

**Aproximación al diseño de un modelo de trabajo para las  
redes de emprendimiento y fomento de la competitividad.**

**Una propuesta desde el pensamiento de diseño**

Andrés Felipe Mejía Aguirre

Universidad de Caldas  
Facultad de Artes y Humanidades  
Departamento Diseño Visual  
Manizales, Colombia  
2021



**Aproximación al diseño de un modelo de trabajo para las redes de emprendimiento y  
fomento de la competitividad.**

**Una propuesta desde el pensamiento de diseño**

Andrés Felipe Mejía Aguirre

Director:

Magíster Ana Elena Builes Vélez.

Co-directora

Magíster Liliana María Villescás Guzmán.

Asesora

Magíster Luz Patricia Rave

Grupo de investigación

DICOVI

Línea de investigación

Gestión y transmisión del conocimiento

Universidad de Caldas  
Facultad de Artes y Humanidades  
Departamento Diseño Visual  
Maestría en Diseño y Creación Interactiva

Manizales Noviembre de 2020



*A mi Madre*

*Yolanda Aguirre Ospina*

*Porque con tu orientación en la escritura de esta tesis me diste la mejor lección fuera del aula. Gracias por escucharme y apoyarme, hiciste de este proceso una experiencia realmente enriquecedora.*

*"La lectura hace al hombre completo; la conversación lo hace ágil, el escribir lo hace preciso"*

*Francis Bacon*

## Contenido

Contenido.....	3
Lista de Tablas .....	7
Lista de figuras.....	8
Resumen.....	11
Abstract.....	13
Introducción .....	15
Capítulo 1.....	18
Planteamiento del Problema .....	18
De los Actores. (Marco Interinstitucional) .....	24
De la Red de Instrumentos (De las RRE) .....	27
De la Sostenibilidad de las Empresas .....	29
Formulación del Problema.....	36
Preguntas Orientadoras .....	37
Planteamiento de la Pregunta de Investigación .....	37
Objetivos de la Investigación.....	37
Objetivo General:.....	37
Objetivos Específicos: .....	38
Justificación .....	38

Delimitación.....	40
Capítulo 2.....	40
Marco Teórico.....	40
Concepciones Sobre Emprendimiento.....	41
Entre el Equilibrio y el Desequilibrio. La Concepción Schumpeteriana y la Escuela Austriaca. ....	41
El Emprendimiento Como un Conjunto de Capacidades que se Adquieren. ....	44
Del Diseño y el Design Thinking (Relación Entre Diseño y Emprendimiento a Través del Pensamiento de Diseño).....	48
Redes de Conocimiento .....	60
Capítulo 3.....	68
Metodología .....	68
El Pensamiento de Diseño Según M Vianna, Y Vianna, Adler, Lucena y Russo (2016) .....	72
El Pensamiento de Diseño Según M. Ortega y P. Ceballos (2015) .....	74
El Pensamiento de Diseño Para Esta Investigación.....	75
Técnicas e Instrumentos.....	78
Capítulo 4.....	83
Resultados.....	83
Inmersión .....	83

Inmersión Preliminar .....	83
Identificación. ....	94
Validación. ....	94
Consolidación. ....	95
Escalamiento. ....	95
Inmersión a profundidad .....	95
Replanteamiento .....	112
Definir .....	115
Idear .....	122
Prototipar.....	124
Testear.....	132
Implementar .....	132
Capítulo 5.....	138
Discusión.....	138
Capítulo 6.....	143
Conclusiones.....	143
Referencias.....	146

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Comparativo Entre Diferentes Enfoques de Estudio de Caso en la Investigación Cualitativa. ....	69
<b>Tabla 2</b> Comparativo Entre Diferentes Fases del Design Thinking Según los Autores. ....	72
<b>Tabla 3</b> Participantes en la Encuesta Categorizados de Acuerdo al Nivel Educativo y Tipo de Emprendimiento. ....	88
<b>Tabla 4</b> Resultados Obtenidos por Cada Entidad. ....	104
<b>Tabla 5</b> Consolidado de Competencias Blandas. ....	108
<b>Tabla 6</b> Consolidado de Competencias Duras. ....	109
<b>Tabla 7</b> Aspectos a Trabajar y Resultados Esperados en la Etapa de Validación. ....	111
<b>Tabla 8</b> Aspectos a Trabajar y Resultados Esperados en la Etapa de Consolidación. ....	111
<b>Tabla 9</b> Aspectos a Trabajar y Resultados Esperados en la Etapa de Escalamiento. ....	112

### Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Esquema de la Política de Emprendimiento Vigente Para el Año 2015. ....	29
<b>Figura 2</b> Aceptación de la Actividad Emprendedora por Parte de la Población.....	30
<b>Figura 3</b> Perdurabilidad en el Tiempo de las Empresas Establecidas en Colombia, Chile, EEUU e Israel. ....	31
<b>Figura 4</b> Nivel de Innovación de las Empresas Nuevas en Colombia. ....	32
<b>Figura 5</b> Análisis de Estructura Cruzada Analítico y Sintético, Real y Simbólico. ....	50
<b>Figura 6</b> Método de Investigación Cualitativa. Estudio de Caso Harvard Business School y el Design Management Institute .....	70
<b>Figura 7</b> Fases o Etapas del Design Thinking.....	76
<b>Figura 8</b> Esquema Metodológico Híbrido Propuesto Para Esta Investigación. ....	78
<b>Figura 9</b> Encuesta 1: A Emprendedores del Programa en la Inmersión Preliminar. ....	80
<b>Figura 10</b> Instrumento de Recolección de Información Para Entidades.....	81
<b>Figura 11</b> Encuesta 2: A Emprendedores del ecosistema de Emprendimiento. ....	82
<b>Figura 12</b> Mapeo Esquemático de Actores de la REC.....	84
<b>Figura 13</b> Relaciones Misionales en el Mapeo Institucional. ....	86
<b>Figura 14</b> Relaciones Contractuales con Entidades Gubernamentales en el Mapeo Institucional. ....	87
<b>Figura 15</b> Necesidades Manifestadas por los Emprendedores en la Encuesta. ....	89
<b>Figura 16</b> Esquema de la Tubería Empresarial en Colombia. ....	91
<b>Figura 17</b> Propuesta de un Nuevo Modelo de Política Pública. ....	93
<b>Figura 18</b> Participación de Emprendedores por Ubicación Geográfica. ....	96



<b>Figura 19</b> Consolidado de Categorías Descriptivas Derivadas de la Encuesta de Inmersión a Profundidad.....	97
<b>Figura 20</b> Consolidado de Categorías de Emprendimiento Relacionado con el Nivel de Escolaridad.....	99
<b>Figura 21</b> Relevancia de Necesidades de los Emprendedores Encuestados.....	101
<b>Figura 22</b> Reconocimiento de Entidades del Ecosistema de Emprendimiento. ....	102
<b>Figura 23</b> Concentración de Servicios Ofertados por las Entidades en Cada Etapa.....	105
<b>Figura 24</b> Conformación de Mesas de Trabajo de Acuerdo al Análisis Porcentual de los Servicios Prestados. ....	107
<b>Figura 25</b> Ilustración de la Validación Metódica del Modelo de Negocio por Cada Bloque Constructivo.....	110
<b>Figura 26</b> Relación Entre el Número de Servicios Ofrecidos por las Entidades de la REC y las Características Identificadas Como Necesarias Para la Etapa de Identificación. ....	116
<b>Figura 27</b> Relación Entre el Número de Servicios Ofrecidos por las Entidades de la REC y las Características Identificadas Como Necesarias Para la Etapa de Validación.....	117
<b>Figura 28</b> Relación Entre el Número de Servicios Ofrecidos por las Entidades de la REC y las Características Identificadas Como Necesarias Para la Etapa de Consolidación. ....	119
<b>Figura 29</b> Relación Entre el Número de Servicios Ofrecidos por las Entidades de la REC y las Características Identificadas Como Necesarias Para la Etapa de Escalamiento.....	121
<b>Figura 30</b> Iniciativas de la REC Priorizadas en Ejercicios de Planeación Estratégica .....	122
<b>Figura 31</b> Sección 1. Datos Generales-Inscripción.....	125
<b>Figura 32</b> Información de la Entidad que Atenderá al Emprendedor de Acuerdo a la Información Diligenciada en la Inscripción. ....	125

<b>Figura 33</b> Sección de Caracterización en Instrumento Diagnóstico. ....	127
<b>Figura 34</b> Resultado de la Caracterización del Instrumento Diagnóstico.....	128
<b>Figura 35</b> Informe Diagnóstico.....	129
<b>Figura 36</b> Ilustración del Circuito de Emprendimiento de Acuerdo a las Necesidades Particulares de Cada Emprendedor.....	130
<b>Figura 37</b> Prototipo del Circuito de Emprendimiento. ....	131
<b>Figura 38</b> Implementación del Prototipo de la Herramienta de Diagnóstico en la Plataforma <a href="http://www.emprendecaldas.com">www.emprendecaldas.com</a> .....	133
<b>Figura 39</b> Direccionamiento de Emprendedores a Entidades que lo Pueden Atender por Medio de la Plataforma <a href="http://www.emprendecaldas.com">www.emprendecaldas.com</a> .....	134
<b>Figura 40</b> Formulario de Caracterización en la Plataforma <a href="http://www.emprendecaldas.com">www.emprendecaldas.com</a> .....	135
<b>Figura 41</b> Resultados de la Caracterización que Arrojan el Diagnostico en la Plataforma <a href="http://www.emprendecaldas.com">www.emprendecaldas.com</a> .....	136
<b>Figura 42</b> Selección de Servicios que Conforman el Circuito del Emprendimiento en la Plataforma <a href="http://www.emprendecaldas.com">www.emprendecaldas.com</a> .....	137
<b>Figura 43</b> Representación Visual de la Estructura de la Red de Emprendimiento de Caldas. .	141

## Resumen

El problema abordado en la presente investigación gira en torno a la desarticulación del ecosistema de emprendimiento, situación que genera que muchos de los esfuerzos individuales y colectivos por parte de las entidades que promueven el emprendimiento y la competitividad no den los resultados esperados.

A esta situación pretende hacer frente el Ministerio de Comercio Industria y Turismo a través de las redes de emprendimiento con las que busca contribuir a la sostenibilidad de las nuevas empresas en un “ambiente seguro, controlado e innovador” (Ley 1014, 2006). Sin embargo, los resultados encontrados en estudios realizados por el propio MinCIT como “*El emprendimiento y la innovación en Colombia*” (2015), resaltan que solo el 6% de los empresarios logran mantenerse, evidenciando la poca sostenibilidad de las empresas.

Por otra parte, en estudios como el “*Emprendimiento y desarrollo: análisis de una realidad. El caso Manizales*”, los expertos consultados afirman que la percepción del ecosistema en general se caracteriza por su desarticulación.

Lo anterior evidencia que las metas trazadas a través de las redes de emprendimiento no se están cumpliendo. Por lo anterior surge un interés particular en tomar a la Red de Emprendimiento de Caldas (REC) con su área de influencia regional, como un estudio de caso, dentro del paradigma de la investigación cualitativa.

La relación profesional previa por parte del investigador con la REC y los parámetros de conformación de las redes de emprendimientos establecidos en la ley 1014, permitieron identificar características propias de las entidades que hacían parte de la REC destacando la heterogeneidad de sus actores en sus roles misionales y en sus relaciones con campos específicos del conocimiento, entidades complejas de diferentes sectores y naturalezas jurídicas que, sin

importar esas barreras, se reunían para tratar de articularse en torno al fomento del emprendimiento y el desarrollo regional.

Estas características permitieron establecer que la REC tiene cualidades propias de las redes de conocimiento, de acuerdo a las definiciones de Luna y Velazco profundizadas más adelante; adicionalmente permitieron identificar el diseño como disciplina articuladora y fundamental para la solución de los llamados problemas perversos, que a criterio del investigador y con base en los referentes teóricos, son los problemas a los que se ven enfrentadas las redes de emprendimiento.

En este contexto, el diseño, el emprendimiento y las redes de conocimiento, convergen como referentes conceptuales que fundamentan la propuesta y desde ellos se abordó como objetivo de investigación una aproximación al diseño de un modelo de trabajo para las redes de emprendimiento, que permitiera fomentar el emprendimiento y la competitividad; para el efecto se identificó el modelo de trabajo de la REC, se caracterizaron cada uno de los servicios prestados y se pudo proponer un acercamiento metodológico que fusionó elementos del pensamiento de diseño con los propios de la investigación cualitativa.

Lo anterior permitió establecer la importancia que el Diseño alcanza para la solución de los problemas que enfrenta el ecosistema de emprendimiento, reconociendo las redes de emprendimiento como redes de conocimiento que desde distintas áreas y a través de acciones articuladas pueden contribuir no solo al fomento del emprendimiento, sino también a la consolidación de su ciclo compuesto por cuatro etapas: identificación, validación, consolidación y escalamiento.

Como resultados de esta investigación se resalta la adopción de la metodología de trabajo por parte de la REC y la solicitud de varias entidades nacionales e internacionales para realizar



transferencias metodológicas que permitan replicar el modelo y las herramientas de diagnóstico y estructuración de rutas de atención a los emprendedores y empresarios.

### **Palabras Claves**

Diseño, Pensamiento de diseño, Emprendimiento, Redes de Emprendimiento, Redes de Conocimiento, Problemas perversos, Articulación.

