología se propone el análisis no paramétrico. Se corroboró que no hay una diferencia significativa en la capacidad de decisiones para el financiamiento y la suficiente oferta de capital de riesgo, lo cual se valida en las aseveraciones de los expertos del GEM (**Tabla 17**); adicionalmente, se muestra una iniciativa a nuevos retos para la financiación y si los emprendedores tienen fácil acceso a buenos proveedores (**Figura 14**).

Lo anterior indica que las decisiones de los emprendedores al momento de realizar una inversión son dubitativas, dado que evalúan la capacidad de riesgo en relación con la retribución de su proyecto de inversión; sumado a que la capacidad de decisión para el financiamiento en relación con la suficiente oferta de capital de riesgo presenta estos porcentajes: 16,7% poca decisión, 50% indeciso, 22,2% decidido y 11,1% muy decidido.

Tabla 17. Pruebas de chi-cuadrado 2.

	Valor	df	S. A. (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,500 ^a	9	0,007
Razón de verosimilitud	26,350	9	0,002
Asociación lineal por lineal	0,451	1	0,502
N.º de casos válidos	36		

^a. 14 casillas (87,5 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,28.

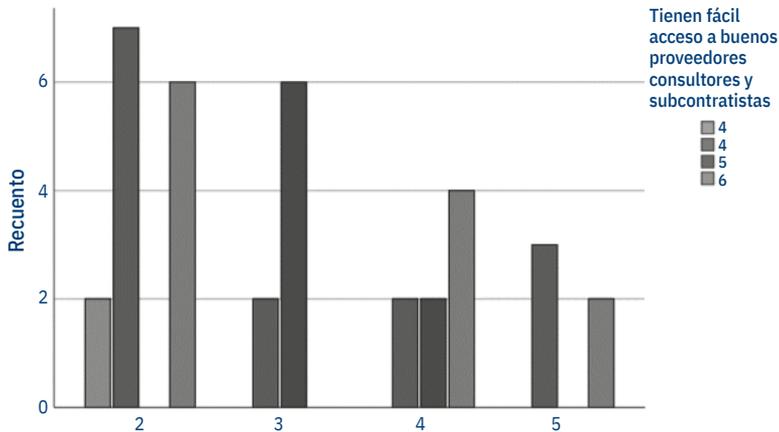


Figura 14. Toma de iniciativa/nuevos retos para la financiación.

Sobre el acceso a buenos proveedores, consultores y subcontratistas se corrobora que al ser menor de 0,05, se rechaza la hipótesis nula, lo cual marca que hay una diferencia significativa en la iniciativa a nuevos retos para la financiación en relación al acceso de los proveedores, consultores y subcontratistas (**Tabla 18**), mientras que en la aceptación de riesgos moderados para la financiación se evidencia la financiación de diversos proyectos a cambio de recompensas o participaciones altruistas (**Figura 15**).

En concordancia con los resultados, se desprende que las decisiones de los emprendedores sobre nuevos retos para la financiación evidencian poca iniciativa al fácil acceso a buenos proveedores, consultores y sub-contratistas. Para realizar una inversión, sumado a que el 41,7% tiene poca iniciativa para asumir nuevos retos para la financiación, el 22,2% es indiferente, el 22,2% tiene iniciativa y el 13,9% tiene mucha iniciativa.

Tabla 18. Pruebas de chi-cuadrado 3.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,278 ^a	6	0,027
Razón de verosimilitud	14,176	6	0,028
Asociación lineal por lineal	2,807	1	0,094
N.º de casos válidos	36		

^a. 12 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,50.

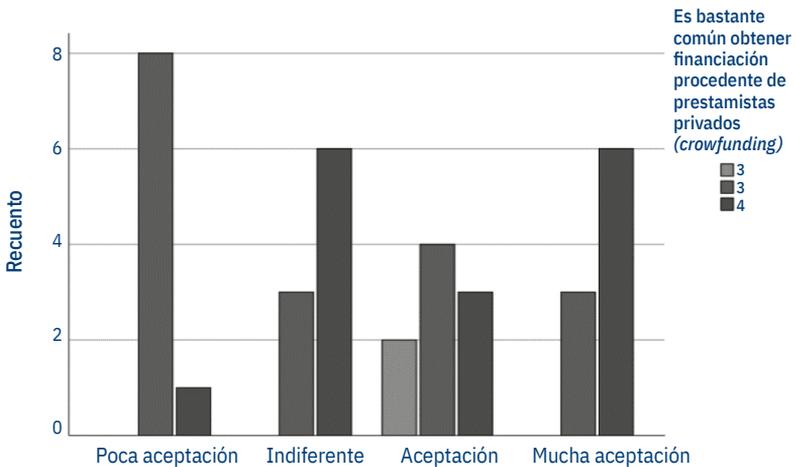


Figura 15. Aceptación de riesgos moderados para la financiación.

Ahora bien, con una significancia bilateral de 0,027 se rechaza H_0 , dado que los escenarios tecnológicos para la financiación son evidentes, por lo cual una red de financiación colectiva *online* permite donaciones económicas y financia diversos proyectos a cambio de recompensas o participaciones de forma altruista.

En consecuencia, la aceptación de riesgos moderados para la financiación es bastante común. Obtener recursos procedentes de prestamistas privados (*crowdfunding*) marca que hay una diferencia significativa en la aceptación de riesgos moderados para la financiación (**Tabla 19**). Por su parte, el diagrama boxplot evidencia cuatro entidades de Medellín y se realizó una estimación de género, que evidencia en A y C no diferencia y en B y D cierta inclinación hacia el género femenino (**Figura 16**).

Así que el *crowdfunding* es una oportunidad para los emprendedores, dado que la aceptación de riesgos moderados para la financiación presenta un 25 % de equivalencia en cuatro aspectos: poca aceptación, indiferente, aceptación y mucha aceptación. Se corroboran, entonces, las variables analizadas por los expertos, que marcan un 44,4 % en una medición de cuatro en la escala Likert de uno a nueve valorada por el GEM.

De esta forma se ratifica una de las conjeturas: “No hay diferencia significativa por la falta de compromiso por parte de las empresas privadas para cubrir las necesidades sociales que las empresas del Gobierno no pueden cubrir”. Este es uno de los hallazgos significativos y muestra cómo la innovación se correlaciona con los procesos de financiación. El liderazgo que se presenta en dicha actividad se ratifica dado que se realizó el análisis de tablas cruzadas y dio una significancia asintótica bilateral de 0,016.

Tabla 19. Pruebas de chi-cuadrado 4.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,885 ^a	12	0,021
Razón de verosimilitud	17,321	12	0,138
Asociación lineal por lineal	4,007	1	0,045
N.º de casos válidos	36		
^a 20 casillas (100,0 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,22.			

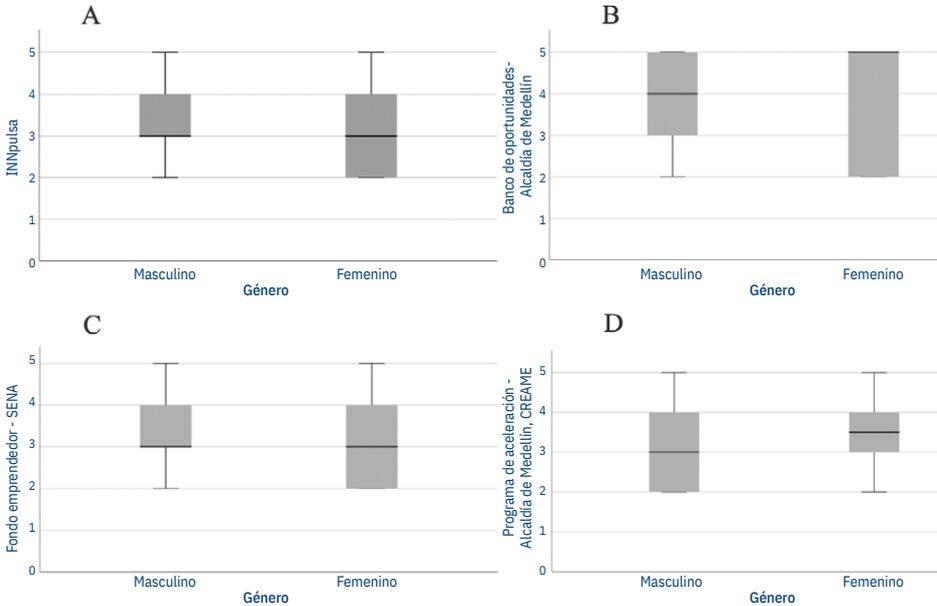


Figura 16. Diagrama boxplot. Diagrama de cajas Simple de: **A.** INNpulsas por género. **B.** Banco de las oportunidades – Alcaldía de Medellín por género. **C.** Fondo Emprender – SENA por género. **D.** Programa de aceleración empresarial – Alcaldía de Medellín, Creame por género.

Conclusiones

Para finalizar, analizar el acceso a los servicios bancarios o de financiación implica ver su calidad. Por esto se efectuaron las **Tablas 6 a la 12**, en las que se evalúan dichos aspectos y se relacionan con la percepción del beneficio económico para la financiación. El acceso a buenos servicios bancarios marca que hay una diferencia significativa en la percepción del beneficio económico para la financiación de los emprendedores (**Tabla 19**).

Sobre los beneficios económicos para la financiación (si tienen fácil acceso a buenos servicios bancarios) se obtuvieron estos resultados: el 11,1% no perciben beneficios, el 27,8% trae pocos beneficios, el 16,7% aceptables beneficios, el 22,2% trae beneficios y el 22,2% altos beneficios. Si se analiza como una variable dicotómica, se puede

decir que el 61,1 % tiene una postura positiva sobre el apoyo de entidades financieras.

Por tal motivo se realizó un diagrama boxplot comparativo y conclusivo con cuatro entidades de Medellín y se hizo una estimación de género. Según los expertos que contestaron el cuestionario 2019, se logra evidenciar una postura que trae aspectos cualitativos al estudio e interfiere en los procesos de financiación para la toma de decisiones de las personas que desean emprender.

El análisis de la variable financiamiento ratifica su pertinencia en la creación de nuevas empresas; sin embargo, se invita a los investigadores a generar un estudio mixto en el cual los constructos teóricos se evalúen de forma jerárquica, permitiendo la aplicación de ecuaciones estructurales, de suerte que se complemente la potencia estadística de la investigación.

Por ende, la investigación permite articularse con lo postulado por Matiz & Cuevas (2008) en su artículo “La cadena de financiación: una necesidad para el desarrollo económico y social a partir del emprendimiento”. Allí plantean algunos procesos asociados al desarrollo como principales problemáticas en la creación de empresas con base en la variable financiamiento, lo que ratifica la pertinencia de evaluar los procesos que miden la actividad emprendedora y su influencia en la variable GEM, indicando un punto divergente en las decisiones de los emprendedores según los procesos de financiamiento en las entidades prestadoras, dado que sus decisiones al momento de realizar una inversión son dubitativas. Así que para este estudio se evaluó la capacidad de riesgo en relación con la retribución de su proyecto de inversión, en concordancia con la capacidad de decisión frente a la oferta o capital de riesgo asumido.

Por esto, los emprendedores de Medellín se identifican con un contexto global de insuficiencia en la percepción del beneficio económico de parte de las entidades prestadoras. Esta conclusión se soporta en los comparativos que permitieron validar las hipótesis resaltando una diferencia significativa entre la financiación pública y privada para las empresas con fines sociales.

Así que se evidencia un papel significativo de la innovación correlacionada con el financiamiento para los emprendedores, y esto permite un conjunto de actividades científicas, tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales que diferencien la gestión del Gobierno.

De esta forma, se convoca a emprendedores, empresarios y organizaciones civiles alrededor de objetivos sociales en la participación de los procesos de emprendimiento. Además, se determinan las oportunidades financieras para brindar apoyo a los empresarios y ocuparse de los problemas sociales y medioambientales que se puedan subsanar con acceso al financiamiento de su actividad.

Finalmente, hay que decir que el Fondo Emprender, Creame, Alcaldía de Medellín e INNpulsan unen fuerzas y se consolidan como las entidades más significativas para el contexto del emprendimiento en Medellín, específicamente con respecto al financiamiento y apoyo a la creación de nuevas empresas, lo que ratifica la importancia del acceso a préstamos que motiven la actividad emprendedora de los colombianos.

Referencias bibliográficas

- Aguirre Sádaba, A. (1992). *Fundamentos de economía y administración de empresas*.
- Alcaldía de Medellín. (2018). Banco de los Pobres - Banco de las Oportunidades ofrecerá créditos para las OPV. <http://isvimed.gov.co/noticia/banco-de-los-pobres-banco-de-las-oportunidades-ofrecera-creditos-para-las-opv/>
- Amat, O. (1998). *Comprender la contabilidad y las finanzas*.
- Aranda Gutiérrez, H., De la Fuente Martínez, M. L., Reza, B., & Nieves, M. (2010). Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GIT) en pequeñas y medianas empresas (pymes). *Revista Mexicana de Agronegocios*, 26 (1345-2016-104270), 226.
- Bancamía. (s. f.). Acerca de Bancamía. <https://www.bancamia.com.co/sobre-nosotros>
- Banco ProCredit. (s. f.). ¿Por qué pymes? <https://www.bancoprocredit.com.co/es/banca-empresas/por-que-pymes.html>

- Bancoomeva. (s. f.). Crédito de fomento. <https://www.bancoomeva.com.co/publicaciones.php?id=33276>
- BBVA Innovation Center. (2015). 25 entidades que te ayudarán en tu carrera de emprendedor en Colombia. <https://www.bbva.com/es/25-entidades-te-ayudaran-carrera-emprededor-colombia/>
- Becerra Elejalde, L. (2018). Conozca las opciones de financiación que tienen los emprendedores en el país. *La República*. <https://www.larepublica.co/finanzas-personales/conozca-las-opciones-de-financiacion-que-tienen-los-emprededores-en-el-pais-2717729>
- Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial. (2013). El emprendimiento es apoyado en Colombia, conozca quién le da la mano. <http://www.uao.edu.co/emprendimiento/el-empredimiento-es-apoyado-en-colombia-conozca-quien-le-da-la-mano/>
- *Dinero*. (2015). Financiación: la gran pregunta de los emprendedores en Colombia. <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/como-obtienen-los-emprededores-financiacion-para-sus-proyectos/215907>
- De la Vega, I., Corduras, A., Cruz, C., Justo, R., & González, I. (2006). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo GEM España*. Instituto de Empresa.
- De Pablo, I., Santos, B., & Bueno, Y. (2004). Las dimensiones del perfil del emprendedor: contraste empírico con emprendedores de éxito. En S. Roig, D. Ribeiro, V. R. Torcal, A. De la Torre, & E. Cerver (Eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+i* (pp. 813-830). Universidad de Valencia.
- Domínguez Gómez, E. (2005). Propuesta de una alternativa de financiamiento para el Hotel Playa de Oro Varadero. Universidad de Matanzas.
- GEM Colombia. (2015). GEM 2015 / 2016 Latin America and Caribbean Regional Report - Spanish. <http://gemcolombia.org/publications/gem-global-report-2015/>
- GEM Colombia. (2016). Informe GEM Colombia 2016 <http://gemcolombia.org/publications/gem-global-report-2016/>
- GEM Colombia. (2017). Informe GEM Colombia 2017. <http://gemcolombia.org/publications/gem-global-report-2017/>
- GEM Colombia. (2018). Estudio de la actividad emprendedora en Colombia, basado en GEM Colombia 2018-2019. <http://gemcolombia.org/publications/gem-global-report-2018/>
- Gitman, L. (1978). *Fundamentos de administración financiera*.