### **Abstract**

The problem addressed in this research revolves around the disarticulation of the entrepreneurship ecosystem, a situation that generates that many of the individual and collective efforts by the entities that promote entrepreneurship and competitiveness do not give the expected results.

The Ministerio de Comercio Industria y Turismo intends to face this situation through entrepreneurship networks with which it seeks to contribute to the sustainability of new companies in a "safe, controlled and innovative environment", however the results found show that These objectives are not being met and the perception of the ecosystem by experts is generally characterized by its disarticulation.

It is because of the above and for personal and professional reasons on the part of the researcher, that a particular interest arises in taking the Red de Emprendimiento de Caldas (REC) with its regional area of influence, as a case study, within the paradigm of the qualitative research.

The researcher's previous professional relationship with the REC allowed to identify that the heterogeneity of its actors belonging to their missionary roles and in their relationships with specific fields of knowledge, complex entities from different sectors and legal natures that,



regardless of those barriers, met to in some way or another articulate around the promotion of entrepreneurship and regional development.

These characteristics made it possible to establish that REC has qualities inherent to knowledge networks and additionally allowed to identify design as an articulating and fundamental discipline for the solution of the so-called wicked problems, which according to the researcher's criteria and based on theoretical references, are problems that entrepreneurship networks face.

In this context, design, entrepreneurship and knowledge networks converge as conceptual references that support the proposal, and from them the research objective was to design a methodological approach to work for Regional Entrepreneurship Networks, which would allow the promotion of entrepreneurship and competitiveness; for this purpose, the REC work model was identified, each of the services provided was characterized and a methodological approach that merged elements of design thinking with those of qualitative research could be proposed.

The foregoing made it possible to establish the importance that Design achieves in solving the problems faced by the entrepreneurship ecosystem, recognizing entrepreneurship networks as knowledge networks that from different areas and through articulated actions can contribute not only to the promotion of entrepreneurship, but also to the consolidation of its cycle made up of four stages: identification, validation, consolidation and escalation.

As results of this research, the adoption of the work methodology by the REC and the request of several national and international entities to carry out methodological transfers that allow replicating the model and the diagnostic tools and structuring of care routes to the entrepreneurs and businessmen.

**Keywords:** Design, Design Thinking, Entrepreneurship, Entrepreneurship Networks, Knowledge Networks, Wicked Problems, Articulation.

### **Introducción**

La presente investigación se enmarca dentro del paradigma de la investigación cualitativa y se constituye en un estudio de caso en donde el sujeto- objeto de estudio fue la Red de Emprendimiento de Caldas (REC). La problemática abordada gira en torno a la desarticulación del ecosistema de emprendimiento y a la descoordinación de los servicios prestados de las entidades que lo constituyen, generando traslapes entre funciones misionales que redundan en esfuerzos fallidos para la atención del emprendedor y la garantía de dar continuidad al ciclo del emprendimiento establecido por el MinCIT y adaptado para esta investigación.

Esta problemática demandó profundizar en el conocimiento de las redes de emprendimiento, en su normativa, en sus procesos operativos y fue de esta manera que se identificaron tres grandes campos del conocimiento que en su confluencia apuntaban a fortalecer el abordaje del problema visualizando una solución. Estos campos fueron el diseño, el emprendimiento y las redes conocimiento.

El diseño se aborda desde la perspectiva de disciplina articuladora y específicamente en su papel frente a la solución de problemas perversos; siendo este el tipo de problema al que se ven enfrentadas las redes regionales de emprendimiento al deber promover e incentivar el desarrollo de una región ante su inevitable crecimiento demográfico (Owen, 2007), conformando de esta manera un sistema social con múltiples actores heterogéneos que se ven enfrentados a valores conflictivos al momento de tomar decisiones, muchas veces con poca claridad debido a que intercambian información confusa dada a su falta de articulación y a la propia naturaleza de la institución (Camillus , 2008; Rittel, citado en Buchanan,1992).

Este hecho en específico fue el que se consideró para realizar un híbrido metodológico entre el estudio de caso y el pensamiento de diseño, dando como resultado una metodología propia para esta investigación y por qué no, contribuyendo con una aproximación metodológica para futuras investigaciones en este tipo de problemas.

La metodología elaborada plantea 6 fases en la línea del pensamiento de diseño. La primera de ellas es la inmersión en la cual se hace una inmersión preliminar que contempla una investigación documental y una exploratoria y una inmersión a profundidad en la que se dio el replanteamiento del funcionamiento y eje de acción de la REC. Posterior a esta fase se presentan las de definición, ideación, prototipado, testado y finalmente la implementación. A lo largo del capítulo de resultados se podrá observar que en cada una de estas fases se hablará de cuatro etapas del ciclo del emprendimiento, estas son: identificación, validación, consolidación y escalamiento. Estas etapas propuestas por el MinCIT, son las que se tomaron como base para elaborar parte del sistema de trabajo propuesto para la REC, conformando unos clústeres de investigación de acuerdo a la teoría de redes de conocimiento por cada una de las etapas en los cuales se profundizó en compañía de las instituciones de la REC en los diferentes aspectos a trabajar y resultados a lograr por cada emprendedor en las etapas respectivas.

La REC era reconocida en el ámbito nacional, en el periodo de investigación comprendido entre el 2016 y 2017, como una de las redes más posicionadas y sólidas debido a la participación constante de la mayoría de las entidades que la conformaban en los diferentes espacios de discusión que tenían, los cuales por lo general eran de carácter mensual y tenían como propósito socializar las diferentes iniciativas o proyectos que se estaban realizando en torno al emprendimiento y atender casos puntuales de empresarios o emprendedores que requerían algún tipo de servicio o acompañamiento.





Una exploración de las características de las redes de conocimiento permitió establecer que la Red de Emprendimiento de Caldas cumple con varias de ellas –actores heterogéneos que intercambian información y conocimiento para la producción de nuevo conocimiento, cruzando barreras organizativas para resolver un problema en específico - por esta razón y para esta investigación, se abordan los principios y particularidades propios de las redes de conocimiento, para efectos de diseñar una aproximación metodológica de trabajo para las Redes Regionales de Emprendimiento, que permita fomentar el emprendimiento y la competitividad, objetivo planteado para el desarrollo de este estudio.

Es precisamente la búsqueda de fomento al emprendimiento, la que llevó a explorar sus principales concepciones, entre las cuales se destaca la de Schumpeter, la Escuela Austriaca, la de Timmons y la de Stevenson, para llegar de esta manera a una definición de emprendimiento que permitió entenderlo y trabajarlo desde los clústeres conformados en la REC. Por otra parte, también se comprendió el estado de desarrollo del emprendimiento en Colombia; se encontró que el modelo de política de emprendimiento que ha tenido el país ha hecho que se concentren los esfuerzos en el fomento de la cultura de emprendimiento y por tal motivo se observa una gran aceptación por la actitud emprendedora, lo que se puede comprobar por la gran cantidad de empresas que se crean en comparación con otros países como Chile o EEUU. Sin embargo la sostenibilidad de las empresas es muy baja al compararlo con esos mismos países (como se puede apreciar gráficamente en las figuras 2 y 3), por lo que se cuestiona el estado de desarrollo de las demás etapas del ciclo del emprendimiento, especialmente el de validación y de manera general el cumplimiento de los objetivos propuesto por la ley 1014 de 2006 de fomento y cultura al emprendimiento a través de instrumentos como las redes de emprendimiento.

Se resalta entre los resultados de la presente investigación el diseño de los instrumentos para hacer el diagnóstico y caracterización a los emprendimientos, lo que además de permitir ubicarlos en una de las etapas del ciclo del emprendimiento, vislumbra la ruta a seguir para el acompañamiento y fortalecimiento de los emprendedores por parte de las instituciones que conforman la REC. Se resalta como logro de esta investigación que el modelo de trabajo propuesto fue adoptado por la Red de Emprendimiento de Caldas y que este proceso fue reconocido por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional como un caso exitoso; reconocimiento que se materializó a través de una invitación de la Agencia a la socialización del proceso frente a una comisión de países centroamericanos en el marco del evento "Apoyo y fomento al desarrollo de la estrategia regional de emprendimiento, innovación y desarrollo empresarial en países de Mesoamérica" y posteriormente en el interés puntual por parte de otras redes de emprendimiento a nivel nacional como la del Magdalena y Norte de Santander en la replicación del modelo, así como la invitación por parte de un ministerio de Perú para hacer una transferencia metodológica.

## **Capítulo 1**

### **Planteamiento del Problema**

El problema abordado en esta investigación surge de una serie de experiencias propias del investigador, en su campo profesional y como emprendedor en la ciudad de Manizales y consultor de instituciones en distintas regiones del país.

En este marco se resalta como fuente fundamental de información las percepciones y vivencias derivadas del vínculo directo o indirecto con la Alcaldía de Manizales y sus procesos de convocatorias a licitaciones públicas de proyectos orientados al fortalecimiento del tejido empresarial o del emprendimiento en la ciudad. Desde estas convocatorias se pudo observar la

respuesta participativa de diferentes entidades, en su propósito funcional y cotidiano de consecución de recursos para su sostenimiento habitual, pudiendo detectar, en algunas ocasiones, la no correspondencia o afinidad entre la función misional de la organización y el objeto de la licitación como tal, y las opiniones expresadas por parte de empresarios y emprendedores que manifestaban no encontrar la solución a sus necesidades en los proyectos ejecutados o simplemente no encontraban una oferta de servicios que se ajustará a sus necesidades y expectativas.

Lo anterior se pudo evidenciar en los resultados de las encuestas realizadas en la inmersión preliminar, en la que se profundiza más adelante en la presente investigación, al encontrar que los emprendedores encuestados manifestaron que necesitaban más programas de fortalecimiento empresarial, acompañamiento técnico, formación y capacitación con un total de participación del 43% en la distribución porcentual de necesidades manifestadas; las cuales al no ser resueltas, daban como resultado la finalización de un proyecto en funcionamiento, o el abandono de una iniciativa o de una idea gestada por empresarios nuevos, esos, que según el Global Entrepreneurship Monitor (en adelante GEM, por sus siglas en inglés), son los que han operado por un periodo inferior a tres años y medio.

Puede verse entonces como esa incoherencia entre objetos de licitación convocados con relación a la respuesta de organizaciones aún sin filiación misional; se traducía en una ruptura con las necesidades reales de los nuevos empresarios y esto al tiempo afectaba negativamente la economía de pequeños núcleos familiares y a la larga la economía de la ciudad. Curiosamente, parte de las entidades que se presentaban a esas licitaciones eran aquellas que prestaban sus servicios a los empresarios y emprendedores de la ciudad, y en su dinámica de trabajo, se reunían periódicamente en el marco de los encuentros de la Red de Emprendimiento de Caldas, en

adelante REC, para dialogar acerca de las iniciativas que estaban liderando, los proyectos ejecutados, las necesidades de los usuarios y de alguna manera tratar de unificar cifras que sumarán a los indicadores que como región debían ser reportados al Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en adelante MinCIT.

Es oportuno en este momento explicitar como una segunda fisura es develada para el funcionamiento de una red, esa falta de interacción por un fin común: las necesidades del empresario, entre las distintas organizaciones que pretendían ser y actuar como la red de emprendimiento de la región y establecer, a manera de alerta temprana que favorecía la concurrencia de esas varias instituciones, la funcionalidad y cumplimiento de indicadores por encima de recepción y análisis real de las condiciones del empresario; en otras palabras, el cumplimiento de indicadores parecía desviar ese actuar colectivo y coordinado de la red hacia la realidad y necesidades de los empresarios nuevos o esos otros potenciales que no encontraban eco a su sueño de negocio o respuesta de apoyo a sus necesidades.

Conviene detenerse un poco, para el contexto que nos ocupa, en algunas situaciones puntuales que enmarcaron la creación del MinCIT cuyo objetivo fundamental consiste en:

Formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior. (Decreto 210 de 2003)

Entender el objetivo por el cual el MinCIT fue creado permitió entender la apuesta del gobierno por el desarrollo del emprendimiento y la innovación en el territorio colombiano.

En este orden de ideas se subraya que las palabras crisis y desempleo aparecen como acompañantes de los términos de emprendimiento e innovación para nuestro país, y se cita como referente o casi punto de partida el año 1999, dados los reportes documentales de los grandes déficits fiscales, como de cuenta corriente que se presentaron en esa época (Torres, 2015 p. 30) para el país y la crisis financiera que atravesaban varios países latinoamericanos; fue bajo esa coyuntura –crisis, desempleo- que se impulsaron y establecieron programas como “Jóvenes emprendedores exportadores” y el programa Colombia joven, en el año 2000 y fueron esos primeros años del actual milenio, cuando se empezaron a trazar los derroteros políticos y legislativos del emprendimiento hoy en Colombia.

Dentro esa dinámica intencional se resaltan como hechos puntuales: la fusión de los ministerios de Desarrollo Económico y el Ministerio de Comercio Exterior, dando así origen al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT); la creación y puesta en marcha del Fondo Emprender en el 2002, con la concomitante creación de unidades de emprendimiento y la aprobación de la ley 1014 de 2006, norma fundante del fomento a la cultura del emprendimiento en nuestro país mediante la cual se determina la integración de la Red Nacional para el Emprendimiento, adscrita al MinCIT, y al tiempo designa la integración de la Red Regional para el Emprendimiento, adscrita a la Gobernación Departamental o quien haga sus veces.

Lo anterior se hizo con el objeto de establecer políticas y directrices orientadas a fomentar la cultura objeto de ley, la conformación de mesas de trabajo y ser articuladora de las organizaciones que apoyan las acciones de emprendimiento innovadoras y generadoras de empleo en el territorio colombiano, desarrollando acciones conjuntas encaminadas a reducir las tasas de desempleo, promover y propender por un desarrollo sostenible en y para nuestras regiones; propiciando sinergias que posibiliten y potencien esfuerzos que se traduzcan en brindar

un ambiente de acompañamiento seguro, controlado e innovador para los posibles emprendimientos empresariales.

No obstante y a pesar de esos lineamientos de articulación y acción coordinada y sinérgica establecidos por la Ley 1014 de 2006 (Anexo 1) y reglamentados mediante el decreto 1192 de 2009 para el funcionamiento de la Red Nacional para el emprendimiento y la integración de las Redes Regionales para el Emprendimiento (RRE, en adelante); las vivencias y experiencias narradas por los emprendedores y empresarios y las cifras encontradas en los estudios realizados por el GEM y demás fuentes consultadas, para el caso particular marco de esta investigación, llevaron al planteamiento de inquietudes sobre la forma en la cual se constituyó la Red de Emprendimiento de Caldas, de la definición de roles desempeñados por las distintas instituciones que la conforman, en coherencia con sus funciones misionales y con el sentido teleológico que subyace la constitución y funcionamiento de una red, en relación con su propósito fundamental de apoyar y acompañar al emprendedor potencial o al nuevo emprendimiento empresarial.

Algunas de esas inquietudes bien pueden mencionarse como preguntas orientadoras tempranas del proceso de la investigación que aquí se presenta: ¿Cómo se generan las sinergias en la red de emprendimiento en coherencia con la identidad misional de cada una de las instituciones que la conforman? ¿Son conscientes las instituciones que conforman la red de sus alcances misionales y su papel integrante o hay duplicación de esfuerzos? ¿Qué papel ocupa el emprendedor en la constitución del tejido de la red? ¿Se piensa la red como un tejido en pro de un trabajo conjunto, o, es una sumatoria de organizaciones unidas bajo una etiqueta de red, que por traslape de funciones genera corto circuitos que impiden su funcionamiento y visualización de solidez y fluencia para el acompañamiento del emprendedor?

Fueron estos interrogantes los que impulsaron un acercamiento a los emprendedores por medio de una encuesta; al tiempo esos mismos interrogantes marcaron las pautas de acción para buscar información de las instituciones que conforman la REC y como ellas respondían a las necesidades del emprendedor o el empresario, en coherencia con sus realidades, con las necesidades del mercado y con los propios resultados planteados como indicadores para la gestión de la Red como tal, y en proyectos alcanzados o sueños abortados por los emprendedores.

A este punto quedaba claro la existencia de una normativa que regula el funcionamiento y conformación de las RRE, pero también se insinuaba o percibía, desde las encuestas a los emprendedores, una ruptura entre su concepción teórica y su intencionalidad funcional y operativa en el contexto inmediato del emprendedor. Ante la situación se revisó con detalle lo que la ley establecía y las inquietudes expresas por los emprendedores; lo que se pretendía era encontrar lineamientos que permitieran establecer elementos de análisis o puntos de apoyo entre la norma establecida y las percepciones manifiestas por los emprendedores; es así como el artículo 2 de ley 1014 de 2006, cobró cierta relevancia dado que mediante este artículo se explicita el alcance y objeto de una ley comprometida con el fomento de una cultura de emprendimiento, sus orientaciones e intencionalidades en pro de favorecer la creación y fortalecimiento de RRE y sus objetivos correspondientes.

Dentro los objetivos planteados, específicamente 3 de ellos, se encontraron los lineamientos o ejes sobre los cuales se abordó la problemática develada desde las percepciones de los emprendedores y lo que la norma establecía; de esta manera se vislumbró un trayecto investigativo en procura de identificar y comprender las posibles fisuras que desdibujaban los propósitos y el trabajo de la Red ante los emprendedores y ante su propia conformación y

funcionamiento. Dichos objetivos hacen referencia a: la intencionalidad de crear un marco interinstitucional que favorezca el fomento de la cultura del emprendimiento y la creación de empresas; la creación de una red de instrumentos de fomento productivo como mecanismo para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento; y el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador a través de las redes de emprendimiento (Ley 1014, 2006).

Ubicados en esos tres objetos de ley, es necesario ahora hacer referencia a los aspectos que caracterizan el contexto particular abordado en esta investigación y de esta manera proporcionar los elementos por los cuales se constituye como un estudio de caso.

La REC, se constituyó como escenario para las vivencias y experiencias profesionales del investigador durante un importante lapso de tiempo, a través de vinculaciones directas o indirectas, de participación desde otros nichos laborales, pero siempre en el marco del emprendimiento, del acompañamiento en la gestación y consolidación de ideas de negocio, del seguimiento para la sostenibilidad de empresas, de interlocutor atento a las inquietudes del emprendedor y por qué no referirlo, de nuevo empresario; un trasegar laboral, profesional y formativo en el mundo del emprendimiento con un marcado tinte de arraigo y sentido de pertinencia regional. Motivo por el cual la REC es el sujeto-objeto de estudio en el que se centró la mirada para esta investigación, y las inquietudes propias del investigador.

Valga ahora profundizar en los 3 objetos de ley tomados como lineamientos para abordar la problemática de la presente investigación.

### **De los Actores. Marco Interinstitucional**

Para efectos de promover la actuación interinstitucional, la Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento en su capítulo 2, artículos 5 y 6, establece cuales deben



ser los actores, esas diferentes instituciones que por norma deben conformar las redes de emprendimiento, tanto a nivel nacional como regional (Anexo 2).

Desde esta perspectiva normativa, es importante señalar el reconocimiento que La REC había alcanzado desde el momento de su creación (año 2006) en el contexto nacional, en relación con su estructuración y articulación, como bien puede evidenciarse en las declaraciones hechas por el asesor de Mincomercio, Andrés Vengoechea, en el marco de una charla orientada a los emprendedores de Manizales, en el mes de octubre de 2013 y que se explicitó como titular en el diario *La Patria: La Red de emprendimiento de Caldas es ejemplar*, (octubre 6 de 2013); fueron sus palabras “Manizales es un ecosistema ejemplar en el país. Quisiéramos que el resto de redes regionales avanzaran como lo ha hecho Caldas y la Red Regional de Emprendimiento del departamento”. Valoración que es reiterada por la experta Juliana Barreto cuando afirma que

La ventaja de Manizales y de Caldas es que tienen un ecosistema de emprendimiento favorable para las ideas de negocios. “Este ecosistema es fuerte. Manizales es una ciudad que tiene todas las oportunidades y su gente está convencida de las cualidades que posee. La región es poderosa porque tiene todo para emprender y es echada para adelante”, recuerda Barreto (*La Patria*, diciembre 2 de 2019).

Esa ventaja, esa favorabilidad para un ecosistema del emprendimiento, se traducían en términos de estructuración de la red, en el número de instituciones que la constituían al año 2017. Por ley debería estar conformada por 11 entidades, sin embargo, para el año 2017 ya contaba con 23 instituciones tanto públicas como privadas, las cuales se relacionan a continuación y se reconocen como actores de esta investigación:

- Gobernación de Caldas.
- Alcaldía de Manizales.



- MiCITio (Representante del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.)
- Cámara de Comercio de Manizales por Caldas.
- Cámara de Comercio de la Dorada.
- Cámara de Comercio de Chinchiná.
- Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad de Caldas.
- Universidad Autónoma de Manizales.
- Universidad Católica de Manizales.
- Universidad de Manizales.
- Corporación universitaria Remington.
- Vive-Lab.
- Incubadora de empresas culturales.
- SENA.
- Parque Soft.
- Incubar.
- Actuar Microempresas.
- Bancolombia.
- Davivienda.
- Fenalco.
- BIOS.
- Manizales Más (Alianza público privada).

Al comparar estos actores con los establecidos por la Ley 1014, se puede identificar que, si bien hay más actores de los requeridos para conformar el marco interinstitucional sugerido;

hacen falta representantes delegados de las oficinas departamentales de juventud, de la caja de compensación familiar y de asociaciones de jóvenes empresarios. Acorde a la Ley es deber de estas instituciones fomentar la cultura de emprendimiento y la creación de empresas.

### **De la Red de Instrumentos (De las RRE)**

Con respecto a la creación de una red de instrumentos de fomento productivo como mecanismo para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento, se hace mención a los resultados encontrados por el “*Documento de caracterización de herramientas, instrumentos y metodologías existentes para el mercado nacional que atiendan las etapas de identificación y validación del modelo de negocio*”, elaborado por el MinCIT y la Corporación Ventures (2015), en el cual mencionan algunos instrumentos creados por el Gobierno para el fomento del emprendimiento como lo son: la ley 1014 (2006) nombrada anteriormente, la política nacional de emprendimiento (2009) en la cual se encuentran ciertos lineamientos operacionales para las redes de emprendimiento, la ley 1450 (2011), el aumento de recursos para la ciencia, la tecnología y la innovación por medio del sistema general de regalías, entre otros.

En este documento se resaltan los esfuerzos que realiza el gobierno para favorecer el emprendimiento y el desarrollo empresarial, sin embargo, dados los hallazgos expuestos más adelante de los estudios realizado por el GEM, se podría inferir que los resultados no son los esperados y adicionalmente, gracias a las entrevistas semiestructuradas durante la inmersión a profundidad, se evidenció que no hay un trabajo conjunto entre los entes gubernamentales, las entidades privadas, las academias y los mismos emprendedores que conviven en un ecosistema de emprendimiento, el cual difícilmente tendrá un “ambiente controlado, seguro e innovador” como lo pretenden lograr por medio de las funciones encomendadas a las redes de emprendimiento estructuradas por la ley 1014 de 2006. Afirma el documento en mención:

Los ecosistemas son eminentemente caóticos, desordenados y enormes. La combinación de actores, visiones, intereses y enfoques es tal, que aunque se perciban patrones y tendencias, la noción de un ente regulador que determine el rumbo del sistema es, en el mejor de los casos insolente (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Corporación Ventures, 2015, p. 5).

Esta situación también se evidenció en el documento de la política pública de emprendimiento, competitividad y empleo de Manizales (2018) mediante el cual los expertos consultados en temas de emprendimiento manifestaron que hace falta trabajar más en el fortalecimiento de la competencia de los emprendedores y resaltan, entre otros, un aspecto considerado fundamental para la presente investigación como lo es, la duplicidad de esfuerzos de las instituciones de fomento y apoyo al emprendimiento, dejando claro que a pesar de los esfuerzos realizados, las instituciones continúan ofreciendo los mismos servicios, operan sin definir roles, especialidades y renuncias a esos campos de acción mediante actividades o servicios que pueden llegar a estar saturados en el ecosistema; aspectos que se ven reflejados en un bajo nivel de especialización por parte de las entidades.

Es importante subrayar que el caos al que se refieren el MinCIT y la Corporación Ventures, no se debe significar como falta de articulación, pues como bien lo sugirió Daniel Isenberg<sup>1</sup> (2015), “Lo más importante es lograr que los líderes estén alineados y con objetivos claros”; en otras palabras, el hilo conductor necesario para darle un sentido teleológico a la red se puede develar aún a pesar del caos y es su cohesión la que regula y orienta la coordinación de las acciones planteadas por el grupo de instituciones que conforman la red.

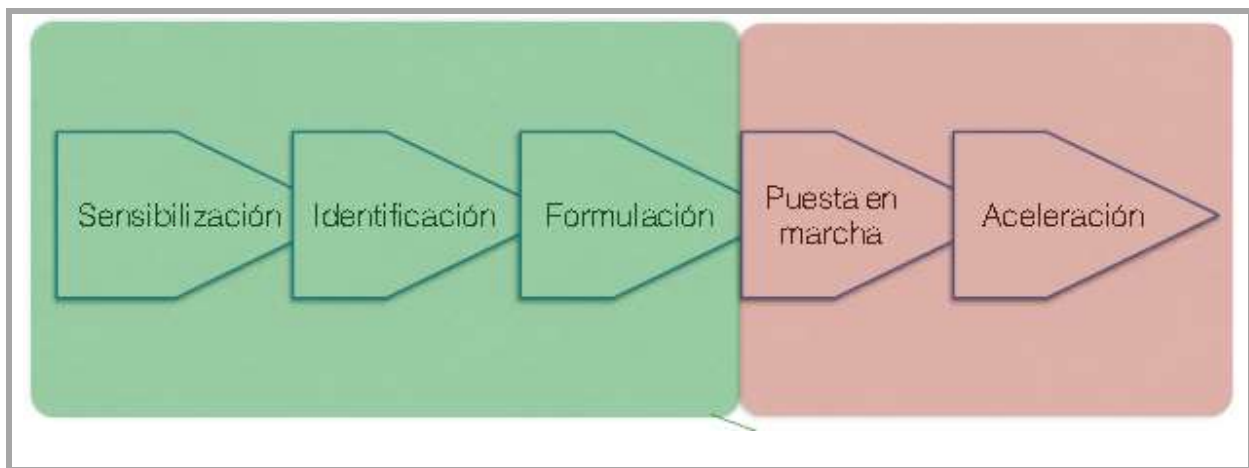
---

<sup>1</sup> Daniel Isenberg es un reconocido profesor del Babson College, líder del proyecto del ecosistema empresarial del Babson que actuó como asesor para la estructuración de ecosistemas de emprendimiento como el de Manizales Más.