- Guzmán, F., Ibarra Mares, A., & Cuervo, A. (2015). Emprendimiento con innovación para la creación de empresas con responsabilidad social empresarial en el sector turismo. Global.
- Guzmán, F., Ibarra Mares, A., & Cuervo, A. (2016). La innovación en el sector turismo como ventaja comparativa entre los países GEM de la Alianza del Pacífico. *Revista Espacios*, 37 (08).
- Ibarra Mares, A., & Gómez, L. (2011). Hacia un diagnóstico latinoamericano para la creación de empresas con la aplicación del modelo GEM 2006. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (22).
- INNpuls. (2017). iNNpuls Colombia y la Universidad Nacional (sede Medellín) realizan el primer estudio que mapea y caracteriza *startups* del país. <https://www.innpulsacolombia.com/en/node/4802>
- Matiz, F. J., & Cuevas, Y. (2008). La cadena de financiación: una necesidad para el desarrollo económico y social a partir del emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (63), 59-72.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). Financiación. 2018. <http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/5310/Financiacion>
- Modigliani, F., & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*.
- Shane, S. (2003). *General theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*.
- Vélez, L. E. (2018). *Mejores tasas de crédito para pymes 2018*. Rankia. <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3927261-mejores-tasas-credito-para-pymes-2018>
- Vera Castillo, P. M. (2007). Una experiencia de formación transversal e interdisciplinaria de emprendedores universitarios.
- Vesga Fajardo, R., Rodríguez Delgado, M., Schnarch González, D., Rincón Chaparro, Ó., & García Vargas, O. (2017). *Emprendedores en crecimiento: el reto de la financiación*. Editorial Kimpres.

Intraemprendimiento-competencias en el área comercial

Gladys Yaneth García Espinosa y Claudio Marco Cartagena Rendón

Introducción

La competencia es una pericia, actitud, idoneidad que permite realizar una actividad en particular (Real Academia Española & Asale, 2014). Se puede asimilar a una habilidad que le permite a una poder desempeñarse de manera adecuada y acorde con las exigencias de una actividad determinada.

Para las empresas de la actualidad, las competencias se han convertido en un pilar fundamental en los procesos de desarrollo del talento humano; esto se evidencia desde el proceso de selección: los candidatos no solamente deben tener unas habilidades propias del cargo que desean desempeñar según sus estudios y experiencia, sino que deben mostrar aptitudes que les permitan desarrollar sus conocimientos adecuadamente en las funciones asignadas.

La función comercial en una organización permite llevar los productos, bienes y servicios a los clientes finales, con el fin de generar valor (no solamente para la empresa, también para el mercado). Lo anterior requiere, inicialmente, de procesos, procedimientos y estrategias que se adecuen a las circunstancias de los mercados y que las personas que formen parte de estas áreas no solo tengan la experiencia y los

conocimientos adecuados, sino también que sus competencias blandas y laborales estén lo mejor desarrolladas, a fin de que obtengan los resultados esperados en sus actividades del día a día.

Los retos actuales que se presentan en los mercados están sometiendo a las empresas a contar con equipos comerciales que realicen las actividades mecánicas de venta y servicio al cliente, y que estén a la vanguardia de los avances y perspectivas de los mercados haciendo propuestas de mejora y generando valor por medio del planteamiento de nuevas maneras de hacer las cosas, de estrategias ganadoras que impliquen procesos de generación de ideas y de innovación, que solo son procedentes cuando se tienen competencias que aporten soluciones de valor en las áreas comerciales, las cuales pueden haberse desarrollado a lo largo de sus experiencias laborales.

El proceso descrito anteriormente se conoce como intraemprendimiento. Este es definido por Antoncic & Hisrich (2000) como “el proceso por el cual los individuos al interior de las organizaciones persiguen oportunidades sin considerar los recursos que actualmente ellos controlan”. Las oportunidades son consideradas como las acciones de mejora de lo ya existente, la innovación o creación de productos y servicios, nuevos mercados e implementación de nuevos avances tecnológicos. Esto implica cambios de mentalidad empresarial desde sus directivos, revisión de las estructuras comerciales y desarrollo permanente del recurso humano que forma parte del área comercial.

Conocer las competencias básicas y específicas que deben tener las personas que están laborando en las áreas comerciales permite, a su vez, identificar las fortalezas que los líderes deben aprovechar para incrementar los niveles de efectividad de los procesos de venta, generando así valor a las empresas; además de tener claras las brechas que puedan presentar y, para esas competencias en las cuales haya debilidades, implementar espacios de aprendizaje y autoaprendizaje que ayuden a establecer mejores equipos de ventas.

Referentes teóricos

El emprendimiento

El emprendimiento exige acciones proactivas que permitan actuar de manera dinámica, para llevar a la persona que las ejecuta a lograr una visión holística del entorno que la rodea. Un emprendedor es una persona que se arriesga (Hisrich, 1986), que quiere lograr un beneficio, que crea, identifica, innova y aprovecha oportunidades, que es capaz de establecer los recursos que necesita para sus fines y siempre está buscando nuevas maneras de hacer las cosas (Toca, 2010).

Para Gutiérrez (2006), el emprendimiento es la capacidad que tienen los individuos de comenzar, desarrollar y llevar a buen término proyectos de cualquier índole (dependiendo de sus distinciones), en mercados donde se identifiquen oportunidades, con la suficiente determinación para organizar los medios y recursos para aplicarlo. Las capacidades son oportunidades reales que sirven para llegar a una toma de decisiones con información de soporte (Boni & Lozano, 2007).

Competencias

Las competencias, según Vázquez (2001), son saberes que se aplican: saber pensar, saber desempeñarse, saber interpretar, saber ejecutar en los escenarios donde se desenvuelva la persona (desde la persona misma y hacia los demás o con los demás). Una competencia puede ser innata para un arte u oficio, y está en todo caso determinada por los conocimientos y prácticas en los entornos académicos y experienciales que el individuo tenga en su trayectoria de vida.

Las competencias emprendedoras buscan lograr una autonomía del individuo y se proyectan hacia la autorrealización del mismo, lo que lleva al cumplimiento de metas, con objetivos claros como la creación, innovación y producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades particulares en un mercado (Martínez & Carmona, 2009). Algo similar sucede con el intraemprendimiento: dentro de una organización se pueden crear formas diferentes de realizar los procesos, se puede innovar

en procedimientos, en productos y en servicios, lo que conduce a la generación de valor tanto para la empresa como para los mercados que esta atiende.

Las competencias son diferentes al conocimiento y las habilidades del individuo, ya que sus componentes no son solo atributos: también tienen una dependencia de la experiencia y de la estructura social (Mitchelmore & Rowley, 2010).

Las competencias para el intraemprendimiento que fueron evaluadas son las siguientes:

Innovación. Una definición general establece que es entregar nuevas ideas, materializadas en nuevos productos o servicios en el mercado (Christensen & Lundvall, 2004). La OCDE (2005) plantea también que la innovación es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización en el lugar de trabajo o en las relaciones exteriores”.

Creatividad. Es la capacidad del individuo para relacionar ideas que luego serán convertidas en cosas nuevas que se puedan utilizar (Rump, *et al.*, 2013).

Habilidades de negociación. Para Alles (2005), es la “habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación”.

Comunicación asertiva. Es la capacidad de comunicarse de una manera natural, sin miedos ni ofensas, todo desde el respeto y el amor hacia los otros (Aguilar & Vargas, 2010).

Orientación a los resultados. Para Penalba (2018), “consiste en dirigir todos los actos de una empresa hacia la meta deseada, actuando de forma eficaz, veloz y con urgencia ante decisiones importantes y que son

necesarias para satisfacer las peticiones del cliente, superar los estándares propios y, finalmente, ser mejor que los competidores”.

Autocontrol. Goleman (1998) expresa que es la capacidad de gestionar y no permitir que los sentimientos y emociones del momento gobiernen.

Proactividad. Moliní (1999) la define como el “desarrollo autoconsciente de acciones creativas para la generación de las mejores oportunidades posibles, con sometimiento permanente de todo el proceso a la más razonable, rigurosa y eficaz refutación”.

Liderazgo. Es la habilidad que tiene un individuo para generar influencia en un equipo o grupo de personas con el fin de obtener el logro de los objetivos o metas (Gómez, 2002). “Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (Lussier & Christopher, 2011, p. 32).

Adaptación al cambio. Según Alles (2009), es la capacidad para determinar y comprender de una manera más ágil los cambios que se den en el entorno que comprende a la organización, de forma interna y externa; además, es la capacidad de modificar las debilidades y volverlas fortalezas con el fin de lograr un posicionamiento en el tiempo y el logro de los objetivos planteados.

Toma de decisiones. Es un proceso por medio del cual se identifican las brechas o problemas; luego se procede a conseguir la información con el fin de generar alternativas de solución y el posterior curso de acción (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1999).

Empatía. El diccionario de la Real Academia Española y la Asale (2014) la define como “identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro”.

Autoestima. Rojas (2008) define la autoestima como “el sentimiento de aprecio o de rechazo que acompaña a la valoración global que hacemos

de nosotros mismos”; esa valoración debe tener amor, dignidad y estar enmarcada en la realidad (Zafra, 2011).

Orientación al cliente. Este es un concepto que se fundamenta en el mercadeo, y se define como una necesidad de satisfacción de los deseos de los clientes, basados en la felicidad que se genera entre la relación de los empleados con los clientes (Brown, *et al.*, 2002).

Trabajo en equipo. Grupo de personas que buscan el logro de un objetivo en común (Castillo & Quesada, 2001). Ahora, la capacidad de trabajar en equipo es una habilidad que permite la colaboración e interacción de los integrantes, una interacción activa cuyo fin es el logro de una meta (De la Cruz Lablanca, 2014).

Tolerancia a la frustración. “Capacidad intrínseca que presentan las personas para afrontar la frustración, haciendo uso del equilibrio emocional y los recursos internos presentes en el momento de la situación de tensión” (Orientapeques, s. f.).

Trabajo bajo presión. Se puede definir como la competencia en la cual la persona debe trabajar en condiciones adversas (por tiempo o sobrecarga de actividades) y lograr siempre eficiencia en sus actividades (González, 2009).

Iniciativa. Es un comportamiento que se caracteriza por la espontaneidad de un individuo en una actividad laboral, y que lo lleva a realizar sus funciones mucho mejor de lo exigido (Frese, *et al.*, 1996).

Capacidad de análisis. Es la que, mediante un análisis crítico, detallado, minucioso, previsor y proactivo, permite complementar la toma de decisiones en cualquier tipo de organización (OBS Business School, s. f.).

Recursividad. La definición más estructurada es la Villacís (2017): establece que una persona recursiva es la que obtiene el máximo provecho de cualquier situación que se le presente, por cuanto utiliza los recursos

que tenga a la mano para la formulación de planes y estrategias de contingencia. Una persona recursiva puede ver, más allá, diferentes formas de resolver situaciones y “hace algo de la nada”.

Dinamismo. Una persona dinámica es aquella que ejerce un impacto en el entorno donde se desempeña y genera valor mediante acciones que cambian las cosas o las personas (Fox, 2018).

Intraemprendimiento

El término intraemprendimiento es una combinación de los elementos “intra”, interno, y emprendimiento (Guerrero, Turró, & Urbano, 2011).

Este término fue definido por primera vez por Susbauer (1973): dentro de una empresa se establecen unidades de negocio independientes cuyos integrantes trabajan con los mismos niveles de libertad de acción y compromiso empresarial. Posteriormente, Pinchot (1985) definió a los intraemprendedores como “soñadores que hacen, aquellos que asumen la responsabilidad directa de crear innovación de cualquier tipo dentro de un negocio”, que logran desarrollar mercados en el interior de una empresa, con el fin de ensayar, probar y ampliarlos con servicios innovadores, tecnologías modernas o métodos competitivos.

El intraemprendimiento también se refiere a asumir responsabilidades dentro de una empresa para convertir ideas en productos (Cuervo *et al.*, 2007), a empleados que presentan y gestionan proyectos innovadores (Knight, 1987), al fenómeno del emprendimiento en una empresa (Antoncic & Hisrich, 2001), a personas que orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno (Garzón, 2005), a liderar y poner en práctica nuevas ideas dentro de la organización (Gálvez Albarracín & García Pérez de Lema, 2011) y a la práctica para el desarrollo de nuevas empresas dentro de una organización existente (Parker, 2011). El factor común de las anteriores definiciones es la innovación, es decir, mejorar o hacer diferente algo que ya estaba implementado, de acuerdo con las necesidades particulares de la compañía, enfocadas siempre a la satisfacción de un mercado en específico.

Emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo es una de las definiciones con las cuales se conoce el intraemprendimiento. Para Damanpour (1991), es la innovación de procesos y procedimientos para la generación, el desarrollo y la posterior implementación de nuevas ideas que impacten en la empresa, en cualquier área, apuntando a los desarrollos de mercados.

El concepto también se centra en la creación de nuevos negocios dentro de empresas ya establecidas, con el objetivo fundamental de lograr mejores posiciones en el mercado de acuerdo con sus aspectos competitivos y mejorar sus metas financieras mediante innovaciones de productos y servicios, procesos y desarrollo de los mercados (Zahra, Neubaum, & Huse, 2000). Asimismo, se destaca la capacidad de renovación que pueden tener los directivos de las organizaciones para superar las restricciones u obstáculos internos de la empresa, de tal forma que puedan reinventar la organización por medio de la implementación de nuevas iniciativas para el negocio (Salvato, Sciascia, & Alberti, 2009).

Sharma & Chrisman (1999), en su libro *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, hacen una extensa y clara descripción del emprendimiento y establecen una terminología, que se explica en la **Figura 17**.



Figura 17. Concepto de emprendimiento corporativo.

Tomada y modificada de Sharma & Chrisman (1999, pp. 9 y 10).

Desagregando los conceptos anteriormente descritos, se evidencian tres aspectos importantes que componen las definiciones: innovación, creación de nuevos negocios y renovación estratégica.

La OCDE & la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (2005) plantean que la innovación es la generación de ideas e implementación de cambios reveladores que impactan en un producto o servicio; la innovación en los productos enfocada en la mejora de sus características, desde sus materias primas hasta los procesos de producción; nuevos usos para el mercado mediante un mayor conocimiento de diferentes variables: mercado, clientes, competencia; o, también, la implementación de tecnología que permita un mejoramiento continuo, además de la innovación en la organización como tal.

La innovación de procesos está enfocada en las técnicas o procedimientos, materiales o materias primas (en los servicios son los procesos), con el fin de reducir los costos de producción, su distribución, el mejoramiento de la calidad; también se incluyen la implementación de tecnologías que permitan un mejoramiento en las actividades de apoyo y de gestión organizacional: contabilidad, compras, mantenimiento, facturación, etc.

Con relación al *marketing*, la innovación consiste en implementar métodos de comercialización que la empresa no haya utilizado, nuevas maneras de realizar las actividades de los vendedores, cambios en el diseño del producto, su envase, enfocar esfuerzos en el mejoramiento del posicionamiento de los productos o la marca en los mercados mediante la implementación de nuevos canales de comercialización como las franquicias, venta electrónica, *joint venture*, venta por catálogo. En referencia a la promoción, se pueden implementar nuevas formas de hacer publicidad, imagen corporativa y marca. Por último, hay que mencionar la innovación en estrategias de precios para los mercados que se atienden.

La organización siempre será objeto de innovación: una implementación o mejora en la gestión del conocimiento que lleve a la empresa a perfeccionar los procesos y procedimientos bajo los cuales se rige, siempre enfocados en la satisfacción de las necesidades en materia de servicios de los clientes internos y externos; mejoras en los procesos de recursos humanos, haciendo énfasis en la motivación y mejora de las

condiciones laborales; el uso de *outsourcing*, para actividades terciarias que no sean fundamentales en su enfoque hacia el mercado, y las mejoras permanentes en la actualización tecnológica con el fin de estar a la vanguardia de los mercados y las soluciones ofrecidas a los mismos.