Otro de los aspectos encontrados en el estudio en mención, es que la mayor parte de las entidades que fomentan y apoyan el emprendimiento en el país se han centrado en las etapas de sensibilización e identificación, siendo estas las dos primeras fases que conforman la cadena de emprendimiento como se observa en la figura 1; lo que evidentemente se ve reflejado en los resultados obtenidos que se abordarán a continuación en el tercer punto.

**Figura 1**

*Esquema de la Política de Emprendimiento Vigente Para el Año 2015.*



Fuente: MinCIT, El emprendimiento y la innovación en Colombia (2015).

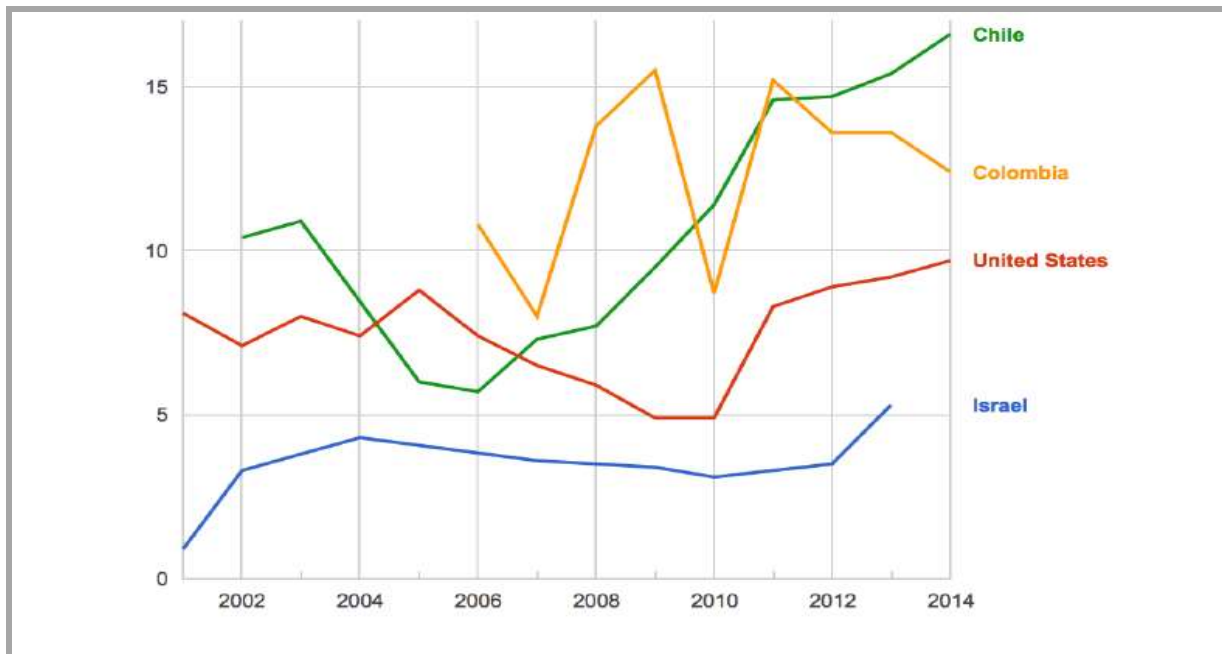
**De la Sostenibilidad de las Empresas**

La ley 1014 de 2006 establece como uno de los propósitos de las redes de emprendimiento, procurar y fomentar la sostenibilidad de las empresas mediante un acompañamiento que propenda por generar un “ambiente seguro, controlado e innovador”, aspectos mencionados en un informe realizado por el MinCIT y la Corporación Ventures en el año 2015 refiriéndose a un estudio del GEM y que en palabras de la corporación “provee evidencias objetivas, rigurosas y comparables que permiten tener una perspectiva general del ecosistema y de las implicaciones que este tiene sobre el camino de los emprendedores”; arrojando como conclusión que en Colombia las empresas que llegan a establecerse equivalen solo al 6% de las que empiezan.

Por otra parte en el documento “*El Emprendimiento y la Innovación en Colombia*” (2015) del MinCIT se muestra que el enfoque de la política actual se ha centrado en aspectos de sensibilización, identificación y formulación, temas que se enmarcan en la cadena actual de emprendimiento (Figura 1) y que en esencia buscan fomentar la cultura emprendedora; develando pocos esfuerzos para la puesta en marcha y la aceleración de los emprendimientos, lo que en otras palabras se traduce como una gran aceptación o afinidad por parte de la comunidad en general por el emprendimiento o intencionalidad de crear empresa con un 77% de la población, pero poca sostenibilidad en las iniciativas de negocio con el 6% anteriormente mencionado (Ver figuras 2 y 3).

**Figura 2**

Aceptación de la Actividad Emprendedora por Parte de la Población.



Fuente: El Emprendimiento y la Innovación en Colombia del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2015).

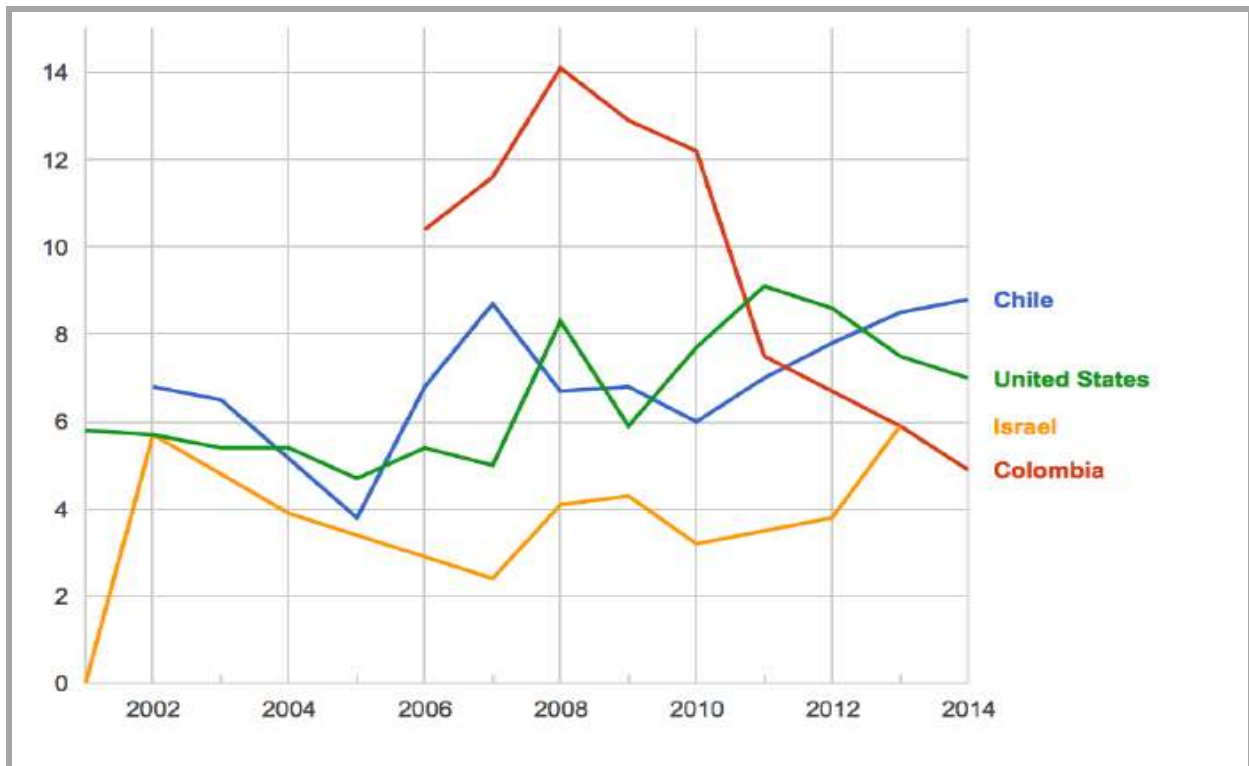
La figura 2 permite identificar una tendencia positiva en la creación de empresa en Colombia, estando por encima de países como Israel y Estados Unidos. Este comportamiento

refleja la gran aceptación que hay en Colombia por parte de la sociedad para participar en actividades afines con el emprendimiento y la creación de empresas.

En contraste, la figura 3 permite visualizar que la tasa de las empresas establecidas tiene un comportamiento completamente diferente al ser comparados con los mismos países:

**Figura 3**

*Perdurabilidad en el Tiempo de las Empresas Establecidas en Colombia, Chile, EEUU e Israel.*



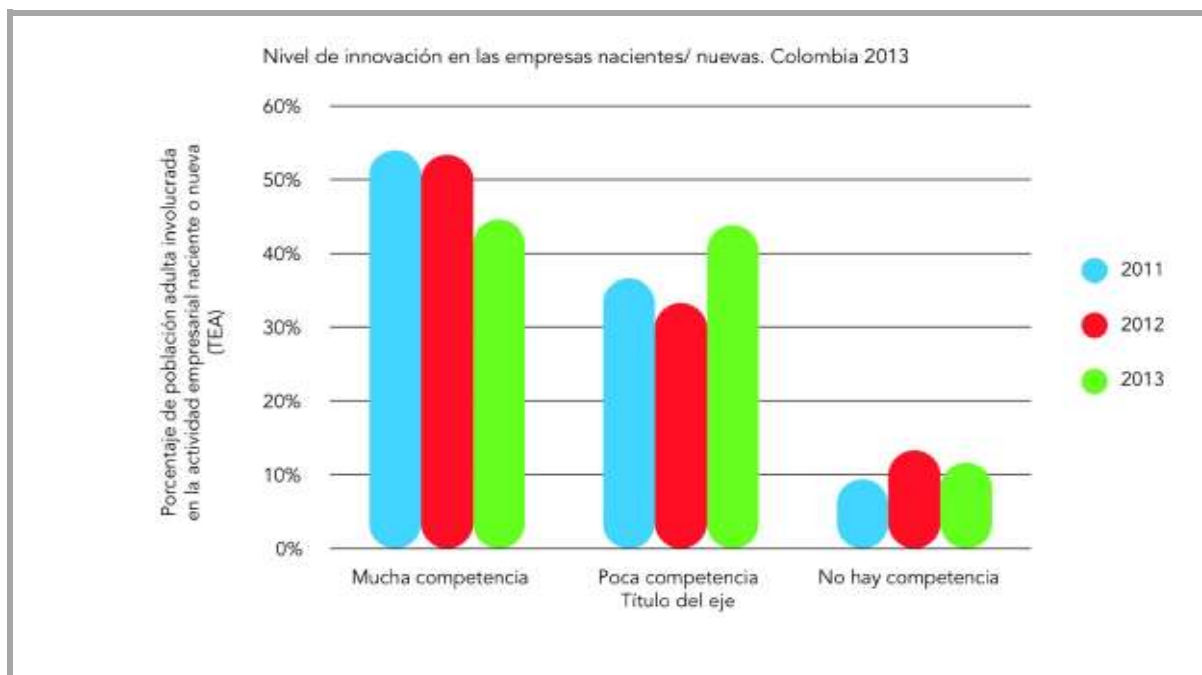
Fuente: El Emprendimiento y la Innovación en Colombia del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2015).

Se observa que la tendencia de las empresas establecidas en Colombia tiene un comportamiento decreciente, especialmente desde el año 2008, ubicándose por debajo de países como Israel, Estados Unidos y Chile; vale además mencionar que entre las principales causas de cierre de empresas (MinCIT 2015), se encuentran los problemas financieros y la baja rentabilidad, alcanzando un porcentaje del 49.2%.

Por otra parte, el MinCIT en el mismo informe, hace referencia a los resultados expuestos por el GEM (2013) relacionados con el nivel de innovación de las empresas nacientes en el territorio colombiano (figura 4). Una lectura interpretativa de la figura en el marco de esta investigación permite identificar como un factor que vulnera la permanencia y sostenibilidad de las empresas en el tiempo lo constituye la innovación como tal; de esta manera se puede observar cómo prevalece la creación de empresas en ambientes de mucha competencia en contraste con una muy baja creación de empresas en ambientes en los que no hay competencia; en otras palabras y a modo de inferencia, las empresas creadas en ambientes de mucha competencia pueden ser más susceptibles de cerrar en un corto o mediano plazo, debido a que ingresan a competir por los mismos segmentos de mercados y clientes objetivos, en un mercado que posiblemente tiene una oferta de productos y servicios ya consolidados; de ahí que la innovación debe ocupar un importante lugar en la estructuración de modelo de negocio.

**Figura 4**

*Nivel de Innovación de las Empresas Nuevas en Colombia.*



Fuente: El Emprendimiento y la Innovación en Colombia del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2015).



En síntesis, el análisis de las figuras muestra que esas pretensiones ideales del gobierno de fomentar un ambiente “seguro, controlado e innovador “a través de las redes de emprendimiento no se está materializando y constituye una voz de alerta para evaluar el tejido y funcionamiento de las redes de emprendimiento, así mismo se podría decir que en Colombia la voluntad y la aceptación para crear empresa está muy por encima del establecimiento real de las mismas. Estos resultados están completamente acordes con los dos eslabones más trabajados en la cadena del emprendimiento correspondientes a la sensibilización e identificación. Por su parte los niveles de innovación son realmente bajos si se observa el alto índice de creación de empresas en ambientes de mucha y moderada competencia lo cual inevitablemente se verá reflejado en la gran cantidad de empresas que cierran sus actividades.