La relación que se puede encontrar entre la innovación y el emprendimiento corporativo, para Kuratko, Hornsby & Covin (2014), radica en la modificación o implementación de nuevos o existentes productos o servicios, y en el perfeccionamiento de los procesos y procedimientos con el fin de agregar valor a los clientes, siempre contribuyendo a una mejora en la gestión del conocimiento dentro de la empresa.

La innovación dentro del emprendimiento corporativo es un proceso permanente de generación de valor y de índice de novedad que permea a la organización, a los clientes, a los proveedores, mediante la creación o mejora de productos, servicios, procedimientos, nuevas formas de comercializar, etc. (Covin & Slevin, 1991) **(Figura 18)**.



Figura 18. Emprendimiento corporativo e innovación.

Tomada y modificada de Covin & Slevin (1991).

El objetivo de esta investigación fue analizar la pertinencia del desarrollo de las competencias blandas en los intraemprendedores que laboran en las áreas de ventas de empresas comercializadores de la ciudad de Medellín.

Materiales y métodos

El enfoque metodológico utilizado fue cuantitativo y de tipo aplicado. Según Tamayo y Tamayo (2004), “se denomina investigación aplicada, también llamada activa o dinámica... ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad”. Por lo tanto, se parte de los hallazgos con el fin de confrontar el nivel de importancia de las competencias en entornos empresariales reales.

El diseño de la muestra fue aleatorio simple y esta fue compuesta por 200 vendedores de 24 empresas comercializadoras de productos de consumo masivo de Medellín, quienes fueron seleccionados para responder la encuesta. Los vendedores pertenecían a las siguientes empresas: Alpina, Arepas de la Finca, Arroz Federal, Bary, Dislicores, Distribuciones Distrisur, Distribuciones JB, Distribuciones Mercaventas, Distribuidora Antioquia, Distribuidora El Imperio, Distribuidora La Reina, Distribuidora Nacional de Alimentos, Distribuidora Supi, Distribuidora Tropicana, Familia, Coca Cola Femsa, La Recetta, La Soberana, Pollo Bucanero, Pool, Postobón, Supercerdo Paisa y Yupi. Estas fueron seleccionadas porque tienen personal dedicado exclusivamente a ventas.

La muestra fue caracterizada y para la elaboración del instrumento de medición se establecieron 12 preguntas cerradas, con diferentes opciones de respuesta. La caracterización de la muestra poblacional se dio por su género, tiempo de vinculación a la empresa y nivel de estudios. Mientras que para el instrumento se les preguntó a los participantes si reciben inducción en la empresa cuando se implementa un nuevo proceso, frecuencia de la capacitación, tipo de contrato con la empresa para su vinculación, si son tenidos en cuenta para procesos de mejora continua, tiempo de experiencia que debe tener un vendedor para ser contratado por la empresa, rango de edad que debe tener un vendedor para ser contratado por la empresa.

Adicionalmente, se les pidió que calificaran de uno a cinco (donde uno es irrelevante y cinco indispensable) la importancia que tiene para ellos, según su perfil de vendedor, cada una de las siguientes competencias: iniciativa, innovación, habilidad en negociación, comunicación asertiva, orientación a resultados, autocontrol, proactividad, liderazgo, adaptabilidad al cambio, toma de decisiones, creatividad, capacidad de análisis, empatía, autoestima, orientación al cliente, recursividad, dinamismo, trabajo en equipo, tolerancia a la frustración y trabajo bajo presión. Estas fueron tomadas según la determinación del SENA en el proyecto Tuning de América Latina.

Los datos se analizaron estadísticamente en el *software* SPSS versión 23.

Resultados y discusión

Los participantes en la investigación fueron 200 personas de áreas de comercialización de las empresas mencionadas (54 % hombres y 46 % mujeres). El 37,5 % vinculadas hace más de cinco años a su empresa, el 26 % entre uno y dos años, el 16,5 % entre dos y tres años, el 14 % entre cuatro y cinco años; finalmente, el 6 % llevaba entre tres y cuatro años de vinculación laboral (**Figuras 19 y 20**).

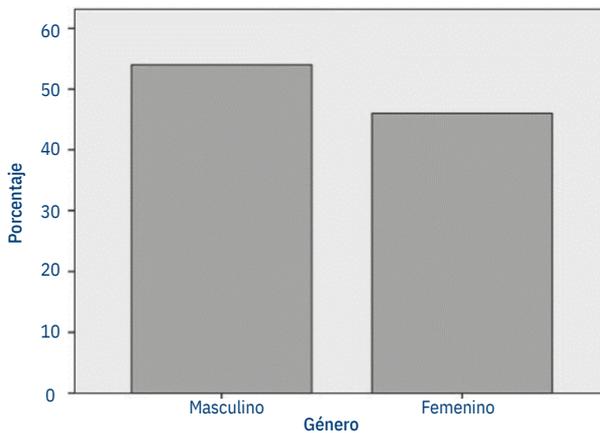


Figura 19. Género de los participantes implicados en la investigación.

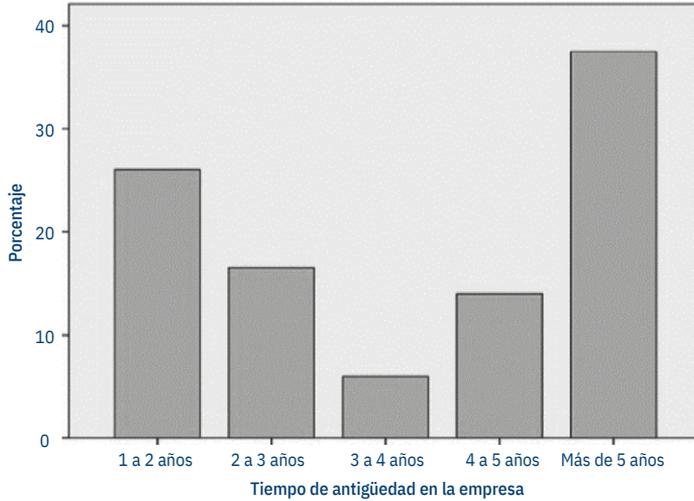


Figura 20. Tiempo de antigüedad en la empresa de los participantes implicados.

Parte de las personas que trabajan en los equipos comerciales solo cuentan con el bachillerato terminado: el 45,5 %, y de estos, el 19,5 % llevan más de cinco años en la empresa. Es importante resaltar que otrora las actividades comerciales eran llevadas a cabo por personas que cumplían con competencias específicas más que con perfiles; es decir, para las empresas era más importante que las personas tuvieran desarrolladas competencias, y no tanto que se adecuaran a ciertos perfiles (**Figura 21**).

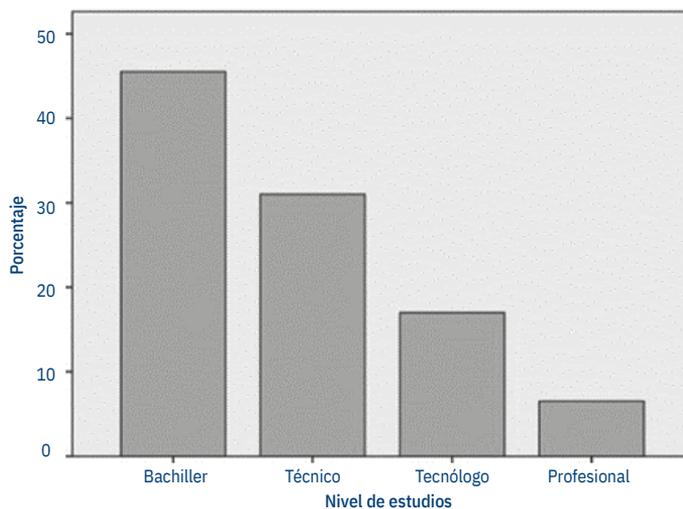


Figura 21. Nivel de estudios de los participantes de la encuesta.

En los procesos de ingreso, en cualquier organización, se establecen unos procedimientos básicos de adaptación que comprenden las actividades de inducción y capacitación. Para Chiavenato (2001), la inducción es una socialización organizacional, de carácter bidireccional, con la cual la empresa busca adaptar al nuevo empleado a una cultura organizacional y el empleado busca adaptarse a la empresa, según sus conveniencias. También ha sido definida como el proceso que lleva al empleado a asumir los valores de la empresa como propios (Gómez-Mejía & Balkin, 2003).

Así, la inducción es el método detallado que tiene la organización para decirle al nuevo empleado qué es la empresa, qué hace, cómo lo hace, cuál o cuáles son sus mercados, quiénes componen su estructura y cómo debe integrarse de manera adecuada a la cultura organizacional.

Esta actividad toma el nombre de reinducción, y se debe realizar cada vez que haya nuevas implementaciones en procesos y procedimientos, con el fin de acoplar a los empleados a las nuevas disposiciones. Se encontró que el 97,5 % de los encuestados ha recibido la respectiva inducción cuando se han implementado nuevos procesos (**Figura 22**).

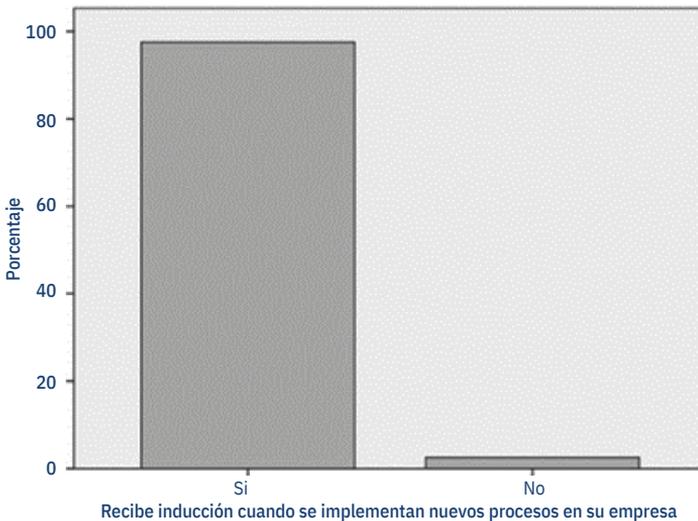


Figura 22. Inducciones recibidas por los participantes al implementar nuevos procesos en la empresa.

Ahora bien, el resultado, de acuerdo con las nuevas tendencias de los recursos humanos en las organizaciones, se puede considerar adecuado, puesto que casi el 100 % de las empresas hacen procesos de inducción cada vez que hay nuevas implementaciones; así que los empleados de las áreas comerciales deben estar siempre al tanto de las modificaciones que se hagan en cualquier proceso o procedimiento, toda vez que pueden variar según la actividad económica por motivos como las nuevas tendencias administrativas, nuevas maneras de ejecutar las actividades comerciales, por disposiciones gubernamentales con la imposición de controles o cambios en las normas, o quizás como fruto de cambios en las dinámicas de los mercados.

En razón a lo anterior, la capacitación del personal pretende desarrollar las aptitudes técnicas para desempeñar una labor, además de mejorar los conocimientos que tiene un empleado sobre las maneras de ejecutar su actividad (Siliceo, 2004). Se ha dicho, además, que el proceso de capacitación nunca será gasto para una empresa: en corto y mediano plazo es una inversión, por cuanto los empleados le pueden generar valor a aquella por medio de mejoras continuas en el desempeño laboral e innovaciones que traigan mejores resultados (Mincer, 1994; Torres, 2005; Wherther, 2008).

En las empresas donde laboran los encuestados realizan procesos de capacitación cada seis meses (con una participación del 29,5 %), cada mes (con un 22,5 %), cada año (21 %) y cada tres meses (15 %). Se evidencia en los resultados que las tendencias mundiales de los procesos de mejoramiento del talento humano están logrando que las empresas tengan conciencia de la importancia de la capacitación de sus empleados (**Figura 23**).

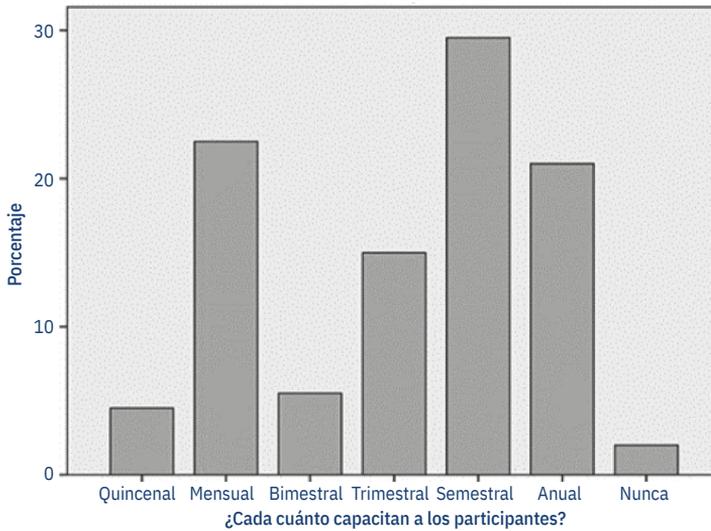


Figura 23. Frecuencia de capacitaciones ofrecidas por las empresas a los participantes.

Con relación a la capacitación y el nivel de estudios, se evidencia que los participantes que tienen el bachillerato terminado son los que reciben capacitación cada seis meses, equivalentes a un 16,5%. Hay una diferencia importante en cuanto a la frecuencia de la capacitación entre los bachilleres, técnicos y tecnólogos: estos dos últimos reciben capacitaciones mensualmente con el 10% y el 7%, respectivamente. Los profesionales también reciben más capacitación de manera semestral: el 3%.

Quando las organizaciones necesitan procesos de intraemprendimiento por parte de sus empleados del área comercial, deben, a su vez, generar procesos de formación que tengan una periodicidad adecuada, con el fin de que estos obtengan los conocimientos necesarios y aporten sus innovaciones para mejorar los procesos y procedimientos, según las dinámicas del mercado con relación a los nuevos productos o servicios, o nuevos usos de los mismos; además, que los cambios puedan suceder en los patrones de consumo del mercado.

Los resultados están demostrando que mientras menos nivel educativo se tiene, más extensa es la periodicidad de la formación; es decir, que la inversión en formación se prioriza en los participantes que tienen

el grado de bachiller y va disminuyendo con aquellos que tienen un nivel (técnico, tecnólogo y profesional) con una periodicidad menos extensa de forma mensual en los procesos de formación, lo que llevaría a contar con unos niveles de exigencia mayores para el participante no profesional con el objetivo de aportar soluciones de valor en las empresas y, de esta forma, propender a la calidad.

Para Stopford & Baden-Fuller (1994), el intraemprendimiento revitaliza la empresa al generar impactos internos y externos por la innovación que se hace en los procesos, lo cual la renueva.

Para conocer parte del proceso de intraemprendimiento en las áreas comerciales se indagó si el empleado es tenido en cuenta para los procesos de mejora continua en su área de trabajo. Los resultados muestran que un 65 % de los encuestados nunca ha sido tenido en cuenta en estos procesos, el 29 % algunas veces y el 6 % siempre (**Figura 24**).

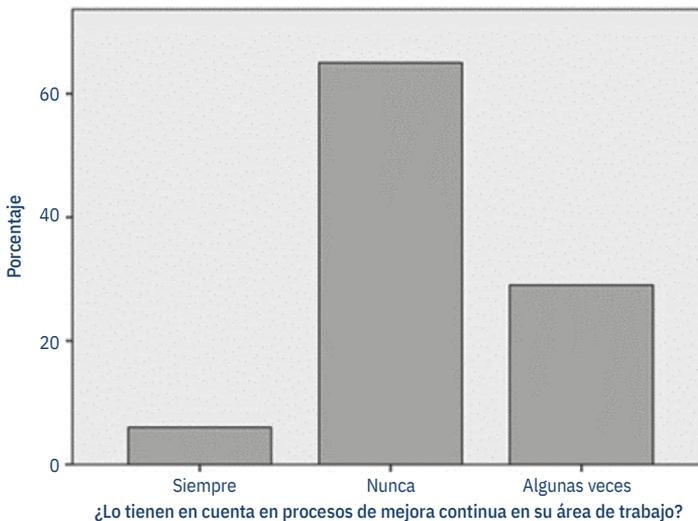


Figura 24. Cantidad de veces que la empresa tiene en cuenta a los encuestados para procesos de mejora continua.

No contar con el recurso interno para el mejoramiento continuo de las empresas puede generar sobrecostos; es más: puede generar reprocesos, ya que los más conocedores de la empresa y de lo que se hace son

los empleados actuales, y por ello deberían ser tenidos en cuenta en primer lugar para las actividades de intraemprendimiento. Como lo plantea Alcalá Gutiérrez (2015), es importante que los empleados generen ideas que aporten al logro de los objetivos organizacionales desde un liderazgo eficaz.

Del 65% que nunca es tenido en cuenta para procesos de mejora continua, el 34,5% corresponde al género masculino y el 30,5% al femenino; el 16,5% de los hombres son tenidos en cuenta algunas veces, frente al 12,5% de las mujeres. En las actividades comerciales, sin distinción de género, las competencias deben ser desarrolladas para todo el personal del área y, por consiguiente, es necesario que tenga las capacidades para que desde la experiencia y el conocimiento aporte ideas innovadoras.

Del 29% que respondieron que algunas veces son tenidos en cuenta en procesos de mejora continua, el 6% es tecnólogo, el 9,5% técnico y el 11% bachiller. Cabe anotar que en las áreas comerciales, con mayor frecuencia, tienen en cuenta a personas con estudios de bachillerato para los mencionados procesos que a personas con títulos superiores. La experiencia juega un papel importante en la actividad comercial y como un bachiller no tiene la fundamentación teórica del proceso, sus aportes pueden estar más enfocados a las soluciones más básicas o simples, sin el miramiento de teorías no siempre implementadas adecuadamente según los entornos de las empresas.

Las competencias han sido clasificadas en tres dimensiones: cognitivas o del saber, del hacer y del ser (Delors, 1996). En este ejercicio, solo se considerarán las competencias del ser, que, para el autor, construyen la identidad personal, los actos de la conciencia y cómo se desempeña emocional y actitudinalmente cada individuo.

Entre la clasificación de las competencias del ser están las emocionales. Para Goleman & Cherniss (2005), aprender desde la base de la inteligencia emocional dará como resultado un rendimiento superior en el puesto de trabajo.

Los resultados de las competencias para el intraemprendimiento fueron los siguientes (**Tabla 20**).

Tabla 20. Resultados obtenidos en competencias de intraemprendimiento.

Competencia	Irrelevante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante	Indispensable
Adaptabilidad al cambio	0,00 %	0,00 %	4,50 %	23,00 %	72,50 %
Autocontrol	0,50 %	0,50 %	3,00 %	20,50 %	75,50 %
Autoestima	0,50 %	0,50 %	3,00 %	11,50 %	84,50 %
Capacidad de análisis	1,00 %	1,00 %	1,00 %	25,00 %	72,00 %
Comunicación asertiva	0,00 %	0,00 %	1,50 %	20,00 %	78,50 %
Creatividad	1,00 %	0,50 %	1,50 %	19 %	78,00 %
Dinamismo	0,00 %	0,50 %	4,00 %	25,50 %	70,00 %
Empatía	0,50 %	0,00 %	1,50 %	17,50 %	80,50 %
Habilidades en negociación	0,00 %	0,50 %	0,50 %	11,00 %	88,00 %
Iniciativa	0,00 %	0,50 %	1,00 %	18,50 %	80,00 %
Innovación	0,00 %	0,50 %	3,00 %	27,50 %	69,00 %
Liderazgo	0,00 %	1,50 %	2,50 %	26,00 %	70,00 %
Orientación a los resultados	0,00 %	0,50 %	2,00 %	23,00 %	74,50 %
Orientación al cliente	0,00 %	0,50 %	1,50 %	13,00 %	85,00 %
Proactividad	0,00 %	0,00 %	2,00 %	23,50 %	74,50 %

Continúa en la siguiente página.

Continuación de la Tabla 20.

Competencia	Irrelevante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante	Indispensable
Recursividad	0,00 %	0,50 %	2,50 %	17,50 %	79,50 %
Tolerancia a la frustración	0,00 %	0,50 %	2,50 %	14,50 %	82,50 %
Toma de decisiones	0,00 %	1,50 %	3,50 %	26,50 %	68,50 %
Trabajo bajo presión	0,50 %	1,00 %	2,00 %	13,50 %	83,00 %
Trabajo en equipo	0,00 %	0,50 %	2,00 %	26,50 %	71,00 %

Los resultados muestran que para los entrevistados cada una de las competencias es indispensable en el proceso de intraemprendimiento en el área comercial.

Para los encuestados, la competencia más indispensable es la habilidad de negociación (88 %); en segundo lugar, está la orientación al cliente (85 %) y en tercero la competencia relacionada con la autoestima (84 %). Sobre esta última, es importante una autoconciencia de una salud mental adecuada, para así generar valor en la empresa y concentrarse en las actividades laborales: si la persona se encuentra bien consigo misma, va a concentrar sus esfuerzos en el logro de las metas propuestas, tanto personales como colectivas.

Entre las de más bajo nivel de indispensabilidad para los encuestados están la toma de decisiones (68,5 %) y la innovación (69 %). Además, desde la perspectiva del aporte que pueden hacer los empleados de las áreas comerciales, hay que considerar estos resultados también: que el 69 % corresponde a los que nunca son tenidos en cuenta y el 23 % a los tenidos en cuenta algunas veces; asimismo, que el 29,5 % recibe capacitación cada seis meses.

En las empresas, de alguna manera se van diezmando las capacidades innovadoras y de proactividad de los empleados: como se evidencia

en los resultados, una mayoría no son tenidos en cuenta, lo que podría generar una desmotivación. Así las cosas, las competencias “toma de decisiones” e “innovación” no son tan indispensables, aunque siempre serán necesarias.

Por otro lado, el intraemprendimiento no ha dejado de ser el aporte que, a través de opiniones e ideas, intenta generar valor a los procesos y procedimientos que se realizan en las áreas comerciales, enfocando siempre los objetivos al crecimiento soportado en el incremento de las ventas y el mantenimiento de los clientes.

De acuerdo con los resultados de la investigación, las empresas todavía no han generado conciencia organizacional para establecer las prioridades con relación al mejoramiento continuo, dado que las actividades enfocadas al crecimiento de los empleados del área comercial están desestimadas, primero, por el presupuesto dedicado a bienestar laboral (hay una notoria falta de recursos para realizar programas de entrenamiento y capacitación), situación que va en contravía del mejoramiento continuo, ya que les impide a los empleados del área tener herramientas y argumentos a la hora de establecer actividades de intraemprendimiento.

Segundo, por una carencia de herramientas que les permitan a las organizaciones conocer de forma científica cuáles son las necesidades más importantes en materia de entrenamiento y capacitación. Así que terminan cayendo en procesos repetitivos (los mismos temas de formación) o llevando profesionales que no tienen conocimiento del mercado y entorno de las empresas para que entrenen a sus empleados.

Un tercer aspecto que no se puede olvidar está en la desconfianza que se tiene frente al paradigma educativo. Este paradigma lleva a los líderes de las áreas comerciales a dudar del trabajo de sus empleados por el simple hecho de que no tienen estudios universitarios avanzados. No comprenden que más que estudios, es la experiencia en el entorno lo que les da argumentos y datos para proponer intraemprendimiento de valor en las organizaciones.

Los esfuerzos que se han establecido desde diferentes entes, tanto públicos como privados, para apoyar actividades de emprendimiento no han tenido en cuenta el desarrollo del intraemprendimiento empresarial,

y dejan esta actividad en manos de las empresas. Pero resulta que solo en las grandes empresas del nivel nacional se pueden ver ejercicios positivos al respecto, mientras las pymes todavía se quedan cortas en la implementación de acciones para que los empleados aporten ideas y soluciones que permitan un mejoramiento permanente, en especial en las áreas comerciales.

También se debe anotar que no sería procedente hacer una separación tan amplia entre emprendimiento e intraemprendimiento, dado que las actividades de emprendimiento llevan a una persona a desempeñarse en cualquier escenario, ya sea dentro de una organización o en el momento de la generación de ideas para iniciar su modelo de negocio; de igual forma, al momento de realizar cambios disruptivos en la empresa donde ejerce un puesto fijo que lo motive a reinventar su actuar.

Actualmente no hay manera de hacer comparativos con otras investigaciones porque en los ámbitos local, nacional e internacional no se ha realizado otro tipo de estudios sobre el intraemprendimiento que tengan en cuenta a personas que formen parte de cualquier área de la empresa, con el fin de confrontar otras culturas o mercados, y tener una mirada diferente según las idiosincrasias de otras latitudes.

Referencias bibliográficas

- ACAFi, & Ey. (2018). Reporte venture capital & private equity 2017-2018. Chile.
- Aguilar, J., & Vargas, J. (2010). *Planificación y gestión estratégica* (4.a ed.).
- Aguirre Sádaba, A. (1992). *Fundamentos de economía y administración de empresas*.
- Alba, Á. (2016). *La última moda en innovación: el intraemprendimiento*.
- Alcalá Gutiérrez, S. X. (2015). *Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia* [PDF] [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14091/2/TRABAJO_FINAL_EMPOWERMENT - SXGA -UMNG.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14091/2/TRABAJO_FINAL_EMPOWERMENT_-_SXGA_-_UMNG.pdf)
- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica.

- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Ediciones Granica.
- Amat, O. (1998). *Comprender la contabilidad y las finanzas*.
- Andbank. (2014). ¿Qué es el fundraising?
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: a comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5 (1), 21-40. https://www.researchgate.net/publication/292294914_Intrapreneurship_modeling_in_transition_economies_A_comparison_of_Slovenia_and_the_United_States
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Argudín, Y. (2001). Educación basada en competencias [PDF]. *Educar: Revista de Educación/Nueva Época*, (16), 1-29. https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Argudin-Educacion_basada_en_competencias.pdf
- ASCRI. (2018). Qué es el capital privado (venture capital & private equity).
- Bancamía. (s. f.). Acerca de Bancamía.
- Banco ProCredit. (s. f.). ¿Por qué pymes?
- Bancoomeva. (s. f.). Crédito de fomento.
- BBVA Innovation Center. (2015). 25 entidades que te ayudarán en tu carrera de emprendedor en Colombia.
- Becerra Elejalde, L. L. (2018). Conozca las opciones de financiación que tienen los emprendedores en el país.
- Boni, A., & Lozano, J. F. (2007). The generic competences: an opportunity for ethical learning in the European Convergence in Higher Education [PDF]. *Higher Education*, (54), 819-831. https://www.researchgate.net/profile/Alejandra_Aristizabal/publication/225443366_The_Generic_Compentences_An_Opportunity_for_Ethical_Learning_in_the_European_Convergence_in_Higher_Education/links/5829922d08aef00c2056007f/The-Generic-Compentences-An-Opportun
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39 (1), 110-119. <http://www.jstor.org/stable/1558588>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). Certificado de existencia y representación Conix S. A. S.

- Castillo, E., & Quesada, C. (2001). Manual de capacitación para emprendimientos rurales [PDF]. IICA Agencia ASDI. <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=XL2012001085>
- Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial. (2013). El emprendimiento es apoyado en Colombia, conozca quién le da la mano.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Christensen, J. L., & Lundvall, B. Å. (2004). *Product innovation, interactive learning and economic performance*. Elsevier.
- ColCapital. (2017). Anuario 2017: industria de fondos de capital privado en Colombia.
- ColCapital. (2018). Fondos de capital privado.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior [PDF]. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16 (1), 7-25. [http://kisi.deu.edu.tr/ethem.duygulu/covin ve slevin.pdf](http://kisi.deu.edu.tr/ethem.duygulu/covin%20ve%20slevin.pdf)
- Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). *Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva. Introducción*. <https://www.uv.es/bcjauveg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigIntroduccionESP.pdf>
- Cumming, D. J., & Johan, S. A. (2013). *Venture capital and private equity contracting: an international perspective*. Academic Press.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, (34), 355-390. <http://www.jstor.org/stable/256406>
- De la Cruz Lablanca, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Colección Aula Mentor.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Santillana.
- Demaria, C., & Tarradellas, E. (2016). *Private equity: introducción a la financiación privada de las empresas (capital riesgo, capital expansión, LBO y turnaround)*. Profit Editorial.
- Dinero. (2015). Financiación: la gran pregunta de los emprendedores en Colombia.
- Domínguez Gómez, E. (2005). Propuesta de una alternativa de financiamiento para el Hotel Playa de Oro Varadero.
- Fox, E. (2018, 3 de mayo). *¿Es usted dinámico? ¿Qué es una persona dinámica?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=BPcbpRZuCjw>

- Fracica Naranjo, G. (2009). La financiación empresarial y la industria del capital de riesgo: estructura y conceptos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (66), 31-66.
- Fracica Naranjo, G., Matiz, F. J., Hernández, G., & Mogollón, Y. (2011). Capital semilla para la financiación de startups con alto potencial de crecimiento en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 71, 126-147.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, (39), 37-63. <https://doi.org/10.5465/256630>
- Gálvez Albarracín, E. (2011). Intra-entrepreneurial culture and innovation: an empirical study in the colombian tourism micro and SMES. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 27 (46), 103-114.
- Gálvez Albarracín, E., & García Pérez de Lema, D. (2011). Impacto de la cultura intraempresarial en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano; un estudio empírico [PDF]. *Universidad y Ciencia*, (52), 27-36. <https://www.redalyc.org/pdf/674/67419879004.pdf>
- Garzón, M. A. (2005). The intrapreneur innovation: led by medium and small size companies' managers (qualitative research) [PDF]. *Universidad & Empresa*, 4 (8), 31-55. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1949/1700>
- Gitman, L. (1978). *Fundamentos de administración financiera*.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2005). *No Title*. Kairós.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2 (2), 61-77.
- Gómez-Mejía, L., & Balkin, D. (2003). *Administración*. McGraw Hill.
- González, D. (2009). Trabajo bajo presión [PDF]. Universidad Eafit. <http://www.eafit.edu.co/practicas/estudiantes-prepractica/Documents/Trabajo bajo presion.pdf>
- Guerrero, M., Turró, A., & Urbano, D. (2011). Emprendimiento corporativo en España [PDF]. https://www.researchgate.net/profile/Maribel_Guerrero/publication/303389843_El_emprendimiento_corporativo_en_Espana/links/5740344208ae298602e93716/El-emprendimiento-corporativo-en-Espana.pdf
- Gutiérrez, F. (2006). Desarrollo local - endógeno y el papel de las universidades en la formación de cultura emprendedora e innovadora en territorios socio-deprimido [PDF]. *Laurus*, 12 (22), 139-152. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102207.pdf>