Conviene ahondar un poco más en estos resultados y conducir a una lectura relacional que nos habla de características y actitudes del colombiano como son su esperanza de alcanzar un mejor futuro, develado en la alta aceptación para generar empresa; pero también pone de manifiesto y cuestiona la capacidad creativa del potencial emprendedor, su habilidad para generar ideas innovadoras que no riñan por frecuencia en una misma área. En este punto se devela la necesidad de construir redes que piensen en esas necesidades, las del emprendedor y las de la innovación para efectos de no saturar el mercado con emprendimientos repetitivos que responden más a la sobrevivencia que a la esperanza de construir sueños de un mejor futuro y que pueden llevar a los cierres tempranos de empresas nuevas, o al abandono de ideas de emprendimiento por ausencia de un mercado que posibilite su existencia sostenida, en caso de tratarse de una idea innovadora.

Valga, a propósito de las palabras esperanza, crear o desistir mencionadas con anterioridad, hacer referencia a Oppenheimer y su libro “*Crear o morir, la esperanza de*

*Latinoamérica y las 5 claves de la innovación*” (2014); texto sugerente y punto de encuentro con nuestra línea argumentativa. Es Oppenheimer quien indaga de manera detallada sobre el por qué las empresas de América Latina no llegan a ser tan innovadoras como empresas de otros países; para su análisis toma como referente algunos indicadores que comparan países latinoamericanos con otros países del mundo como Corea del Sur o Israel, que producen de manera individual más patentes que todos los países de América Latina y el Caribe juntos, según lo informa las Naciones Unidas. En el caso particular de Corea del Sur se destaca que:

Un país que hace 50 años tenía un producto per cápita más bajo que el de casi todos los países latinoamericanos, registra unas 12.400 solicitudes de patentes internacionales por año ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) de las Naciones Unidas, e Israel unas 1.600. Comparativamente, todos los países de América Latina y el Caribe juntos apenas llegan a 1.200 patentes (de las cuales 660 son de Brasil, 230 de México, 140 de Chile, 80 de Colombia, 26 de Argentina, 18 de Panamá, 13 de Perú, nueve de Cuba y una de Venezuela (Oppenheimer, 2014. p.20).

Esta diferencia se hace aún más notoria cuando se compara con la solicitud de patentes por parte de países desarrollados como EEUU con unas 57.000 solicitudes, 44.000 de Japón y 22.000 de China, solo por mencionar algunos; ante la situación surge la pregunta de por qué en países como Colombia no se tiene un buen nivel de invenciones y nos lleva a cuestionar si existe una relación directa con el mayor número de empresas creadas en ambientes competidos como se muestra en el estudio *“El Emprendimiento y la Innovación en Colombia”* del MinCIT.

Andrés Oppenheimer refiere en su texto, la respuesta que Carsten Fink, Jefe de Economistas de la OMPI, ofreció frente a la pregunta sobre el bajo nivel de invención en los países latinoamericanos, al afirmar que “el desafío de los países latinoamericanos es crear un

ecosistema donde pueda florecer la innovación”. Es ahí, en la confluencia de los términos desafío, crear ecosistema, florecer, innovación, donde para la formulación y desarrollo de esta investigación se vislumbra un importante escenario potencial de posibilidades: el diseño; disciplina integradora que según algunos autores reconocidos como Buchanan (1992), puede jugar un papel fundamental para la constitución de empresas innovadoras con posibilidades de sostenimiento en el tiempo.

En el contexto regional, se encuentra que en Manizales hay un “entorno poco favorable para el emprendimiento” (Calderón et al. 2016) debido a que el promedio, obtenido al evaluar 9 características que el GEM contempla para determinar si se cuenta con un entorno favorable para la creación de empresas, fue de 3 puntos sobre 5. La variable con menor calificación fue la de aperturas de mercado interior, seguida por la financiación y la falta de articulación entre las diferentes entidades que trabajan en pro del emprendimiento; esta última se resalta de manera especial y conserva consonancia con los resultados encontrados en el ámbito nacional.

En el campo de la innovación los resultados tampoco distan mucho de los encontrados en el País y en general en América Latina, en este aspecto en particular Calderón et al. (2016) evalúa los 6 factores de competitividad planteados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe<sup>2</sup>, en adelante La CEPAL, encontrando que los dos factores con menor calificación fueron la fortaleza de la economía, la ciencia y tecnología, referida como “la

---

<sup>2</sup> La CEPAL es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo. Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social. (Recuperado de <https://www.cepal.org/es/acerca>).

La CEPAL plantea 6 factores para evaluar la competitividad regional, estas son: Finanzas y gestión pública, ciencia y tecnología, capital humano, infraestructura, fortaleza para la economía y escalafón global de competitividad.

capacidad de asimilar y producir innovaciones y nuevas tecnologías, y de hacer sostenibles las ventajas competitivas” (Ramírez et al. 2013 citado por Calderón et al. 2016).

Con base en los planteamientos anteriores se puede evidenciar desde diferentes fuentes que las iniciativas de emprendimiento tienen un bajo componente de innovación, por lo tanto, entran a competir en mercados saturados, en los cuales es difícil consolidarse, situación que conlleva a un cierre o terminación de empresas nuevas.

La falta de articulación, factor fundamental para que en el ecosistema de emprendimiento los actores estén alineados y con objetivos claros como lo menciona Isenberg (2015), es otra de las problemáticas recurrentes nombradas en las fuentes consultadas, es un aspecto que de alguna manera debería suplirse por medio de Las Redes de Emprendimiento.

Expuesto lo anterior, se puede inferir que las redes de emprendimiento no están cumpliendo con los tres objetivos abordados anteriormente y que están propuestos en la ley 1014 de 2006, en lo relacionado con articulación de los actores que trabajan en pro del emprendimiento, los instrumentos, metodologías o servicios que se deben ofrecer en las etapas posteriores a la identificación para contribuir por medio de estos a la sostenibilidad y competitividad de las nuevas empresas.

### **Formulación del Problema**

Los aspectos considerados hasta ahora permiten establecer que las redes de emprendimiento -instrumento seleccionado por el gobierno para promover un “ambiente seguro, controlado e innovador” según la ley 1014 de 2006- no están cumpliendo con sus objetivos. Para el caso particular de la REC es oportuno reiterar algunas de las razones que soportan esta afirmación: En primer lugar, los actores que la deben conformar según lo estipulado por la ley, no participan de ella en su totalidad obstaculizando la generación de espacios colaborativos para



planear o identificar acciones que en conjunto puedan optimizar recursos y resultados. En segunda instancia se menciona la red de instrumentos y servicios de las organizaciones que participan en la REC, los cuales son prestados a empresarios que una vez adquirieron un servicio o fueron beneficiarios de estos, manifestaron que no se ajustaban a sus necesidades, lo que finalmente se ve reflejado en ese 6% de empresas que llegan a establecerse según el GEM (2015) o en la investigación realizada en Caldas por parte de Calderón et al. (2016), que arrojó una calificación de 3 sobre 5 en temas relacionados con la creación de empresas resaltando entre otros aspectos la falta de articulación entre las entidades.

En ese marco problémico y ubicados en el contexto caldense surgieron otras tantas preguntas orientadoras que finalmente se concretaron en una pregunta de investigación.

### **Preguntas Orientadoras**

- ¿Cómo es el modelo de trabajo actual de la Red de Emprendimiento de Caldas?
- ¿Cómo presta los servicios actualmente la Red de Emprendimiento de Caldas?
- ¿Cuáles son los servicios que actualmente prestan los actores que hacen parte de la Red de Emprendimiento de Caldas?
- ¿Cómo puede el diseño aportar a la forma en la cual deben estructurarse el modelo de trabajo de la Red de Emprendimiento de Caldas?

### **Planteamiento de la Pregunta de Investigación**

- ¿De qué manera el diseño puede contribuir a la configuración y funcionamiento de las redes de emprendimiento a la luz de la normativa nacional?

### **Objetivos de la Investigación.**

#### **Objetivo General:**

Diseñar una propuesta para un modelo de trabajo para las Redes Regionales de Emprendimiento, que permita fomentar el emprendimiento y la competitividad.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar cómo es el modelo de trabajo actual de la Red de Emprendimiento de Caldas.
- Caracterizar los servicios que prestaba la Red de Emprendimiento de Caldas en el lapso del desarrollo de la presente investigación (2016-2017).
- Determinar de qué manera el diseño puede contribuir al fortalecimiento de la conformación y funcionamiento de la Red de Emprendimiento de Caldas.

### **Justificación**

La presente investigación obedece a intereses profesionales del investigador en el campo del diseño y el emprendimiento. Su lapso temporal se ubica entre los años 2016 y 2017 en el marco de un convenio establecido entre la Alcaldía de Manizales y la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas. Su propósito fundamental era el de fortalecer el ecosistema de emprendimiento de Manizales por medio del trabajo en red, constituyéndose en una gran oportunidad o llave de acceso para sumergirse en el escenario propio de la Red de Emprendimiento de Caldas entre sus actores y sus vivencias cotidianas; situación que encaminó la ubicación de este estudio dentro del paradigma de la investigación cualitativa y de manera específica como un estudio de caso.

La inmersión preliminar permitió identificar que el funcionamiento de la REC contaba con una aproximación a lo que podría ser un marco operacional establecido mediante el decreto 1192 del 3 de abril de 2009, sin embargo, ese funcionamiento no consideraba aspectos fundamentales propios del trabajo en redes de conocimiento, los cuales se profundizaran más

adelante, lo que ocasionaba que los resultados del trabajo en red no fueran los esperados tal como se describió en planteamiento del problema.

Es oportuno referir -para el contexto operativo de esta investigación- que el convenio establecido entre la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas y la Alcaldía de Manizales, planteaba como uno de sus objetivos específicos alinear el modelo de trabajo que en ese entonces tenía la REC con las 4 etapas del emprendimiento propuestas por el MinCIT como son: Identificación, validación, consolidación y escalamiento. Valga a este punto precisar que, si bien esas fases podían remplazar los eslabones de la cadena de emprendimiento expuesta en la figura 1, se pudo identificar que las relaciones entre los actores de la Red no eran lineales como se pretende en el modelo propuesto; por el contrario, esas relaciones se constituían como complejas, dinámicas y cambiantes dependiendo de los objetivos o temas a tratar.

Hasta el momento se han aludido como argumentos de justificación los intereses profesionales del autor, los objetos contractuales de un convenio interinstitucional que posibilitó la inmersión del investigador y el contraste entre un modelo lineal teórico propuesto por las instancias que por norma trazan las rutas de trabajo de las redes de emprendimiento y un modelo de trabajo percibido desde la inmersión en la realidad abordada mucho más complejo, más dinámico, más cambiante. Señalemos ahora como ese desajuste entre el modelo teórico y el percibido desde la dinámica de la realidad, vulnera la conformación y solidez del tejido institucional que conforma la red sugiriendo elementos que se consideran fundamentales para el funcionamiento de la red y que se traducen en argumentos que justifican el desarrollo de esta investigación. Son ellos la falta de articulación entre los actores que constituyen la red, la ausencia de un hilo teleológico conductor de acciones colectivas, la duplicidad de esfuerzos y la

no pertinencia de algunos los servicios prestados a los emprendedores que por consiguiente no encuentran respuesta a sus necesidades.

Todo lo expuesto evidencia la necesidad de diseñar una aproximación metodológica de trabajo para las Redes Regionales que permita fomentar el emprendimiento y la competitividad y de esta manera aportar al fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento de Caldas.

### **Delimitación**

La presente investigación se realizó bajo el convenio suscrito entre la Alcaldía de Manizales y la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, durante el segundo semestre del año 2016 y el primer semestre del año 2017, con el objeto de fortalecer el ecosistema de emprendimiento por medio del trabajo en red. En ella participaron 23 instituciones que hacían parte en ese momento de la Red de Emprendimiento de Caldas.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

El marco teórico que aquí se presenta tiene como propósito abordar los conceptos fundamentales que enmarcaron el desarrollo de la investigación. En ese sentido se ofrece un acercamiento a diferentes concepciones de emprendimiento desde diferentes autores con el propósito de contrastarlos con definiciones planteadas en la normativa propia de las redes regionales de emprendimiento. Así mismo se hablará del diseño, de su relación con las temáticas abordadas en el planteamiento del problema y como éste contribuyo a la estructura de la metodología de investigación. Finalmente lo relacionado con las redes de conocimiento para poder determinar si las redes de emprendimiento cuentan con características propias de este tipo de estructuras organizacionales complejas y de esta manera tomar en cuenta sus principios como orientadores en el diseño metodológico del trabajo en redes de emprendimiento.



## **Concepciones Sobre Emprendimiento**

El emprendimiento es un término cuya significación ha sido difícil de unificar en el país; este aspecto se evidencia en el “*Documento de caracterización de herramientas, instrumentos y metodologías existentes para el mercado nacional que atiendan las etapas de identificación y validación del modelo de negocio*” elaborado por el MinCIT y la Corporación Ventures en el 2015. En este documento se afirma que “el país no ha sido capaz, ni siquiera, de apropiarse una definición generalizada de emprendimiento” (2015, p. 5); resaltan además que la ausencia de una clara definición conceptual dificulta la definición de roles de entidades públicas o privadas que trabajan en pro del emprendimiento, razón por la cual se plantean y discuten estrategias, programas o políticas que no alcanzan el impacto deseado sobre los emprendedores.