- Guzmán Vásquez, A., Guzmán Vásquez, D., & Romero Cifuentes, T. (2005). *Contabilidad financiera*. Universidad del Rosario.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. I. T. Editores.
- Hisrich, R. D. (1986). *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and venture capital*. L. Books.
- Hungarian Private Equity and Venture Capital Association. (2018). The development of private equity and venture capital.
- INNpuls. (2017). iINNpuls Colombia y la Universidad Nacional (sede Medellín) realizan el primer estudio que mapea y caracteriza startups del país.
- Jaramillo, C. A. (2018). *Intraemprendimiento para la sostenibilidad*.
- Knight, R. (1987). Corporate innovation and entrepreneurship: a Canadian study. *Journal of Product Innovation Management*, (4), 284-297. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(87\)90032-4](https://doi.org/10.1016/0737-6782(87)90032-4)
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship [PDF]. *Business Horizons*, (57), 37-47. <http://www.firstorm.com/wp-content/uploads/2014/05/03Diagnosing-a-firm%25E2%2580%2599s-internal-environment.pdf>
- LAEFM Colombia. (2018). LAEFM Colombia.
- Lussier, R. N., & Christopher, F. A. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Learning Ed.
- Martínez, F. M., & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de “competencias emprendedoras”: valor social e implicaciones educativas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7 (3), 82-98. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063007.pdf>
- Matiz, F. J., & Mogollón, Y. (2008). La cadena de financiación: una necesidad para el desarrollo económico y social a partir del emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (63), 59-72.
- Matiz, F. J., & Parra, L. (2012). La orientación al mercado y la financiación en etapas tempranas como factores ausentes en la empresariedad por necesidad. *Perfil de Coyuntura Económica - Universidad de Antioquia*, 20 (20), 177-194.
- Matiz, F. J., & Fracica Naranjo, G. (2013). La financiación de nuevas empresas en Colombia, una mirada desde la demanda. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (70), 118-131. <https://doi.org/10.21158/01208160.n70.2011.538>

- Mincer, J. (1994). *Investment in U. S. education and training* [PDF] (4844). <https://www.nber.org/papers/w4844.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). Financiación.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16 (2), 92-111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Modigliani, F., & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48.
- Moliní, F. (1999). Hacia unas listas de distribución de RedIRIS pioneras a escala internacional. *Red Iris. Actualidad Boletín*, (48). <http://www.rediris.es/cvu/publ/ponencia.es.html>
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29 (1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2013.06.005>
- OBS Business School. (s. f.). Mejora tu capacidad de análisis con estos 5 consejos. R <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/mejora-tu-capacidad-de-analisis-con-estos-5-consejos>
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: guidelines for collecting and interpreting innovation data. OECD/EC. TIC y Discapacidad*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-enpdf?expires=1547171857&id=id&accname=guest&checksum=3C9ADC1E7881FD0BF90CE0325842A965>
- Orientapeques. (s. f.). Orientaciones para trabajar la baja tolerancia a la frustración [PDF].
- Ovalle, J. D. (2014). La estática regulación de los fondos de capital privado (*private equity*) en Colombia: propuestas de mejora normativa al Decreto 1242 de 2013 y demás leyes complementarias. *Revista de Derecho Privado*, 52, 1-36. <http://dx.doi.org/10.15425/redepriv.52.2014.20>
- Parker, S. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, (26), 19-34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>
- Peláez, M. (2018). ¿Cómo ha sido el desarrollo del emprendimiento en Corona?
- Penalba, F. (2018). Cómo poner en práctica la orientación a resultados. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-poner-en-practica-la-orientacion-a-resultados/>

- Phalippou, L., & Gottschalg, O. (2009). The Performance of private equity funds. *The Review of Financial Studies*, 22 (4), 1747-1776. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/rfs/hhn014>
- Pinchot, G. I. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. En *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. Illinois. <https://ssrn.com/abstract=1496196>
- Povaly, S. (2007). *Private equity exits*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Presidencia de la República de Colombia. (2010). Decreto 2555 de 2010 “Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del Sector Financiero, Asegurador y del Mercado de Valores y se dictan otras disposiciones”.
- Real Academia Española & Asale. (2014). Competencia. <http://dle.rae.es/?id=A0fanvT%7CA0gTnnL>
- Restrepo, C. (2018). Propósito protección en innovación: implantar un ADN innovador.
- Rojas, L. (2008). La autoestima. Nuestra fuerza secreta.
- Rubio, G. (2015). Las contribuciones del intraemprendimiento a la estrategia de manufactura. *Dimensión Empresarial*, 13 (1), 95-110. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.340>
- Rump, C. Ø., Nielsen, J. A., Andersson, P. H., & Christiansen, F. V. (2013). *A framework for teaching educators to teach innovation* [PDF]. <https://www.kuleuven.be/communicatie/congresbureau/oud2015/congres/sefi2013/eeproceedings/118.pdf>
- Salinas Ramos, F., & Osorio Bayter, L. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC*, (75), 129-151. <https://doi.org/0213-8093>
- Salvato, C., Sciascia, S., & Alberti, F. (2009). The microfoundations of corporate entrepreneurship as an organizational capability. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10 (4), 279-298. https://www.researchgate.net/profile/Fernando_Alberti/publication/233687106_The_microfoundations_of_corporate_entrepreneurship_as_an_organizational_capability/links/5586c5e108aeb0cdade098d0/The-microfoundations-of-corporate-entrepreneurship-as-an-organiza
- Scott, S. (2003). *General theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*.

- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*.
- SEAF Colombia. (2014). SEAF Colombia.
- Serfinanza. (2018). Crédito de libre inversión.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 11. https://www.researchgate.net/profile/Pramodita_Sharma/publication/242756045_Toward_A_Reconciliation_of_the_Definitional_Issues_in_the_Field_of_Corporate_Entrepreneurship/links/5423f6450cf26120b7a70971/Toward-A-Reconciliation-of-the-Definitional-Issues-in-
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. Limusa Noriega Editores.
- Stopford, M. J., & Baden-Fuller, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, (15), 521-536. https://www.researchgate.net/publication/227714362_Creating_Corporate_Entrepreneurship/download
- Susbauer, J. (1973). Intracorporate entrepreneurship: programs in American industry.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Limusa Noriega Editores.
- Toca, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades [PDF]. *Revista Estudios Gerenciales*, 26 (117), 41-60. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a03.pdf>
- Torres, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, (18), 151-176. <https://www.redalyc.org/html/646/64601807/>
- Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21 (2135), 37-63.
- Vélez, L. E. (2018). Mejores tasas de crédito para pymes 2018.
- Vesga Fajardo, R., Rodríguez Delgado, M., Schnarch González, D., Rincón Chaparro, Ó., & García Vargas, O. (2017). *Emprendedores en crecimiento: el reto de la financiación*. Editorial Kimpres.
- Villacís, P. (2017). Mentalidad dispuesta al cambio. <https://www.salesup.com/crm-online/cc-dispuesto-al-cambio-disposicion-al-cambio.shtml>
- Werther, W. B. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. M. H. Interamericana Ed.

- Zafra, S. (2011). *La autoestima en mujeres con más de 25 años de relación conyugal en la ciudad de Cuenca 2011*. Universidad de Cuenca.
- Zahra, S., Neubaum, D., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26 (5), 947-966. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00064-7)

El fomento del emprendimiento en las empresas a través de la administración de los recursos humanos

Liliana Marcela Álvarez Muñoz y Beatriz Helena Villa Acevedo

Introducción

La administración de recursos humanos, según Gary Dessler, “es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud, seguridad y aspectos de justicia” (Dessler, 2009). Con el pasar de los años, estos procesos han ido evolucionando y han estado en constante adaptación a las necesidades de las empresas y las personas.

El origen de los recursos humanos podría considerarse en la Edad Media, cuando las personas influyentes y adineradas comenzaron a lograr objetivos como el enriquecimiento y el desarrollo a partir del esfuerzo de grupos organizados, y el personal que tenían a su disposición comenzó a ejecutar funciones básicas y de organización. Estos procesos fueron evolucionando hasta llegar a lo que se conoce hoy como la gestión/administración de recursos humanos o la gestión de personal.

Con el auge de la industrialización, las organizaciones empezaron a convertirse en entidades cada vez más complejas y su influencia en la calidad de vida de los individuos a ser más notoria. Así también, las organizaciones se fueron volviendo medios gracias a los cuales los empleados podían alcanzar diversos objetivos, tanto personales como laborales, con un mínimo de costo y tiempo de esfuerzo, que individualmente serían casi imposibles o, cuando menos, muy difíciles de lograr.

Los recursos humanos y su constante evolución y adaptación a las necesidades de las organizaciones han logrado establecer algunas características que vinculan a empleados y empleadores, generando lineamientos básicos que permiten fijar beneficios y acuerdos entre estos para asegurar el crecimiento y desarrollo de ambos.

Actualmente, las empresas buscan, además de satisfacer las demandas y necesidades propias, que sus empleados tengan una buena calidad de vida y que, sumado a esto, los procesos internos y externos las posicionen dentro del mercado.

La globalización y los contextos actuales cambiantes y efímeros llevan a repensar las políticas internas de las organizaciones y su consecuente adaptación a las necesidades del mercado y a la satisfacción de necesidades de los clientes. Dentro de estas nuevas políticas surge una serie de procesos que propenden hacia el crecimiento de las empresas y de su personal, tales como la administración de recursos, el conocimiento, la gestión del conocimiento, el emprendimiento y el intraemprendimiento.

Es en este contexto donde el emprendimiento corporativo o intraemprendimiento toma gran relevancia. Coduras, Guerrero, & Peña (2011) se refieren al intraemprendimiento como todas aquellas actividades que surgen dentro de las empresas e incluyen recursos de la organización con el fin de realizar desarrollos innovadores o de mejora de productos, procesos o métodos. Para esto es fundamental el compromiso de los colaboradores y de la dirección. El intraemprendimiento promueve el desarrollo y creatividad de los empleados, y da beneficios a la organización al poder hacer uso de todos estos desarrollos. Para llevar a cabo y gestionar estas ideas, se necesita un área de recursos humanos que apoye y promueva el intraemprendimiento.

Los recursos humanos comprenden no solo la voluntad o el esfuerzo humano, también dependen de otros elementos: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, entre otros. Sumado a la labor en la gestión de los recursos por parte de los líderes, cuyo papel resulta fundamental para aumentar la eficacia dentro de las organizaciones

En este contexto, en el presente capítulo se busca aportar los principales procesos y herramientas teóricas que permitan identificar buenas prácticas dentro de las empresas para fomentar el emprendimiento de estas a través de la cultura organizacional y la administración eficiente y efectiva de los recursos humanos.

Materiales y métodos

La investigación que se plantea es descriptiva. Para ejecutarla se buscó material bibliográfico procedente de bases de datos indexadas relacionadas con la administración de los recursos humanos en empresas. La búsqueda de artículos se realizó en las bases de datos ScienceDirect, Redalyc y Scielo, y la búsqueda de libros en Google Books. Las palabras clave para la búsqueda fueron “intraemprendimiento”, “emprendimiento recursos humanos”, “intrapreneurship”, “human resource entrepreneurship”. La ecuación de búsqueda fue esta: “Date published = (1979-01-01 - 2019-12-31) Subject = (*Organizational Behavior and Human Resource Management*) Field of Study = (*Management, Psychology, Economics, Labour economics, Knowledge management, Applied psychology*) Publication Type = (*Journal Article, Book Chapter, Book*)”. El número de documentos obtenidos por cada búsqueda se relaciona en la **Tabla 21**.

Tabla 21. Número de documentos obtenidos por palabra clave en cada una de las bases de datos consultadas.

Palabra clave	Redalyc	Scielo	ScienceDirect	Google Books
<i>Intrapreneurship</i>	128	168	427	57.400
Intraemprendimiento	38	66	3	1210
Emprendimiento recursos humanos	0	0	0	340
<i>Human resource entrepreneurship</i>	0	0	9447	57

De cada base de datos se seleccionó un máximo de 20 documentos relacionados con el tema y se estableció un archivo en Microsoft Excel con los documentos clasificados según título, autor, año, temática, con el fin de esclarecer los criterios de búsqueda y análisis de cada uno.

Resultados

Los resultados obtenidos con la ecuación de búsqueda se clasificaron en cuanto a la definición de la administración de los recursos humanos, la gestión de los recursos humanos, la administración y gestión de recursos tangibles e intangibles, y la gestión del conocimiento.

La temática sigue representando un interés académico, puesto que el número de publicaciones realizadas sobre ella en los últimos años se ha ido incrementando, tal y como lo muestra la **Figura 25**.

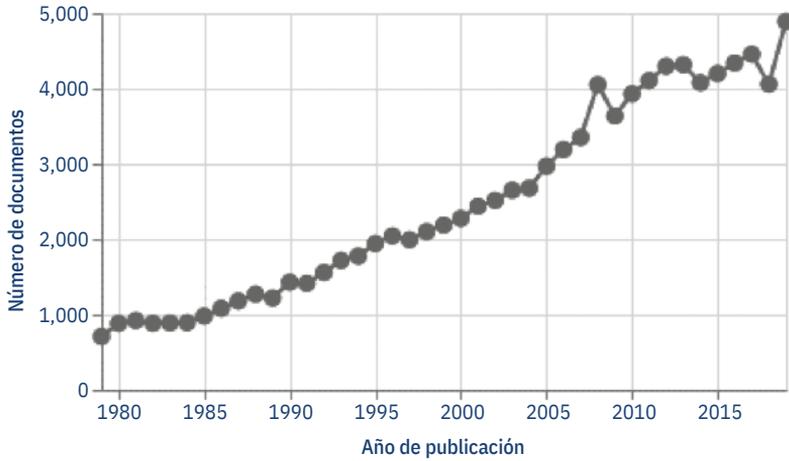


Figura 25. Documentos publicados en el área de recursos humanos por cada año desde el 1.º de enero de 1979 hasta el 31 de diciembre de 2019.

Tomado de lens.org (2020).

Luego de la búsqueda se definieron los conceptos por analizar en esta investigación.

Administración de los recursos humanos

La administración de los recursos humanos (ARH) es un mecanismo que permite alcanzar la eficiencia y eficacia a las organizaciones. Esto implica mantener a los empleados dentro de ellas con acciones que los motiven y favorezcan.

Gestión de los recursos humanos

Es un proceso administrativo que se aplica para aumentar buenas prácticas, la salud, las habilidades y conocimientos dentro de una empresa para el beneficio de esta.

Para garantizar una buena política de gestión de recursos humanos, las empresas deben hacer esfuerzos para atraer y retener a aquellos empleados que mejor se identifican con la cultura de la organización y

con sus objetivos globales, en pro de conseguir los mejores beneficios y resultados para la compañía.

Otro factor importante en la armonización es la motivación constante de los empleados, y aquí son determinantes factores como el diseño del puesto de trabajo, la asignación de recompensas y el ejercicio del debido proceso legal en las acciones disciplinarias. Asimismo, la calidad de vida en el trabajo es esencial y está muy relacionada con la satisfacción y con un entorno laboral adecuado.

Emprendimiento corporativo e intraemprendimiento

El primer autor en definir el intraemprendimiento fue Schollhammer (1982), quien expresó lo siguiente: “El intraemprendimiento se refiere a las actividades existentes dentro de las empresas que cuentan con el compromiso organizacional explícito en términos de recursos y que tienen como propósito realizar desarrollos innovadores o de mejora de productos, procesos o métodos”. Esta definición ha tenido varios cambios y adaptaciones a lo largo de los años; sin embargo, la mayoría de los autores concuerdan en la idea del intraemprendimiento como la promoción de actividades emprendedoras en las organizaciones para que los colaboradores y ellas mismas se beneficien.

Discusión

Administración de recursos humanos

Autores como Byars & Rue (1996) plantean que el fondo de la ARH es la satisfacción laboral y personal de los servidores de la organización; por ello, las empresas ejecutan acciones en pro del bienestar del personal que llevan, casi siempre, a la mejora del rendimiento de este y, por ende, de la organización misma.

Los objetivos de la ARH son:

- Crear, implementar y evaluar un contingente de recursos humanos que permita realizar los objetivos de la organización.
- Propiciar condiciones organizacionales óptimas que ayuden a cumplir los planes de la organización y a los integrantes a alcanzar objetivos individuales.
- Procurar un buen uso de los recursos humanos disponibles.
- Facilitar el rendimiento empresarial en cualquier organización.

La ARH es un área interdisciplinaria porque utiliza conceptos de diferentes corrientes psicológicas, así como de otras áreas del conocimiento (medicina, derecho, ingeniería de sistemas, comunicación, entre otras). Además, aborda aspectos internos (entrenamiento, reclutamiento, higiene, seguridad en el trabajo, motivación...) y externos/ambientales (cambios en el entorno, diversidad de la fuerza laboral, cambios culturales, etc.) de la organización (Flores, 2016).

Su funcionamiento no depende de leyes o principios, sino de la situación de la organización, la tecnología empleada, las políticas vigentes, la filosofía administrativa y la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles. Como se mencionó anteriormente, según los cambios en el contexto cambia la forma de administrar estos recursos.

Para una administración efectiva de estos, la sociedad de ARH menciona seis áreas que constituyen su campo y que están relacionadas entre ellas; es decir, las decisiones que se tomen en una afectarán a las demás (González, Olivares, & González, 2014).

- Planeación, reclutamiento y selección de los recursos humanos. Garantizar que los empleados necesarios con las habilidades requeridas estén disponibles.
- Desarrollo de recursos humanos. Su propósito es modificar el ambiente interno y promover una mayor efectividad dentro de la empresa.
- Compensaciones y prestaciones.
- Seguridad e higiene.
- Relaciones laborales y con los empleados.

- Investigación de los recursos humanos. Estudio de los *recursos humanos* de una empresa que busca maximizar el alcance de las metas organizacionales y personales.

Gestión de los recursos humanos

“La meta de cualquier organización en materia de RRHH debe ser la de llegar a estar formada por individuos entusiastas y dedicados y no por empleados que trabajen para evitar el castigo (despidos, descuentos, etc.) o para ganar un sueldo” (Pérez Rodríguez & Coutín, Domínguez, 2005, p. 18).

Otro aspecto fundamental dentro de la administración de los recursos humanos es la tenencia dentro de la organización de un ente especializado para dirigir las operaciones del personal. Las funciones de este ente, que estará dentro del departamento de recursos humanos, serán planear, controlar y organizar procesos relacionados con el personal: dotación, remuneración, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, negociación de contratos y guías de recursos humanos acordes con los departamentos.

Una de las funciones específicas de este ente es mantener actualizadas las estrategias de divulgación de las políticas de personal; así que actúa como puente entre la organización y los trabajadores, y presta asesoría técnica a los gerentes en asuntos relativos al personal con la finalidad de satisfacer necesidades e intereses de los colaboradores y del empleador (Rodríguez Valencia, 1991).

Lo anterior presupone que en la medida en que una empresa disponga de un sistema de recursos humanos eficiente y los administre de una manera adecuada, tendrá en su poder la posibilidad de entrar a un mercado competitivo fuerte.

Ahora bien, en un contexto tan fluctuante donde la tecnología toma cada vez mayor protagonismo (sus cambios ocurren aceleradamente) y la competencia cada vez es más fuerte, las empresas deben adaptarse y propiciar en sus empleados la capacidad de adaptabilidad, de suerte que sean capaces de afrontar nuevos retos de forma asertiva y muestren un alto grado de compromiso con la empresa (Ozolina-Ozola, 2014).

Dados los cambios y la aparición de nuevas tecnologías, las empresas deben introducir estrategias y rutas en la gestión y administración de sus recursos tanto tangibles como intangibles, pues no es suficiente únicamente gestionar recursos humanos, financieros y tecnológicos, también hay que gestionar activos de mercado, de propiedad intelectual, los centrados en el individuo y los de infraestructura; esto, con el fin de aportar un valor agregado a la organización que la haga especial y diferente frente al resto.

Nueva cultura empresarial (NCE)

La cultura empresarial constituye el punto inicial para desarrollar los procesos de gestión y estrategias de desarrollo de la organización. Aquella se refiere al establecimiento de un patrón de conducta común dentro de la empresa. “La cultura corporativa no es otra cosa que el conjunto de valores con el que se está actuando, con el que las personas implicadas se comportan” (Chaín Navarro, 1995). Esta expresa los valores, sentimientos comunes e ideales de las personas que pertenecen a la empresa y otorga los lineamientos de participación y actuación dentro de ella. Y esto se refleja, a su vez, en el uso que le da a la información, su divulgación, el uso apropiado de los diferentes medios de comunicación y la transmisión de información veraz.

Según Amorós (1999), la nueva cultura empresarial (NCE) es fundamental para la competitividad de una empresa. Las nuevas técnicas de dirección que propone la NCE se agrupan así: técnicas de gestión, que se enfocan en los procesos, y técnicas de motivación, que tienen efecto sobre las personas.

Principios básicos de la NCE.

- Visión a largo plazo y gestión anticipada del cambio.
- Calidad total y orientación a los procesos y a los clientes.
- Superación de la administración científica por la administración del comportamiento.

- Expansión del conocimiento dentro de la empresa, formación permanente de los empleados.
- Estructura organizativa ágil, basada en la comunicación, información y diálogo continuo.
- Intervención en la organización del trabajo por parte de quien lo ejecuta.
- Superación del rendimiento individual por la eficacia colectiva.
- Introducción de nuevas técnicas de gestión y motivación en relación con la plantilla.
- Intensa interconexión de la empresa con compañías relacionadas con su actividad y con la sociedad de su entorno.

Estos principios, Amorós (1999) los resume en uno solo: “Una empresa que aplica la NCE es aquella capaz de añadir un alto valor creativo en lo que produce y que para ello ha de lograr previamente una plena participación y motivación de la plantilla”. Esta participación se puede hacer sustantiva en ejercicios como la formulación del plan anual y la promoción de actividades de trabajo en equipo.

El liderazgo

Es otro de los pilares fundamentales dentro de cualquier organización. Es muy importante que estén muy bien definidos los roles de los líderes para desarrollar estrategias de trabajo que eleven la motivación, compromiso y eficiencia del personal. El líder positivo tiende a escuchar más, permite la libre expresión e interviene para coordinar y orientar al grupo de trabajo.

Así pues, la cultura de una organización debe permitir a los individuos intentar y fallar, aprender de las experiencias y nunca penalizar los errores, sino aprovecharlos como fuentes de aprendizaje y de trabajo ensayo-error. De igual forma, debe permitir la crítica en el sentido de averiguar lo ocurrido para aprender de la experiencia.

Díaz, Guerrero, & Legazkue (2015) señalan las ventajas del emprendimiento corporativo o intraemprendimiento sobre las *spin-off* creadas a partir de empresas matrices más grandes. Los autores encontraron que

las nuevas empresas tuvieron mayor capacidad de absorción de conocimiento, mayor orientación emprendedora hacia el mercado, mejor rentabilidad, mayor capacidad innovadora y mejor acogida del mercado al contar con productos y servicios novedosos.

Por su parte, Delgado Márquez, Delgado Márquez, & Hurtado Torres (2013) analizaron la influencia de la gestión de los recursos humanos y del capital social sobre el emprendimiento corporativo. Investigaron así los factores que favorecen el desarrollo del capital social dentro de las empresas y analizaron 160 organizaciones de la UE. El principal resultado indicó que existe una correlación positiva entre el intraemprendimiento y el desarrollo del capital social de las empresas, específicamente en cuanto a generación de confianza.

En la mayoría de las empresas, los temas de innovación y desarrollo se tratan en los departamentos de I+D+i, sin contar con la organización del trabajo y los equipos para llevar a cabo los proyectos. Aquí es donde se debe tener en cuenta la relación entre el emprendimiento corporativo y los recursos humanos. Kuratko (2007) especifica que para que el intraemprendimiento se pueda llevar a cabo con éxito dentro de las empresas, es importante considerar los beneficios que se les van a dar a los colaboradores: incentivos (bonos, promociones, reconocimientos), confianza, independencia y autonomía.

Por su parte, Bulut & Alpkán (2006) establecen que para ejecutar proyectos de intraemprendimiento, las organizaciones deben tener un clima emprendedor que se establezca desde el área de recursos humanos y la dirección, y que se promueva a toda la organización.

En el estudio publicado por Kantis & Drucaroff (2009) se hace una aproximación al intraemprendimiento en América Latina y a la relación con los recursos humanos en las organizaciones. En este estudio se evidencia que en Colombia las capacidades emprendedoras de los gerentes de las empresas cuentan con un 62 % de favorabilidad, mientras que para el caso de los empleados es del 51 %; así mismo, la estructura organizacional de horizontalidad (la cual promueve una cultura de la innovación y el emprendimiento) es apenas del 33 % en las empresas colombianas, a lo que se suma la centralización de las decisiones con un 72 %. En cuanto a la valoración de los gerentes con respecto a las

iniciativas de los empleados, la favorabilidad apenas llega al 50 %, así como la de los superiores con respecto a la autoría de las iniciativas innovadoras de los empleados. La disponibilidad de recursos para iniciativas intraempresariales, por su parte, ronda el 26 %, el más bajo de la región.

Lo anterior demuestra las falencias que tienen las empresas colombianas para la promoción de la cultura emprendedora y la gestión del recurso social que lleve a cabo las iniciativas. Prada-Ospina, Acosta-Prado, & Garzón (2016) realizaron una investigación en la que analizaban las estrategias de intraemprendimiento en las organizaciones y su relación con el recurso humano. Sus resultados evidencian que las empresas colombianas siguen teniendo modelos tradicionales y que, por tanto, el intraemprendimiento no ha logrado generar avances significativos ni desarrollo visible para ellas.

Conclusiones

Con el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge del internet, el intercambio de información y la comunicación interna dentro de las organizaciones han aumentado la necesidad de gestionar estos recursos como herramientas propias de trabajo y como elementos externos y de usos específicos.

Las nuevas tecnologías han permeado y han hecho más sencilla la creación de nuevos productos y servicios, lo que lleva a mejorar la labor en las empresas y a repensar y otorgar un nuevo valor a las funciones de los individuos en sus respectivos puestos de trabajo.

El proceso de los recursos humanos se ha visto modificado y adaptado de acuerdo con las especificidades de las épocas; sin embargo, su razón intrínseca se ha mantenido y se mantendrá, y lo que seguirá variando será el tratamiento que se les dé a aquellos según el papel que los individuos desempeñen dentro de las organizaciones.

Los recursos humanos y la administración de recursos son una herramienta primordial dentro de las empresas, pues, además de constituir y reunir los conocimientos, habilidades y capacidades de los individuos

que tienen bajo su supervisión, permiten crear nuevo conocimiento y desarrollar estrategias hacia afuera y hacia adentro que les permitan posicionarse en el mercado e impactar la vida de clientes, empleados y la de sí mismas.

Esto supone crear y compartir conocimientos dentro de los equipos, reformular la visión clásica del líder y estimular la creación de estilos de dirección que a su vez generen una nueva cultura en la organización, una que permita empoderar a los empleados y los motive constantemente a trabajar para cumplir las metas y objetivos de manera oportuna y eficiente. El elemento clave de toda organización es su cultura: de ella depende el éxito de cualquier acción que pretenda desarrollar frente a la gestión del conocimiento.

Promover el emprendimiento dentro de las empresas a través de la administración de los recursos humanos no es otra cosa que fortalecer la política de gestión de dichos recursos, garantizar un buen clima y cultura organizacional, formar líderes que creen y transmitan conocimientos, adaptarse a las necesidades del mercado y a los cambios de contexto sin perder la identidad y, por último, buscar siempre impactar y satisfacer la calidad de vida de los clientes y los empleados, pues estos son, sin lugar a dudas, los elementos más importantes a la hora de mantener vigente una compañía.

Referencias bibliográficas

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48, 732-755. <https://doi.org/10.1108/02517471080000697>
- Byars & Rue. (1996). *El desarrollo de carrera*. McGraw-Hill.
- Carazay, C. M., Fernández, A., Nannini, M. S., & Suardi, D. (2000). El capital intelectual y la llave de negocio: un análisis comparativo. *Quintas Jornadas*, 65-66.
- Chaín Navarro, C. (1995). *Introducción a la gestión y análisis de recursos de información en ciencia y tecnología*. Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones.

- Clifford J. E. (1998). La gestión de los recursos humanos: una función distinta para un mundo diferente. En D. Ulrich, M. R. Losey, & G. Lake, *El futuro de la dirección de recursos humanos*. EDIPE.
- Coduras, A., Guerrero, M., & Peña, I. (2011). *Emprendimiento corporativo en España*. GEM España: Fundación Xavier de Salas para la Dirección General de Política de la Pyme.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE Ediciones.
- Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. ECOE Ediciones.
- Davenport Th., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Delgado Márquez, B., Delgado Márquez, L., & Hurtado Torres, N. (2013). Emprendimiento corporativo y capital social: un análisis de empresas intensivas en tecnología. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18 (61), 62-85. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/11004>
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. En G. Dessler, *Administración de recursos humanos*. Pearson Education.
- Díaz, Y., Guerrero, M., & Peña, I. (2015). Productividad de la innovación a través del emprendimiento corporativo. *Universia Business Review*, (47), 32-47.
- Flores, R. (2016). *Administración de recursos humanos*. Editorial Digital UNID. <https://books.google.com.co/books>
- Garvin D. A. (1993). Cómo construir una organización de aprendizaje. *Harvard Business Review*, julio-agosto, 78-91.
- González, M., Olivares, S., & González, N. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano*. Grupo Editorial Patria. <https://books.google.com.co/books>
- Kantis, H., & Drukaroff, S. (2009). Emprendimiento corporativo en América Latina. Fomin & Bid.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st Century: Guest Editor's Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (4), 1-11.
- Lens.org. (2020). Scholarly Works. Retrieved May 12, 2020, from <https://www.lens.org/>
- Ozolina-Ozola, I. (2014). The impact of human resource management practices on employee turnover. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(abril), 223-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.178>

- Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13 (6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es.
- Prada-Ospina, R., Acosta-Prado, J., & Garzón, M. A. (2016). Intraemprendimiento y emprendimiento corporativo. Estrategias de renovación empresarial en Colombia (Intrapreneurship and corporate entrepreneurship. Business renewal strategies in Colombia). *Revista Espacios*, 37 (34).
- Rodríguez Valencia, J. (1997). Sinopsis de auditoria administrativa. <https://books.google.com.co/books?id=RUoRAAAACAA>
- Schollhammer, H. (1982). Emprendimiento corporativo interno. En D. Kent, L. Sexton, & K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, prentice hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

El intraemprendimiento como factor decisivo en la estrategia corporativa y el desarrollo del talento humano en las empresas colombianas

Julián David Giraldo Gómez y Carlos Mario Duque Gutiérrez

Introducción

En los últimos años, el concepto de emprendimiento se ha convertido en una necesidad, y más en países en desarrollo que van en la vía de la tecnificación de los procesos productivos. Esta ha sido una de las posibles alternativas para darle solución al desempleo, por cuanto se pasa de procesos manuales a procesos altamente calificados y tecnificados, con nuevos modelos de negocio que generen nuevas necesidades que se puedan suplir con nuevos productos o servicios. Por eso los Estados deben tener la normatividad adecuada para que los ciudadanos puedan tener y explotar su propia idea de negocio.

Hay que decir que el desempleo en estos países tiene un índice muy alto. En parte porque más del 70% de los procesos manuales ha sido remplazado por una máquina (más producción a menos costos). En Colombia está vigente la Ley 1014 de enero de 2006, cuyo fin es “generar

en las personas la cultura del emprendimiento”. Parece que la idea es cambiar el concepto “salario” por el concepto “ingresos propios”. Esta norma obliga a las entidades educativas (escuelas, colegios, universidades) y a las cajas de compensación para que en sus programas académicos incluyan el emprendimiento.

Luego apareció, inicialmente en grandes empresas, el concepto del intraemprendimiento, porque es apenas lógico y justo que las empresas hagan lo posible por retener a los colaboradores con conocimientos adquiridos en ellas. Pero para muchas empresas colombianas, el concepto de intraemprendimiento parece no existir.