Dentro del proceso de búsqueda de las posibles definiciones dadas al término de emprendimiento, se consultaron varias fuentes entre las que se menciona el Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial de la Universidad de América, en adelante CINDE, documento que ofreció un escenario plural y reflexivo desde las concepciones de varios autores acerca del emprendimiento. Como tal este estudio buscaba dar respuesta a la pregunta “¿Cómo despertar el emprendimiento y la innovación desde la academia por medio de modelos de enseñanza establecidos?” (Cuevas, 2011) y al tiempo abrió el camino y confluyó hacia otros autores como Alicia Castillo con su cuidadosa recopilación sobre el tema que nos ocupa que lleva por título el “*Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*” (1999).

**Entre el Equilibrio y el Desequilibrio. La Concepción Schumpeteriana y la Escuela Austriaca.**

En estos dos movimientos o concepciones se habla del emprendimiento como una forma de actuar propia de las personas, es decir que se refieren al acto propio de emprender, pero difieren principalmente en el equilibrio o desequilibrio que se genera en el mercado.

En la concepción schumpeteriana, Joseph Alois Schumpeter resalta en sus investigaciones el papel del empresario y el emprendedor en la innovación, definiendo al emprendedor como alguien que busca innovaciones a partir de “nuevas combinaciones de los modelos de producción” (Labarcés, 2015, p. 75); cuando el emprendedor irrumpe en un medio competitivo por medio de sus nuevas propuestas, genera un crecimiento económico irregular, para Schumpeter la función puntual de los emprendedores es:

Reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no aprobada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos (Schumpeter, 1950, citado en Castillo, 1999, p. 5).

Como se puede apreciar en su definición se encuentra el concepto de invención como medio “para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera” (Schumpeter, 1950, citado en Castillo, 1999, p. 5), refiriéndose en el primer caso a una innovación radical y en el segundo a una innovación en proceso<sup>3</sup>. Esta reforma en los procesos, señala Schumpeter, no es fácil de adoptar o de ejecutar, porque conlleva un factor de cambio en la manera de hacer las

---

<sup>3</sup> Estos conceptos de innovación han sido trabajados en los programas de alianzas para la innovación ejecutados por entidades como Colciencias, Confecámaras y las Cámaras de Comercio, quienes impulsan y promueven la cultura de innovación en todo el país.

cosas implicando variaciones en los hábitos y rutinas de las personas, o simplemente puede traducirse en un rechazo del nuevo producto en el mercado. Son precisamente estas fricciones las que hacen necesaria la función emprendedora definida por Schumpeter, que en esencia busca “conseguir que las cosas pasen” (Schumpeter, 1950).

Cuevas (2011) resalta que en la concepción schumpeteriana, se pueden generar monopolios como resultado de la introducción de productos innovadores con el objeto de capturar valor del mercado; afectando el equilibrio de la economía. Esta posición concuerda con Castillo (1999) cuando resalta -del movimiento schumpeteriano- que los constantes cambios y procesos dinámicos en el sistema económico son los que no permiten alcanzar un estado de equilibrio.

Contraria a la posición del movimiento schumpeteriano, se encuentra la concepción de la Escuela Austriaca. Entre sus exponentes se destacan Ludwig Von Mises, Freidrich Hayek e Israel Kirzner. Este último define el emprendedor como “aquel que está alerta a las oportunidades de negocio que no han sido identificadas por otros” (Labarcés, 2015). Es Kirzner quien considera el emprendimiento como:

Una especie de estado de alerta, donde una persona identificaba una especie de oportunidad de mercado antes que los demás y lograba sacarle provecho, en gran medida, por tener la habilidad de saber con certeza dónde ubicar los datos del mercado para poder sacar provecho de ello (Castillo, 1999).

Por su parte Mises hace referencia a que el factor emprendedor interfiere de alguna una u otra manera cuando el hombre se enfrenta a cualquier tipo de actividad desconocida que involucre cierto grado de incertidumbre, determinando así su manera de actuar. En el caso particular de una actividad económica, el emprendedor estará “respondiendo a las señales del



mercado con respecto a precios, ganancias y pérdidas. Debido a estas acciones, el emprendedor ayuda a nivelar la demanda y la oferta” (Castillo, 1999, p. 6). Es de esta manera que el emprendedor contribuye a la generación de equilibrio en la concepción de la escuela austriaca.

Además del equilibrio propiciado por la acción del emprendedor en el mercado; se resalta la posibilidad de generar utilidad para él mismo, si se toman las decisiones correctas; de esta manera se evidencia la aspiración de un mayor bienestar a través de una retribución económica en el momento de comenzar una actividad particular; aspecto que se contempla en el concepto de generación de valor abordado en gran medida por Alexander Osterwalder en *“Business Model Generation”* (2010). Esta captación de valor se hace posible si se cuenta con la habilidad expresada por Kirzner en lo relacionado a poder identificar oportunidades en el mercado por medio de la información que se pueda obtener del mismo, de ahí la importancia de mantener un constante estado de alerta para identificar oportunidades y actuar de manera oportuna.

Como se puede apreciar, las concepciones schumpeteriana y de la escuela Austriaca, difieren en el equilibrio o desequilibrio que se genera en el mercado por parte del emprendedor, sin embargo, coinciden en el papel fundamental que el emprendedor tiene en la economía, sin importar la concepción que se aborde. El emprendedor y el acto de emprender están presentes en todas las actividades humanas en las que se encuentre la incertidumbre, es decir que la función emprendedora que resalta Schumpeter, de “conseguir que las cosas pasen” es fundamental para materializar la innovación que requiere aprovechar y prever oportunidades como lo manifestó Kirzner.

### **El Emprendimiento Como un Conjunto de Capacidades que se Adquieren.**

En las concepciones expuestas anteriormente se resalta por parte de Schumpeter, que la capacidad emprendedora es propia de una pequeña porción de la población; en la percepción de

la Escuela Austriaca el emprendedor debe ser capaz de identificar las señales del mercado para poder tener éxito en su actividad emprendida.

Por otra parte, en las concepciones de Howard Stevenson y de Jeffrey Timmons se destaca la capacidad que tienen los emprendedores de adquirir los conocimientos necesarios para emprender por medio de la formación y como esta capacidad es el factor protagonista en el acto de emprender, incluso estando por encima de los recursos requeridos para hacerlo. A continuación, se muestran las características de estas dos concepciones.

Howard Stevenson definió la mentalidad emprendedora en la década de los 80` como: “un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que en los recursos” (Castillo, 1999, p.7). Castillo enmarca la definición de Stevenson en la realidad de muchos de los emprendedores que inician su actividad emprendedora con el afán de perseguir un sueño, quienes al aprovechar correctamente las oportunidades pueden alcanzar las metas a pesar de contar con pocos recursos.

Precisamente es esa poca disponibilidad de recursos la que hace cobrar relevancia a la formación para que el acto de emprender sea exitoso y los emprendedores puedan alcanzar sus metas. Hace parte de esta formación el trabajo requerido en las competencias blandas que se deben trabajar en las etapas tempranas de emprendimiento y que fueron objeto de discusión en la inmersión a profundidad en la presente investigación. En relación a las competencias duras abarcadas en esta concepción, se debe procurar por no encasillar al emprendedor en la persecución de indicadores como el número de empresas creadas; quien genere la idea emprendedora debe contemplar la capacidad de hacer crecer la empresa, de generar riqueza y considerar los principios del modelo Timmons (en el cual resaltan las personas, los recursos y el mercado) para que se pueda considerar una persona como un verdadero emprendedor.



Por lo anterior, en la concepción de Stevenson, para que una persona sea considerada como emprendedor, no es suficiente con crear una empresa, es imprescindible que un emprendedor contemple en su emprendimiento la innovación en algunos de los aspectos del modelo de negocio, y en palabras de Castillo “la obsesión por la oportunidad, la meta de crecer y distribuir riqueza” (2009, p. 8).

Como se observa en la concepción de Stevenson, los componentes fundamentales del modelo Timmons -las personas, los recursos y el mercado- son esenciales para que una persona pueda ser considerada como un verdadero emprendedor, de ellos y de la dinámica establecida entre ellos depende la institución de la empresa, la captura y distribución de valor y su concomitante crecimiento.

Tanto en la concepción de Timmons como en la de Stevenson se resalta el papel que juegan las personas y su capacidad de adquirir competencias relacionadas con el emprendimiento. Estas capacidades adquiribles le dan sentido a la promoción del emprendimiento, a la capacitación para el emprendimiento y a la formación de emprendedores en el ámbito académico, que por norma están fundamentadas a través de la Ley 1014 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento la cual explicita entre sus objetos “promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley”, de esta manera la ley en si misma hace eco de lo planteado por Timmons al afirmar que “los emprendedores no nacen, sino que se forman, y que independientemente de la formación del individuo, en cualquier etapa de su vida puede adquirir la motivación para ser emprendedor” (Castillo, 2009, p.15).

Hasta ahora, las concepciones de emprendimiento ilustradas han abordado distintos elementos desde las particularidades de sus definiciones del emprendimiento y del emprendedor; entre ellas se resaltan las tensiones que se dan entre la concepción schumpeteriana y de la escuela Austriaca con lo relacionado al equilibrio o desequilibrio generado en el mercado y posteriormente su confluencia en el papel vital del emprendedor en lo relacionado con la innovación y las actividades que se realizan con cierto grado de incertidumbre. Por otra parte, en los modelos de Stevenson y Timmons se resalta la importancia que toma el fomento del emprendimiento a través del cual, cualquier persona puede desarrollar capacidades para emprender en cualquier momento de su vida.

Si bien en el País no ha sido posible unificar una definición de emprendimiento, en la Ley 1014 de 2006 se plantea una, la cual se tomó como referencia para el desarrollo de la presente investigación con el fin de conservar un marco institucional y porque además contempla aspectos significativos de las concepciones abordadas. En la ley en mención se define el emprendimiento como:

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

(p.1)

Como se puede apreciar, en esta definición se encuentran componentes de la concepción de la Escuela Austriaca y la de Howard Stevenson en lo que hace referencia a la identificación de la oportunidad, a la generación de equilibrio en el mercado, a la gestión del riesgo calculado, al actuar por parte del emprendedor centrándose más en las oportunidades que en los recursos

disponibles y a la posibilidad de obtener una retribución económica por parte del emprendedor. También se identifica una influencia de la concepción de Schumpeter en lo relacionado con la generación de valor, concepto explicado por Alexander Osterwalder (2010) como “una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes”. La generación de valor se puede lograr por medio de la invención que su vez trae consigo beneficios para la comunidad, para la empresa y para la economía, aspectos presentes en los tres pilares del modelo Timmons.

### **Del Diseño y el Design Thinking. Relación entre Diseño y Emprendimiento a Través del Pensamiento de Diseño**

El abordaje realizado sobre el concepto de emprendimiento develó la dificultad de encontrar una única definición para referirlo –incluso el término como tal no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE)-. No obstante, se identificó en la mayoría de las concepciones, la importancia que para significar el emprendimiento alcanzaba la acción del emprendedor, del sujeto que emprende y sus capacidades para afrontar situaciones de incertidumbre, las cuales demandan asumir actitudes de alerta, de cazador de oportunidades de creador e innovador permanente.

Son precisamente estas palabras -innovación, creación, oportunidad, alerta- las que hacen nexo directo con algunos de los términos contemplados en la definición del pensamiento de diseño y es esta una de las razones por las cuales esta investigación se propuso explorar de qué manera el diseño puede aportar a la aproximación de un modelo de trabajo en red.

Para el efecto es pertinente hacer referencia al diseño y al pensamiento de diseño desde una perspectiva histórica para comprender el nexo que desde este trabajo se quiere explicitar entre diseño, emprendimiento y redes de conocimiento.



Como punto de partida vale mencionar que los diferentes enfoques consultados abarcan diversas discusiones conceptuales y epistemológicas del diseño. Esta revisión analítica permitió identificar una tensión relacionada con la forma cómo son abordadas las relaciones entre lo práctico y lo teórico, entre lo real y lo simbólico y entre procesos de pensamientos analíticos y sintéticos e incluso en el papel del diseñador desde su oficio. Las tensiones nombradas con antelación son ilustradas de una manera gráfica y relacional por Charles Owen (2007) en su artículo “*Design Thinking: Notes on its Nature and Use*”, permitiendo identificar dos ejes de significación entre lo analítico/sintético y entre lo simbólico/real (ver figura 5). La lectura de este mapa conceptual permite identificar un análisis de estructura cruzada que para este trabajo se interpretó en el sentido de Ríos (2013) en su texto “*La hermenéutica reflexiva en la investigación educacional social*”<sup>4</sup>. En este sentido se identifican cuatro cuadrantes definidos por dos ejes de significación que expresan la tensión entre: lo simbólico y lo real en el eje de las ordenadas y entre lo analítico y lo sintético en el eje de las abscisas. Cada cuadrante formado entre los ejes de significación analizados permite proponer una serie de cualidades que atribuyen

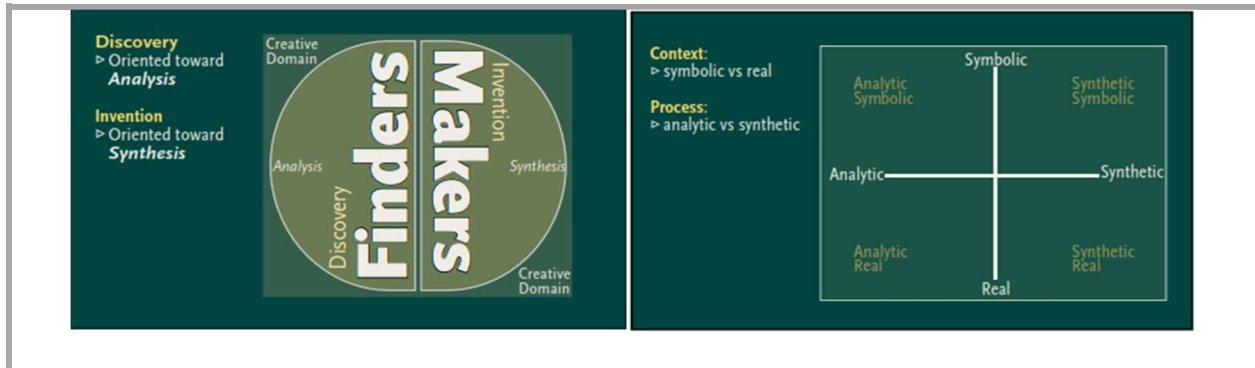
---

<sup>4</sup> Según Ríos (2013), las disyunciones hacen referencia a “dos términos que se relacionan entre sí porque tienen algo en común siendo opuestos y diferentes en su significado” (p.66). La representación gráfica de estas tensiones define dos ejes semánticos que al analizarlos entre sí permiten ahondar en interpretaciones y develar sentidos encubiertos o “realidades fecundas” en palabras de la autora. En ese sentido el abordaje analítico del texto de Owen (2007) permitió identificar dos claras disyunciones: como son lo simbólico /real (eje semántico vertical) y lo analítico /sintético (eje semántico horizontal). El valor analítico- interpretativo se deriva de la articulación de los ejes semánticos que sostienen la disyunción entre conceptos. De esta manera la estructura cruzada permitió ahondar en el análisis de la información consultada redundando en mejores comprensiones para el texto que se presenta en este estudio.

características de pensamiento diferentes a los dominios de conocimientos tradicionales: Ciencia y Arte, representados en sus conceptos de buscadores (Finders) y de hacedores o fabricantes (Makers) (Charles Owen, 2007).

**Figura 5**

*Análisis de Estructura Cruzada Analítico y Sintético, Real y Simbólico.*



Fuente: Charles Owen (2007)

Esta división entre lo analítico y lo sintético, entre lo real y lo simbólico ha sido un tema de permanente tensión a lo largo de la historia, manifestándose en el desarrollo de las distintas teorías de conocimiento y corrientes de pensamiento.

Para el caso que nos ocupa y sin pretender profundizar en una revisión histórica de la problemática, si se encuentra pertinente resaltar la tensión Finders/Makers y la sugerente filiación con la expresión de Schumpeter y de Kirzner cuando el primero expresa que el emprendimiento se trata de “hacer que las cosas pasen” y el segundo resalta el estado de alerta necesario en la búsqueda constante de oportunidades; los emprendedores son entonces buscadores y hacedores, son innovadores y creadores, son cazadores de oportunidades e inventores potenciales.

Indagar sobre el origen de la tensión Finders/Makers nos llevó hasta la antigua Grecia donde la expresión más parecida a la de creador era poeta (Saiz, 2005, p. 385), término

relacionado con la raíz de hacer, de fabricar. En contraste se ubicaban los pintores, arquitectos<sup>5</sup> o escultores a quienes se les consideraba como esclavos de oficios de artesanos y habilidades enseñables carentes del don de la palabra. Se puede decir entonces que desde los griegos el mundo de la práctica está separado de la teoría; el oficio del artesano separado de las facultades de pensamiento creativo. Hubo que esperar hasta el renacimiento para que surgiera la visión moderna del artista para valorar tanto su ingenio (intelecto) como sus habilidades sobre la inspiración divina (Saiz, 2005). Es precisamente en el renacimiento donde ubicamos el origen de las artes liberales las cuales se desarrollaron notoriamente dando lugar, en el siglo XIX, a “una educación enciclopédica de las bellas artes, las bellas letras, la historia, varias ciencias naturales y matemáticas, la filosofía y las incipientes ciencias sociales” (Buchanan, 1992, p. 5).

---

<sup>5</sup> Es pertinente mencionar que esa filiación de la palabra emprendimiento con la tensión finders/maker (buscadores/hacedores), se puede rastrear desde los orígenes de los términos emprendedor y emprendimiento, cuando la Escuela Clásica Francesa equipara al emprendedor con la significación que entonces se le daba al empresario, un “hombre encargado de las grandes obras arquitectónicas: castillos, fortificaciones, edificios públicos, abadías y catedrales” (Hoselitz, citado por Moya y Santana 2016). En este contexto vale también mencionar que fue el economista irlandés-francés, Richard Cantillon (1680 – 1734) quien acuñó por primera vez el término emprendimiento y reconoció la importancia del emprendedor dentro del sistema económico, en el cual el riesgo y la incertidumbre se identifican como conceptos fuerza para entender hoy el papel del emprendedor y del emprendimiento para el desarrollo social y económico de un país. Como dato adicional es pertinente mencionar que el desconocimiento del papel del emprendimiento dentro y para el desarrollo económico de una región, ha sido identificado como una posible causa para obtención de resultados no favorables en ámbito económico y el descuido de este tema en la Escuela Clásica Británica y la La Escuela Microeconómica y Neoclásica (Moya y Santana, 2016). Son las palabras riesgo e incertidumbre las que cualifican un espíritu emprendedor, ese buscador de oportunidades, que se arriesga y anticipa a los riegos del mercado logrando “hacer que las cosas pasen”

Con el apogeo de esas artes liberales lo que se pretendía con la enseñanza y el aprendizaje de esas materias era potencializar o lograr proveer un “entendimiento integrado de la experiencia humana y cantidad de conocimientos disponibles para ellas” (Buchanan, 1992, p. 5), no obstante fue el desarrollo de esas artes liberales las que dieron lugar a la gran diversidad de las disciplinas que hoy se conocen como “estudios especializados, guiando la percepción hasta un conjunto más rico y detallado de hechos y valores” (Buchanan, 1992, p. 6), con focos de estudio cada vez más estrechos y disciplinas cada vez más especializadas y numerosas.

Volviendo a la figura 5, una de las explicaciones que se le puede dar a la división entre lo analítico/sintético y lo simbólico/real bien puede relacionarse con la fragmentación del conocimiento con la poca interacción que se percibe entre las distintas disciplinas, tan visible en las frecuentes demandas del sector empresarial a las universidades.

La gran división ocasionada por la fragmentación del conocimiento y áreas del saber cada vez más especializados se traducen en campos de desempeños profesionales más reducidos y en oficios mecánicos donde se limita el pensamiento creativo y las posibilidades de generar conocimiento; situación que se acentúa cuando las competencias se entienden sólo como un saber hacer. El afán de proponer soluciones al problema planteado (División analítico/sintético, simbólico/real - figura 5) ha generado el surgimiento de múltiples propuestas; entre ellas y para el caso particular que se propone en este trabajo –nexo diseño/emprendimiento/redes de conocimiento-, se explicita la formación del pensamiento en diseño como una posibilidad de conexión y de integralidad de las distintas dimensiones del ser humano y de él en interacción con su entorno.

El pensamiento en diseño responde a la búsqueda de nuevas disciplinas integradoras, tema central en la vida práctica e intelectual del siglo XX para complementar las artes y las

ciencias, con el propósito de servir al enriquecimiento de la vida humana a través del entendimiento, la comunicación y la acción (Buchanan, 1992, p. 6).

En esta perspectiva, el diseño en la actualidad ha extendido su significación y campo de acción de lo meramente estético e instrumental a una concepción de integralidad entre los distintos campos del conocimiento; un desplazamiento del enfoque del diseño “desde lo exclusivamente comercial a preocupaciones sociales y de sostenibilidad” (Melles, Vere & Misic, 2011, p. 143); evolucionando a enfoques más participativos que “demuestran que la participación temprana de los diseñadores en los problemas perversos, sociales y ambientales es posible” (Melles et al. 2011, p. 143), conformando equipos de trabajo enfocados a la innovación con pensadores, improvisadores y experimentadores (Brown, 2008), un diseño para el mundo real que responda a las preocupaciones sistémicas sociales, económicas y ambientales, una especie de ecodiseño socialmente responsable y sostenible como ya lo planteaba Papanek. (Melles et al. 2011).

De lo que se trata según Melles et al. 2011, es de retomar la agenda de Papanek reconociendo el papel del diseñador como facilitador de soluciones flexibles que satisfagan las necesidades locales, por eso el diseño debe ser sensible a la sociedad y al medio ambiente; es por esto que Brown (2008) recomienda vincular los diseñadores en las etapas tempranas del proceso que busca generar las soluciones a los llamados problemas perversos, conectando así las necesidades de la gente con lo que es tecnológicamente posible; de esta manera se propende porque los diseñadores integren la teoría con la práctica para propósitos que trascienden lo meramente productivo; la finalidad del pensamiento en diseño ya no es la utilidad comercial o la simple utilización del artefacto, su perspectiva responde a las “interacciones indefinidas que tienen lugar dentro del curso de la naturaleza, que no está fija ni completa, pero que es capaz de

direccionar a nuevos y diferentes resultados a través de mediaciones de operaciones intencionales” (Dewey, citado por Buchanan, 1992, p.6).

Es oportuno a este punto, definir qué se entiende como un problema perverso y hacer alusión a las características de estos y desde ellas ver la necesidad de considerar o involucrar la investigación en pensamiento de diseño para darle solución efectiva y contextualizada a dichas problemáticas y favorecer la comunicación entre científicos y diseñadores.

Los problemas perversos, “problemas inducidos por el continuo crecimiento demográfico y su presión sobre los recursos y el medio ambiente” (Owen, 2007, p. 16); esos problemas que Rittel, citado por Buchanan (1992), define como “problemas del sistema social donde la información es confusa, donde hay muchos clientes y muchos que toman decisiones con valores conflictivos y donde las ramificaciones del sistema son totalmente confusas”. Este mismo autor los categoriza como los problemas que con mayor frecuencia tienen los diseñadores dada la ambigüedad de un campo de estudio específico para esta disciplina y su aplicabilidad en múltiples campos de conocimiento. Los problemas perversos como tal se caracterizan por:

- No tener una formulación definitiva, pero cada formulación de un problema perverso le corresponde la formulación de una posible solución.
- No tienen fin.
- Las soluciones no son falsas o verdaderas, solo buenas o malas.
- En las soluciones no hay una lista exhaustiva de operaciones admisibles.
- Por cada problema siempre hay más de una posible explicación, con explicaciones dependiendo de la visión del mundo del diseñador.
- Cada problema es un síntoma de otros problemas de un nivel más alto.
- Ninguna formulación y solución de un problema perverso tiene una prueba definitiva.

- Resolver un problema perverso se hace en una sola operación, sin dar pie a prueba o error.
- Cada problema perverso es único.
- El que resuelve un problema perverso no tiene derecho a estar equivocado, es totalmente responsable por sus acciones (Traducción propia de Wicked Problems in Design Thinking, Buchanan 1992).

La caracterización de los problemas perversos ratifica la necesidad de emplear el diseño a través de la investigación para encontrar posibles soluciones a las complejas problemáticas que hoy se presentan a escala global. A esta intencionalidad apuntan entre otros autores, Rodríguez (2018) quien considera que para la solución de estos problemas el diseñador debe tener la suficiente capacidad de trabajar interdisciplinariamente y competencias para poder organizar y analizar información desde diversas fuentes; Milburn y Brown (2003), por su parte exploran la incorporación de la investigación en el proceso del diseño en la arquitectura del paisaje llegando a proponer un modelo en el cual la investigación se incorpora en tres etapas del proceso de diseño: antes del diseño, durante el diseño y después del diseño. Antes del diseño proponen dos categorías de investigación, una de ellas relacionada con la investigación indirecta que consiste en revisión bibliográfica y la recopilación de antecedentes y una investigación directa que incluye el análisis del sitio como tal. Durante el diseño la investigación influye en el proceso de generación y aplicación de conceptos en el sitio permitiendo definir 5 modelos de la investigación durante el diseño como son artístico, intuitivo, adaptable, analítico y sistemático; por su parte la etapa denominada después de la investigación del diseño tiene como funciones la evaluación y la justificación del diseño como tal; la relación entre la investigación y el diseño evidenciada en los modelos abordados por Milburn y Brown (2003), su complejidad es un reflejo

de la creciente disposición de la arquitectura del paisaje para responder y luchar por problemas cada vez más complejos que requieren soluciones cada vez más sofisticadas.

En la misma línea que citamos a Milburn y Brown podemos hacer referencia a Zimmerman et al. (2007) cuando plantea la necesidad de que el diseño deje de verse como algo superficial o decorativo y empiece a entenderse como una contribución al conocimiento, resaltan estos autores que la aplicación de un proceso de diseño implica la puesta en escena de la investigación para poder obtener múltiples perspectivas de solución a un problema y poder generar ideas; de manera particular se subraya su interés en mostrar la necesidad de incorporar la investigación como un método para la interacción entre investigación/diseño de la comunidad HCI, buscando beneficiar la investigación y práctica de este grupo.

Como podemos ver, el diseño es una disciplina que está llamada a jugar un papel fundamental en el planteamiento de soluciones a las problemáticas que la sociedad se enfrenta diariamente, vinculándose en las etapas tempranas del diseño, aportando valor a las soluciones. El diseño es percibido por el usuario como una disciplina articuladora entre los demás campos del conocimiento que aportan a la solución de esta problemática (Brown, 2008).