Eso sí, saben que para lograr una mayor competitividad en sus negocios, es fundamental reconocer y motivar en sus colaboradores un espíritu de generar nuevas ideas y potencializar sus competencias, con los espacios y las condiciones que ellos necesiten, todo con el fin de que puedan ayudar en el crecimiento de sus negocios.

En Colombia hay un paradigma: un colaborador puede aportar su idea para el beneficio de su empresa y no para el suyo propio. Por fortuna, ya algunas están involucrando en sus culturas organizacionales el concepto de intraemprendimiento. Para esto es fundamental que las gerencias de desarrollo humano conozcan muy bien el talento que contratan y asignen las tareas pertinentes, además de ofrecer capacitación en la línea de innovación e intraemprendimiento (Aylwin, 2011).

Algunas empresas colombianas ya tienen en sus plantas físicas personas totalmente comprometidas en generar bajo conceptos de creatividad e innovación los productos o servicios del futuro. Estos sitios son llamados por algunos “laboratorios”.

En este contexto, el intraemprendimiento tiene que ver con el concepto de “prospectiva de los negocios”, pues las empresas de hoy no deben, en este aceleramiento de la competencia, quedarse con los mismos productos o servicios de siempre. De lo contrario, tendrán grandes problemas en sus ingresos, inclusive podrían desaparecer del mercado. Así que deben proyectar esos productos o servicios al futuro: lo que el cliente quiere hoy seguramente no lo necesitará mañana, o será remplazado por otros productos o servicios, con otras características u otros usos.

El objetivo de este capítulo es analizar los modelos de intraemprendimiento e innovación adaptados por tres empresas colombianas con el fin de incentivar y desarrollar en los colaboradores competencias de emprendimiento y sentido de pertenencia por la organización. Fueron Organización Corona, Grupo Sura y Protección. Se identificó que el problema de investigación es la falta de interés de las empresas del país, desde sus altas gerencias, por la cultura del intraemprendimiento.

Materiales y métodos

El presente estudio es de tipo documental descriptivo. Para su ejecución se consultó material bibliográfico procedente de bases de datos indexadas, Redalyc y Scielo, con la palabra clave “intraemprendimiento”. Estas arrojaron 92 y 38 resultados, respectivamente. De estos se seleccionaron únicamente los publicados desde 2000 hasta el 2018. Con los documentos elegidos se estableció una base de datos en Excel® que indicaba título, autor, año y temática, para determinar con ello la pertinencia de cada uno frente al estudio. Finalmente, se seleccionaron 20.

Adicionalmente, se realizó una búsqueda en línea de las empresas más representativas del país y se evaluaron sus políticas de intraemprendimiento; así fueron seleccionadas Corona, Protección y Sura, las cuales tienen unas políticas que promueven exitosamente el emprendimiento en sus colaboradores. Para ahondar más, se entrevistó al encargado del área de innovación en cada una de las tres organizaciones para consultarle sobre la cultura del emprendimiento. Las preguntas que se formularon estuvieron enfocadas en las variables que permiten medir la cultura intraemprendedora: la autonomía que poseen los colaboradores, la tolerancia al riesgo y a los errores, la compensación e incentivos que logran al proponer nuevos modelos de negocio o mejoras en los procesos, el fomento al trabajo en equipo en la empresa y el acompañamiento brindado por la alta gerencia a sus colaboradores para llevar a cabo las propuestas y hacer ajustes en la estrategia corporativa de acuerdo con nuevos lineamientos que se planteen (**Tabla 22**).

Tabla 22. Elementos de la cultura intraemprendedora.

Variable considerada	Preguntas
Autonomía para los colaboradores	<p>¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos?</p> <p>¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos?</p> <p>¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales?</p>
Tolerancia al riesgo y a los errores	<p>¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?</p> <p>¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?</p>
Compensación e incentivos	<p>¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente?</p> <p>¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan nuevas ideas o proyectos?</p>
Trabajo en equipo	<p>¿En la organización está bien vista la generación espontánea de equipos para asuntos laborales?</p> <p>¿La empresa con frecuencia fomenta el trabajo entre colaboradores de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos?</p>
Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	<p>¿Es frecuente que las directivas se la jueguen por los proyectos de sus colaboradores?</p> <p>¿Existe un programa institucional para fomentar la iniciativa de los colaboradores?</p> <p>¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos así no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado?</p> <p>¿Las directivas permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos autoiniciados?</p>

Tomada y modificada de Gálvez Albarracín (2011).

Resultados y discusión

Experiencias en Colombia

El intraemprendimiento o emprendimiento corporativo se lleva a cabo en el interior de las organizaciones donde se pueden generar proyectos innovadores y nuevos negocios. Dentro de las empresas emergen actividades de empresariado ejecutadas por individuos, las cuales impactan en el desempeño y en el crecimiento de las mismas (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2008).

En el entorno empresarial colombiano, las empresas empiezan a utilizar la tecnología para llevar procesos de innovación cuyo fin es mejorar o crear un producto, un proceso o un sistema (Roperoy & Monroy, 2016). Pero para lograr procesos de innovación dentro de una compañía se debe interiorizar el intraemprendimiento en la cultura organizacional, de suerte que se despierte en los empleados el interés por innovar y, a la vez, tengan espacios para llevar a cabo proyectos internos sin necesidad de retirarse de la compañía (Gálvez Albarracín, 2011).

Dicha cultura organizacional debe estar definida en la estrategia corporativa: allí debe quedar contemplado el fomento del intraemprendimiento en los empleados para crear ambientes de trabajo colaborativos, espacios para realizar lluvias de datos y vincular todas las áreas a los procesos innovadores.

La cultura organizacional influye sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación en las empresas. Los resultados son especialmente el fomento de la generación e ideas y la toma de riesgos, el aprendizaje continuo, el soporte para afrontar el cambio y la competencia, y el apoyo en caso de cometer errores o en casos de conflictos interorganizacionales (Gálvez Albarracín, 2011).

Es necesario que las empresas se preparen para gestionar el intraemprendimiento a través de la cultura organizacional y que creen las condiciones adecuadas: preparación técnica, un recurso humano capacitado, disponibilidad de recursos financieros, alineación de los empleados a la adaptación al cambio y al mejoramiento continuo (Gálvez Albarracín & García Pérez de Lema, 2010).

Con colaboradores que tengan las características que siempre fueron atribuidas a los empresarios, se introducen y producen nuevos productos, procesos y servicios, y se genera el cambio y la evolución de la organización, como se pudo observar en las tres empresas objeto de la investigación. Estos cambios se pueden ver reflejados desde el punto de vista estratégico, incluyendo la asignación de recursos, la estructura organizacional y los métodos de negociación con competidores (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2008).

El emprendimiento corporativo o intraemprendimiento está relacionado con los procesos utilizados por la organización para fomentar actividades de innovación a través de la iniciativa de los empleados; de igual manera, el impacto que sobre el éxito de la firma pueda tener el comportamiento del individuo. Se pueden analizar en la **Figura 26** las dos grandes clasificaciones que tiene el emprendimiento; allí se hace énfasis en el emprendimiento corporativo y se formulan las diferentes actividades que se llevan a cabo (incluyendo actores internos y externos), con la innovación y la renovación estratégica como pilares.



Figura 26. Jerarquía de la terminología en el emprendimiento corporativo.

Tomada y modificada de Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez (2008).

Intraemprendimiento e innovación

El intraemprendimiento se genera cuando la introducción de un nuevo bien o de una nueva cualidad de este permite la creación de un método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la consecución de nuevos proveedores de materia prima y la aparición de una nueva empresa en cualquier sector productivo, generando así, en todo caso, desarrollo económico. Esto se consigue con las actividades técnicas y científicas endógenas a la operación, con incremento de su control y refuerzo de su posición competitiva (Gutiérrez, Asprilla, & Gutiérrez, 2014). La innovación, como capacidad desarrollada en el interior de la organización a través del intraemprendimiento, puede llegar a ser fuente de ventaja competitiva sostenible (Ramírez, 2009).

Todo esto es posible, asimismo, si se evalúan las áreas de la compañía que requieren cambios para generar potenciales oportunidades para el empresario. En este sentido, puede entenderse que el intraemprendimiento sirve para que los colaboradores participen en la generación de nuevas posibilidades para el crecimiento y mejoramiento de los negocios (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2008).

Entorno organizacional externo e intraemprendimiento

Para intraemprender se requiere un estudio del aspecto externo de la compañía, como la economía que involucra distintos niveles de inestabilidad y cambios continuos en los mercados, que pueden traducirse en conjuntos de oportunidades disponibles que deben ser detectadas y aprovechadas por la organización. Todo el dinamismo que se presenta en el entorno convoca a la creación de actividades de intraemprendimiento. Dichos entornos dinámicos generan unos cambios producidos industrialmente, como son las modificaciones que se dictan en estructura, competencia, oferta, demanda y componente tecnológico, que pueden influir de manera plena con el intraemprendimiento (García-García, 2015).

Para comprender el entorno externo es necesario que la organización haga un seguimiento constante a las áreas de la empresa (ventas, producción e investigación y desarrollo) que puedan estar monitoreando y

dar respuesta a los sectores de dicho entorno (mercado, técnico, económico y tecnológico, respectivamente) (Betancourt, *et al.*, 2013).

Un objetivo clave de este intraemprendimiento es que los colaboradores tengan alineadas las motivaciones individuales con las organizaciones, y así puedan dar respuesta de manera efectiva a las exigencias del entorno (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2008).

Entorno organizacional interno e intraemprendimiento

Otro entorno muy importante, que se debe mirar objetivamente hacia dentro de la organización para potencializar las fortalezas y trabajar con planes de mejora en las debilidades; así se podrá motivar al emprendimiento en esos planes de mejora. Existen algunos factores que permiten el intraemprendimiento: los sistemas de incentivos, el soporte de la gerencia, el acceso a los recursos, la estructura organizacional y el proceso de toma de riesgo.

El primer factor debe ser un sistema que motive a los colaboradores a la actividad intraemprendedora que contemple incentivos financieros y emocionales, como ser tenido en cuenta para un ascenso, un día libre, rotación en el horario, entre otros (Rodríguez & Hernández, 2014).

El segundo factor es el soporte de la alta gerencia: es importante que esta parte directiva de la empresa se ocupe en motivar a sus colaboradores para que sientan el intraemprendimiento incluido dentro del rol que desarrollan, institucionalizando así el emprendimiento corporativo en los diferentes sistemas y procesos de la compañía (Gálvez Albarracín & García Pérez de Lema, 2012).

El tercer factor son los recursos, primordiales estos para el desarrollo de ideas de intraemprendimiento que requieren apoyo moral y material. No solo se deben considerar los recursos financieros: también es necesario identificar el tiempo y los recursos humanos en términos de habilidades, conocimiento y aprendizaje. Esto último se logra con procesos de formación y capacitación a los colaboradores y alineando sus ideas con la estrategia corporativa.

El cuarto factor es la estructura organizacional, que debe ser flexible frente a los cambios que se presentan en el mercado y en el ámbito tecnológico, e influenciar el intraemprendimiento (Alba, 2016).

El último factor es la administración de riesgo, relacionada con los avances en los procesos de innovación. El riesgo implica la buena voluntad para comprometer recursos hacia oportunidades que tienen probabilidad razonable de éxito (o fracaso) (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2008).

Cultura organizacional e intraemprendimiento

La cultura organizacional es un factor determinante para el intraemprendimiento. A través de esta cultura se deben desarrollar visiones, objetivos, planes de acción e incentivos. Que toda la creatividad sea transversal en la organización y se tomen responsabilidad y propiedad.

Para esto es necesario que las áreas de gestión humana tengan buenas prácticas de gestión en la cultura organizacional. Dicha gestión llevará a la creación de equipos de trabajo interesados en el desarrollo de actividades emprendedoras, junto con un sistema efectivo de compensación e incentivos. Esto, sin duda, conduce a la organización hacia una cultura intraemprendedora (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2008).

La estrategia es un elemento determinante de las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas; esto es, cómo competir en el mercado, qué productos o servicios deben ser desarrollados y para qué mercados. Dicha estrategia tiene en cuenta las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten, mejorando así el desempeño (Rubio, 2015).

La innovación, de acuerdo con la cultura intraemprendedora, puede ser de tres tipos: innovación en los productos, innovación en los procesos e innovación en la gestión. La innovación en los productos se da cuando se presentan cambios o mejoras en los productos o servicios existentes o se empiezan a comercializar otros nuevos (Afcha, 2011). La innovación en los procesos es definida cuando se tienen mejoras o cambios en los procesos productivos y se adquieren nuevos equipos.

La innovación en la gestión, por su parte, se refiere a la gestión de los directivos de la compañía, la administración del inventario, la actualización de la política de compras y las estrategias que se generen para la comercialización y las ventas (Moraleda, 2004).

La cultura intraemprendedora debe estar encaminada al apoyo de las iniciativas de los colaboradores: que se puedan asignar recursos a los proyectos presentados por los empleados, lo cual redundará en la mejora de la innovación en los procesos de producción y en el aprovechamiento de los equipos adquiridos (**Tabla 23**).

Este intraemprendimiento o emprendimiento corporativo debe ser considerado como una estrategia útil sobre todo para aquellas empresas que necesiten o deseen mejorar su nivel general de innovación, y en particular el de su operación productiva, gerencial y comercial (Aylwin, 2011).

El intraemprendimiento obliga a las organizaciones a innovar sus estrategias de gestión para alinearlas con las nuevas exigencias del entorno, siendo una de sus alternativas capitalizar el compromiso, capacidad, ingenio y creatividad de su talento humano hacia el diseño de una filosofía organizacional (Rubio, 2015).

Diferentes autores han encontrado componentes del intraemprendimiento tanto individuales como organizacionales; destacan la importancia de su conexión para el mejoramiento del desempeño organizacional, por lo que es necesario que las empresas siempre potencialicen esas competencias en los colaboradores con espacios idóneos y procesos de formación integrales (Rubio, 2015).

Tabla 23. Elementos de la cultura intraemprendedora.

Características individuales del intraemprendimiento	Características organizacionales del intraemprendimiento	Estrategias organizacionales
Flexibilidad	Tolerancia al riesgo	Cultura organizacional
Espíritu empresarial y prioridad por el proyecto interno	Identidad	Ventajas competitivas
Visión e imaginación creativa	Autonomía individual	Estrategias alcance global
Necesidad de actuar, alta necesidad de logro	Estructura	Estrategias operacionales
Dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía	Desempeño - premio	Procesos sociales (estructura)
Destreza para organizar y trabajar en equipos autodirigidos	Tolerancia al conflicto	Innovación
Líder creador de comunidad	Centrado al detalle	Flexibilidad
Visión holística de las necesidades del mercado	Integrador	Comunicación y relaciones interorganizacionales
Líder proactivo y tolerante al riesgo	Don de gente	Talento humano
Proactividad	Responsable	Medioambiente

Tomada y modificada de Rubio (2015).

El intraemprendimiento exitoso convoca la atención simultánea de la innovación y de la explotación, y por lo tanto involucra una colección de actividades y procesos. Este intraemprendimiento requiere la adquisición y el desarrollo de nuevos recursos, permitiendo a la empresa buscar nuevas oportunidades de negocio. Empresas como Google y Apple han logrado la cima con otras compañías líderes de su sector porque son muy innovadoras gracias al emprendimiento corporativo que contagian a sus empleados, el cual se ve reflejado en el desarrollo de nuevos productos y en el ingreso a nuevos mercados (Rubio, 2015).

En Colombia, Corona, Sura y Protección son empresas grandes y referentes del intraemprendimiento, con el cual han desarrollado grandes gestiones alineadas con la estrategia corporativa definida. Estas experiencias son investigadas en algunas empresas de nuestro medio y se identifica claramente que el intraemprendimiento se puede lograr cuando realmente existe un compromiso total (Parra Hernández, Guzmán Díaz, & Tarapuez Chamorro, 2018).

A continuación, se recopilan los modelos de innovación desarrollados desde el interior de las compañías, con información relevante sobre el método que utiliza cada una para incentivar y desarrollar en sus colaboradores competencias de intraemprendimiento y generar nuevos modelos de negocio.

De Corona se puede rescatar su evolución del modelo de gestión de innovación definido en 1935: ser seguidores de tecnología de punta incorporando las mejores prácticas de gestión de Estados Unidos y Europa, generando redes de innovación con el fin de iniciar el proceso de transformación productiva y formación de propios técnicos.

En el período 1980-2003, con la apertura económica que vivió Colombia, inició su transformación profunda en la forma de operar y desarrolló nuevas iniciativas para mantener la mejor posición en el mercado.

Entre 2003 y 2007 definió una estrategia conocida como la MEGA, una Meta Grande y Ambiciosa, con el fin de crecer rentablemente (comenzó el proceso de plataformas de crecimiento).

A partir de 2007, Corona definió un modelo de gestión de innovación conocido como PRISMA, el cual ha tenido dos definiciones: la innovación abierta y la cultura para innovar, alineadas estas a la estrategia corporativa interiorizada a través de la cultura organizacional a todos los empleados (**Figura 27**).

Los procesos centrales de este modelo de innovación son plataformas en crecimiento, diseño y desarrollo de nuevos productos y mejoramiento continuo.



Figura 27. El modelo de gestión de la innovación creado por Corona.

Tomada y modificada de Peláez (2018).

Este modelo de innovación ha tenido tres grandes etapas: descubrimiento, incubación y aceleración.

En la fase del descubrimiento, se inicia la generación de oportunidades a través de ideas. Además, se explora entre las capacidades tecnológicas y las necesidades del mercado (Pabón, Martínez, & Cruz, 2006).

En la segunda fase, que es la incubación, se busca experimentar con el fin de crear un nuevo modelo de negocio que genere valor a los clientes y a la compañía (**Figura 28**).

En la tercera y última etapa, que es la aceleración, se acompaña el negocio hasta que pueda desarrollarse por sí solo.



Figura 28. Proceso de incubación de Corona.

Tomada y modificada de Peláez (2018).

Este modelo de gestión tiene dos grandes aristas: el mercado y el producto, ambos engranados y alineados al portafolio de productos que ofrece la empresa para que esta se mantenga enfocada a las necesidades del cliente. Aquí busca realizar una mezcla entre las necesidades insatisfechas de los clientes para diseñar una propuesta de valor con algunos ajustes al producto, y así poder cumplir la promesa con altos estándares de calidad y diferenciación. Luego se procede a la validación con el cliente para comprobar su percepción frente al nuevo producto.

Protección, por su parte, tiene definido su propósito en innovación. Aquí su eje principal es implantar un ADN innovador que permitirá desarrollar en los empleados competencias de innovación, con el fin de apalancar el crecimiento y la consolidación de relaciones con los clientes y contribuir a la generación de cambios sociales que mejoren la calidad de vida futura de los colombianos (Restrepo, 2018) **(Figura 29)**.



Figura 29. Modelo del propósito de Protección en innovación.

Tomada y modificada de Restrepo (2018).

La estrategia de Protección tiene definidos sus objetivos:

- Mejorar en el modelo de negocio actual para crear valor a nuestros clientes.
- Desarrollar una cultura de innovación dentro de la compañía.
- Explorar e implementar nuevos negocios para apalancar el crecimiento organizacional.

Además, el modelo de innovación se apoya en tres pilares que buscan generar una cultura de innovación y compromiso entre todos los colaboradores.

El primer pilar, que son los recursos y las competencias, tiene contemplado el modelo de formación, los planes de desarrollo, el reconocimiento, el capital de riesgo y espacios físicos.

El segundo pilar se refiere a los procesos y ecosistemas. Tiene definidos los procesos y herramientas, las métricas de innovación, la articulación del ecosistema, la propiedad intelectual.

El tercer pilar define el portafolio de proyectos con la identificación de oportunidades y la gestión de proyectos de innovación (Restrepo, 2018).

Entre los resultados más destacables están los siguientes:

- Su ecosistema de innovación, con la primera unidad de I+D+i certificada ante Colciencias.
- Ha apalancado a través del ecosistema el 85 % de los proyectos.
- Inversión por más de USD 16 millones en robótica e inteligencia artificial.
- El 13 % de los empleados participan en innovación.

Sura, finalmente, es una compañía administradora de seguros y riesgos. Esta ha desarrollado un modelo de gestión en un laboratorio conocido como Suralab, donde gestionan iniciativas con potencial innovador y alto nivel de incertidumbre. En Suralab buscan transformar las ideas de los colaboradores en proyectos con una aproximación centrada en el cliente. Dicha ideología de laboratorio se apoya en marcos de trabajo de agilidad, *design thinking lean startup* (Jaramillo, 2018). Gracias a este laboratorio, ha generado nuevos proyectos como seguros para celular, bicicleta, moto y mascotas (este último es especialmente innovador).

Otro de sus proyectos busca expertos en áreas de carpintería, pintura, plomería, electricidad, arreglo del jardín, entre otros propios de las viviendas, para que el cliente pueda contratar dichos servicios de manera segura.

Suralab define al intraempreendedor así: “Un empleado [al] que se le da la libertad y apoyo financiero para crear nuevos productos, servicios o sistemas [y] que no siempre tiene que seguir los protocolos usuales de la compañía o rutinas” (Jaramillo, 2018).

Suralab propone tres etapas: en la primera tiene contemplados proyectos exploratorios enfocados en los productos para conocer soluciones o innovaciones que se les puedan aplicar según el portafolio. En la

segunda etapa reconoce la validación del mercado, según las necesidades y tendencias, para generar un *fit* entre el producto y el mercado **(Figura 30)**.

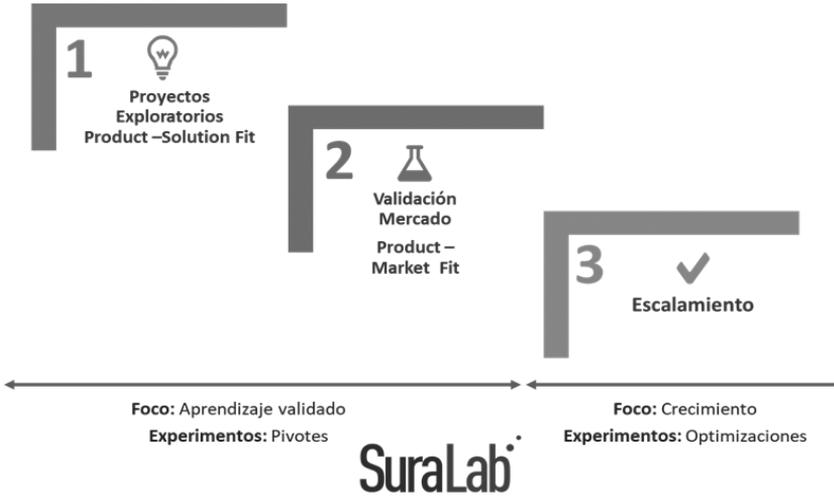


Figura 30. Modelo de gestión intraemprendedor de Suralab.

Tomada y modificada de Jaramillo (2018).

En la tercera etapa ejecuta el proceso de escalamiento, que consiste en implementar la nueva idea luego de exhaustivos experimentos cuyo foco es el crecimiento (Jaramillo, 2018).

Aún hay resistencia en el país frente a los espacios de intraemprendimiento. Por fortuna, hay ejemplos que muestran que sí se puede construir esta cultura y que aporta en la generación de conocimiento e innovación en las empresas.

La revisión de estas tres compañías demuestra claramente que las buenas prácticas de intraemprendimiento pueden generar ventaja competitiva, por cuanto les ayudan a las empresas a identificar rápidamente oportunidades en el mercado y a conceptualizar ideas para desarrollar productos y estrategias con el fin de soportar las metas de los negocios a largo plazo, y que las organizaciones sean flexibles a los cambios y dominen la adaptación.

En la **Tabla 24** se puede evidenciar el enfoque de cada compañía con respecto al intraemprendimiento y a su modelo de la gestión de la innovación:

Tabla 24. Comparación del modelo de innovación e intraemprendimiento entre las organizaciones.

Corona	Protección	Sura
<p>Su modelo de innovación se define en tres grandes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El descubrimiento. 2. La incubación. 3. La aceleración. <p>El modelo de gestión tiene en cuenta dos grandes aristas: el mercado y el producto.</p>	<p>Su eje principal es implantar un ADN innovador que permitirá desarrollar en los empleados competencias de innovación, con el fin de apalancar el crecimiento y la consolidación de relaciones con los clientes, así como contribuir a la generación de cambios sociales que mejoren la calidad de vida.</p> <p>Se basa en tres pilares:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos y competencias. 2. Procesos y ecosistemas. 3. Portafolio de proyectos. 	<p>Ha desarrollado un modelo de gestión implementando un laboratorio conocido como Suralab, donde gestionan iniciativas con potencial innovador y alto nivel de incertidumbre.</p> <p>Suralab busca cumplir con tres etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos exploratorios. 2. Validación del mercado. 3. Proceso de escalamiento.

Conclusiones

Para desarrollar procesos de intraemprendimiento dentro de las organizaciones es necesario evaluar el entorno para detectar oportunidades y amenazas, planificar la estrategia, verificar que la estructura organizacional sea flexible y definir políticas para incentivar el desempeño de los colaboradores en la creatividad. Todo esto podrá garantizar el crecimiento de la empresa y su permanencia en el mercado, el cual, por cierto, cada día es más competitivo y globalizado.

Los empleados de una organización deben estar encaminados y motivados a desarrollar proyectos de intraemprendimiento y a generar los espacios necesarios para incentivar la creatividad y la innovación que redunden en la optimización de los procesos y los productos, con un plan de incentivos en el cual también puedan obtener beneficios.

El intraemprendimiento o emprendimiento corporativo aún tiene poca información en Colombia. Y hace falta involucrar más a las empresas para que trabajen de la mano con sus colaboradores en el desarrollo de estos espacios que, finalmente, producen una rentabilidad para ellas y el desarrollo de competencias e incentivos financieros y no financieros para los empleados.

Hacen falta también políticas y regulaciones claras que incentiven a las empresas a fortalecer los mecanismos de intraemprendimiento, porque al final se estará apuntando a la reducción del desempleo al generar nuevos segmentos de mercado y nuevos modelos de negocio.

Los tres casos empresariales aquí analizados son comparables con Cementos Argos. Esta empresa, a través del intraemprendimiento, ha generado innovación y logrado así, a través de su cadena logística, que los sacos de cemento que van a las obras de sus clientes sean retornados para disponer adecuadamente de estos desechos.

Otro ejemplo es el grupo intraemprendedor de Haceb, que ha logrado desarrollar una nevera económica: esta reduce entre un 50 % y 60 % el consumo eléctrico y un 35 % en costos de producción.

Por último, Grupo Familia ha fabricado, gracias también al intraemprendimiento, un ladrillo no estructural. La celulosa entra como un componente adicional de la mezcla que reemplaza en gran parte a la arcilla, lo que lo hace más ligero.

Todos estos casos demuestran la importancia del intraemprendimiento como factor decisivo en la estrategia corporativa y el desarrollo del talento humano en las empresas colombianas. Entre otras razones, porque pueden incursionar en otros segmentos con productos innovadores, incluso diferentes a su objeto social.

Queda claro que cuando una empresa genera una cultura del emprendimiento corporativo en sus colaboradores, los beneficios son inmensos. Por ello, deben hacer esfuerzos adicionales y destinar presupuesto a la formación de aquellos sobre las diferentes herramientas para crear nuevos modelos de negocio y ampliar el *core* inicial.

Referencias bibliográficas

- Afcha, S. M. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16 (56), 544-563. <http://www.redalyc.org/pdf/290/29020563003.pdf>
- Alba, Á. (2016). La última moda en innovación: el intraemprendimiento. <https://www.sintetia.com/la-ultima-moda-en-innovacion-el-intraemprendimiento/>
- Aylwin, G. (2011). ¿Qué es el intraemprendimiento? *La Tercera*. <https://www.latercera.com/noticia/que-es-el-intraemprendimiento/>
- Betancourt, K., García, C., Lozano, V., Crédito, I. D. E., FAECTA, Osterwalder, A., ... Avilla, J. C. (2013). El papel de las universidades ante el desempleo juvenil. Algunas reflexiones de los programas de emprendimiento. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1 (1), 129-151. http://congresos.cio.mx/memorias_congreso_mujer/archivos/sesion1/S1-CS13.pdf
- Forero Ropero, S., & Castillo Monroy, M. (2016). Diagnóstico de emprendimiento en el fortalecimiento empresarial en la provincia del Tundama, Colombia. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 9 (17). <http://www.redalyc.org/html/2150/215049679010/>
- Gálvez Albarracín, E. (2011). Intra-entrepreneurial culture and innovation: an empirical study in the Colombian tourism micro and SMES. *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, 27 (46), 103-114. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452011000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Gálvez Albarracín, E., & García Pérez de Lema, D. (2010). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali. *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, 24 (42), 125-145.
- Gálvez Albarracín, E., & García Pérez de Lema, D. (2012). Impact of innovation on the performance of msms: an empirical study conducted in Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28 (122), 11-28. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70191-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70191-2)
- García-García, V. D. (2015). Youth entrepreneurship: an assessment with university students. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13 (2), 1221-1236. <https://doi.org/10.11600/1692715x.13246200315>

- Gutiérrez, J. A., Asprilla, E., & Gutiérrez, J. M. (2014). Emprendimiento e investigación en la escala de la formación profesional y la innovación empresarial en Colombia [PDF]. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (76), 144-157. <http://www.redalyc.org/pdf/206/20631321008.pdf>
- Jaramillo, C. A. (2018). Intraemprendimiento para la sostenibilidad.
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, (1), 128-136. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300112>
- Ortiz, E., Perico Martínez, E., & Garavito, H. (2006). Organización Corona: un caso de innovación exitosa.
- Parra Hernández, R., Guzmán Díaz, B. E., & Tarapuez Chamorro, E. (2018). Strategy and generation of value in Colombian service-providing companies. *Cuadernos de Administración*, 34 (61), 17-30. <https://doi.org/10.25100/cdea.v34i61.6005>
- Peláez, M. (2018). ¿Cómo ha sido el desarrollo del emprendimiento en Corona?
- Restrepo, C. (2018). Propósito Protección en innovación: Implantar un ADN innovador.
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial, *Pensamiento y Gestión Universidad del Norte*, 26, 94-119.
- Rodríguez, J. R., & Hernández, J. (2014). Las sociedades por acciones simplificadas entre la flexibilidad societaria y la formalización del emprendimiento empresarial [PDF]. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (41), 14. <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194229980011.pdf>
- Rubio, G. (2015). Las contribuciones del intraemprendimiento a la estrategia de manufactura. *Dimensión Empresarial*, 13 (1), 95-110. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/download/340/336>
- Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21 (2135), 37-63. <https://biblat.unam.mx/hevila/Cuadernosdeadministracion/2008/vol21/no35/2.pdf>

Este libro se terminó de editar
en diciembre de 2020

El dinamismo de las estrategias diseñadas para la competitividad y el emprendimiento enmarca una ruta innovadora para el desarrollo de los negocios del futuro, los mismos que deben tener en sus horizontes de gestión estratégica elementos propios de la responsabilidad social empresarial (RSE) y la sostenibilidad, además de un amplio desarrollo tecnológico. De esta forma, el uso de metodologías como Canvas, matrices de análisis morfológico, permite emprender y potenciar el desarrollo de las empresas y de su capital humano, fortaleciendo así las competencias propias en temas de emprendimiento e intraemprendimiento.



UNIREMINGTON®
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996