Es precisamente en este aspecto que el diseño y el pensamiento de diseño pueden aportar significativamente al emprendimiento, vinculándose cada vez más temprano en las etapas del proceso de desarrollo del producto, hasta llegar al punto de pedirle a los diseñadores que “creen ideas que satisfagan mejor los deseos y las necesidades de los consumidores” (Brown, 2008, p. 4), de esta manera el papel que desempeña el diseñador es estratégico dando como resultado nuevas formas de generar y aumentar el valor percibido por parte del consumidor.

Con base en lo expuesto se puede observar que la investigación de la mano del diseño o el diseño de la mano de investigación, es una estrategia formativa para potenciar el desarrollo de





pensamientos creativos, -se subraya la creatividad, en el sentido de Runco y Sakamoto citados por Monreal (2000) como una de las más complejas conductas humanas- críticos y complejos consonantes con las necesidades del mundo actual. Esta concepción demanda enfoques de investigación centrados en lo humano que respondan a las preocupaciones por el medio ambiente con capacidad de adaptación y predisposición hacia la multifuncionalidad; requiere además una visión sistémica, afinidades para el trabajo en equipo y un templado optimismo, características que hacen parte del pensamiento de diseño y que se traslapan y conjugan con otras tantas del pensamiento creativo, entre las que se resaltan la sensibilidad, la actitud de cuestionamiento, el pensamiento asimétrico y la curiosidad sostenida (Owen, 2007).

Las características del pensamiento de diseño contribuyen de una manera significativa a desarrollar esa gran facultad humana de la imaginación, categoría que incorpora una amplia gama de características creativas y una serie de cualidades especiales de valor necesarias para actuar, intervenir y tomar decisiones sobre los problemas que hoy preocupan a la comunidad mundial. Muchos de estos problemas son los que en la actualidad tratan de solucionar los emprendedores, situación que no es nueva y puede ejemplificarse con algunos de los casos expuestos por Brown (2008), entre los que se resalta Thomas Alba Edison con la bombilla y la solución al problema de la iluminación en los hogares sobre todo en las noches. El aporte de Edison no fue solo la invención de la bombilla, fue el desarrollo de toda una industria alrededor de ésta para que las personas pudieran tener luz en sus hogares gracias a los sistemas de generación y transmisión de energía que desarrolló posteriormente. Se puede encontrar que el común denominador de Edison en sus inventos es que “invariablemente consideró en gran medida las necesidades y preferencias de los usuarios”. Edison, quien indudablemente fue un gran inventor, también fue un gran emprendedor según la concepción de Schumpeter; fue sin



duda una de las primeras personas en trabajar con lo que hoy se conoce como Design Thinking, definido por Brown (2008) como:

Una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con una filosofía de diseño centrada en las personas. Con esto quiero decir que la innovación está impulsada por una comprensión sólida, mediante la observación directa, de lo que las personas quieren y necesitan en sus vidas y de lo que les gusta o les disgusta respecto de cómo se fabrican, empaican, comercializan, venden y apoyan productos particulares (p. 3).

Detenerse en esta definición permite encontrar aspectos comunes entre el pensamiento de diseño y las distintas concepciones de emprendimiento ya abordadas. En primer lugar hace referencia a la innovación, aspecto trabajado por Schumpeter desde la invención que realiza el emprendedor al resolver el problema de una manera completamente nueva; es el caso de Edison cuando inventó la bombilla en respuesta a la necesidad de llevar iluminación a las casas; caso que además sirve para ejemplificar cómo una solución debe centrarse en las necesidades de las personas; característica que se encuentra plasmada en la concepción de la Escuela Austriaca, en la de Howard Stevenson y al tiempo constituye uno de los pilares de la concepción de Timmons.

Si bien Edison es conocido comúnmente por el invento de la bombilla, Brown (2008) considera que uno de los aportes más importantes de este científico y empresario estadounidense fue la creación del primer laboratorio moderno de I&D con sus métodos de investigación experimental, en los cuales trabajaba de la mano de su equipo conformado por restauradores, creadores y empíricos. Edison de esta manera rompió esquemas de trabajo en su época, contribuyó a la desmitificación del “genio inventor solitario” y le apostó a un “enfoque basado en el trabajo en equipo para la innovación”.

Como herencia del modelo de trabajo de Thomas Edison se mencionan las “rondas de ensayo y error” trabajadas por autores como Ash Maurya y Eric Ries principales exponentes del Lean Startup, una de las metodologías de emprendimiento con mayor relevancia en la actualidad. Según Brown (2008), Edison convirtió la innovación en “una tarea ardua que combina arte, destreza, ciencia, Know How del negocio y una comprensión sagaz de los clientes y mercados” (p. 3).

Es Brown quien ubica el pensamiento de diseño como un descendiente directo de las prácticas realizadas por Edison y lo define puntualmente como:

Una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado (Brown, 2008, p.4).

Se observa entonces como el diseño -en tanto disciplina- y el pensamiento en diseño tienen una marcada relación con el emprendimiento proporcionando herramientas y metodologías de trabajo en este campo. El diseño como disciplina articuladora favorece la interacción de los diferentes campos de conocimiento que eventualmente se convoquen para la solución de un problema determinado; no obstante, su función articuladora no diluye la importancia del usuario como tal, de la persona con sus puntos de vista, necesidades y preferencias. Para el pensamiento de diseño el ser humano se constituye en el centro de su acción y en su afán de satisfacer al cliente busca generar procesos innovadores que se traduzcan en la creación de valor para la persona y la comunidad.

## **Redes de Conocimiento**

Hasta el momento se ha visto como el diseño juega un papel fundamental como disciplina articuladora de los diferentes campos del conocimiento que interfieren en el momento de concebir una idea que se pueda gestar en una oportunidad de negocios. Desde esta perspectiva y considerando el usuario como centro de acción -con sus necesidades, puntos de vista y preferencias- el pensamiento de diseño se constituye y se propone en este trabajo como elemento fundamental para que esas particularidades del potencial emprendedor, se conviertan en insumos requeridos para los procesos de ideación que tengan como objeto encontrar posibles soluciones que generen valor para el cliente.

Es en estos procesos de ideación donde se presentan interacciones constantes entre actores, los que podríamos considerar representantes de varios campos de conocimiento y es entre ellos, donde se generan intercambios de información y conocimiento. Este aspecto en particular fue el que llevó a considerar las redes de conocimiento como uno de los temas centrales de la presente investigación en conjunto con el diseño y el emprendimiento.

El conocimiento es definido por la RAE como “la acción y efecto de conocer” o como un estado de vigía y conciencia de lo que nos rodea; en este sentido se relaciona con el estado de alerta referido por Kizner dentro de la Escuela Austriaca, subrayando además que Brown (2008) lo resalta como una de los componentes esenciales en el proceso de innovación. Dentro de los autores considerados como referentes para este estudio y en lo relacionado específicamente con las redes del conocimiento, se recurre a Pérez y Castañeda quienes definen el conocimiento como un “conjunto de información desarrollado en el contexto de una experiencia y transformada a su vez en otra experiencia para la acción” (2009, p. 5). Se puede ver entonces el

conocimiento como una acción propia de los seres humanos que se constituye en la base y esencia de todo tipo de red, en consonancia por lo expresado por Faloh.

En el artículo “*Redes de conocimiento*” (Pérez y Castañeda, 2009) consideran el conocimiento como un factor fundamental en la generación de ventajas competitivas que pueden llegar a jalonar la economía debido a la interacción implícita que lo origina, entre individuos o grupos de individuos, trayendo como consecuencia que estos sean más competitivos en comparación con los que actúan individualmente. Es por esta razón que se comienzan a tejer redes de conocimiento alrededor de entidades o personas con conocimientos en temas específicos, en procura de responder a la necesidad que tiene el hombre para la producción y transferencia del conocimiento. Estas interrelaciones se constituyen en un valor agregado para la actuación en red; y a la vez disminuye la incertidumbre en la toma de decisiones.

Fue precisamente la tensión generada por los modos de actuar –individual o grupal- lo que desencadenó una discusión alrededor de la competitividad en los esquemas de trabajo y es en este escenario donde se comienzan a considerar dos aspectos adicionales que enmarcan el surgimiento de las redes de conocimiento en los noventa como son: “la consolidación de un nuevo paradigma intensivo en información y conocimiento” y “la ruptura del modelo lineal de innovación” (Yoguel y Fuchs 2003, citado en Pérez y Castañeda, 2009).

Valga detenerse un momento en la ruptura de la linealidad del flujo de conocimiento para la generación de innovación y destacar que fue a propósito de esta que se comienza a generalizar la perspectiva de que la innovación no surge a partir de trabajos individuales, como ya se ilustró con el ejemplo de Thomas Alba Edison quien con su equipo de trabajo diluyeron la creencia de los genios inventores solitarios y resaltar la innovación como producto derivado de una fuerte interacción entre los actores involucrados bajo el rol de las redes de conocimiento.

De lo expuesto hasta ahora, se hace énfasis en la categoría de interacción para reforzar su importancia dentro de la constitución de las redes a propósito de la definición que Faloh (2000), citado en Pérez y Castañeda (2009), hace de estos sistemas de organización significándolas como “asociaciones de interesados que tienen como objetivos la consecución de resultados acordados a través de la participación y colaboración mutua” (p. 8), lo que implica necesariamente un trabajo coordinado; y es precisamente la carencia de estas características -coordinación y articulación- las que vulneran el ecosistema de emprendimiento en la ciudad de Manizales y se constituyen en argumentos de la problemática planteada en esta investigación.

Es oportuno permitirse aquí una breve digresión para mencionar la referencia que sobre este particular se explicita en el libro *“Emprendimiento y desarrollo: análisis de una realidad, el caso Manizales”*, cuando se afirma que uno de los problemas latentes en el ecosistema de emprendimiento de la ciudad, es “la carencia de articulación entre las agencias responsables” (Calderón, Naranjo y Álvarez, C. 2016. p. 51) refiriéndose a las entidades que trabajan el emprendimiento. Esta situación se expone como argumento para la formulación del problema y de hecho, a través de este trabajo, se pretende aportar a su solución.

Retomando el tema que nos ocupa -redes de conocimiento- es pertinente hacer referencia a Yoguel (citado en Pérez y Castañeda 2009) quien manifiesta que en las redes de conocimiento, se destacan en gran medida los intercambios de diversos elementos entre sus actores en consonancia con su naturaleza. De manera adicional resalta la presencia de una “firma articuladora” o “núcleo” dado el enfoque sistémico que adquiere la red por el tránsito de información y generación de conocimiento. Se sugiere entonces, para el contexto de este trabajo, una relación entre esa “firma articuladora” resaltada por Yoguel y el papel que desempeña el Diseño como disciplina articuladora según lo afirma Buchanan (1992).

La interacción que se genera entre los actores surge por el tránsito de información y exige interacciones cada vez más frecuentes y por lo tanto mejoras en los canales de comunicación, de tal forma que la información no se tergiverse y se pueda entender de una manera adecuada

A este aspecto se refieren Luna y Velasco (2005) en su artículo “*Redes de conocimiento: principios de coordinación y mecanismos de integración*” al mencionar cuatro mecanismos específicos que juegan un papel fundamental en la integración e interacción de las redes dada la complejidad y heterogeneidad de los actores que la conforman, como bien puede constatarse para el caso de estudio que nos ocupa: La Red de Emprendimiento de Caldas que en el momento de hacer esta investigación contaba con 23 actores activos y heterogéneos

Los mecanismos a los cuales se refieren Luna y Velasco (2005) son: “confianza mutua, la traducción, la negociación y la deliberación o la racionalidad deliberativa”, siendo éstos los mecanismos de integración “relevantes para entender cómo operan las redes de conocimiento y los problemas de gestión que involucran”. Las redes, siguiendo con Luna y Velasco, demandan una forma de gestión única que,

Se enmarca en las teorías de la coordinación social, las que básicamente remiten a las formas de tomar decisiones y estructurar los conflictos en un determinado sistema de relaciones y vínculos. En este marco analítico, los nodos por lo general representan organizaciones o instituciones, y se enfatiza la noción de red como mecanismo de integración (p. 3).

Son estos autores quienes aluden los múltiples criterios que se han tenido en cuenta para definir las redes, desde su estructura organizacional y sus principios de interacción y gobernanza. Por su parte Hollinsworth y Boyer (1997), citados en Luna y Velasco (2005, p. 4), diferencian las redes de otros modos de trabajo colaborativo debido a membresías de carácter semi-formal, a los

intercambios que se dan entre sus actores -tanto bilaterales como multilaterales- y algunos de los aspectos ya referidos por Pérez y Castañeda (2009) entre los que se resalta su alto grado de complejidad.

Estas relaciones de membresías semi-formales, intercambios bilaterales o multilaterales, voluntarios y temporales son identificados fácilmente en la Red de Emprendimiento de Caldas, por lo tanto una primera aproximación a una definición de red de conocimiento acorde a lo planteado por Luna y Velazco (2005) es:

Las redes de conocimiento constituyen sistemas o estructuras complejas configuradas por actores heterogéneos, que se basan en flujos de información y conocimiento y, en su caso, en la generación de nuevo conocimiento, para la solución de problemas específicos. Se trata de entidades complejas que cruzan barreras organizativas, sectoriales, institucionales, culturales o territoriales, y vinculan actores de diferentes entornos institucionales (p. 4).

El problema específico que atienden las redes de emprendimiento es el de cómo fomentar el emprendimiento y la competitividad en el país, de forma que se continúe con la cultura de crear empresas, propendiendo porque sean innovadoras y sostenibles para que lleguen a configurarse como empresas establecidas. La Ley 1014 de 2006, en el artículo 7 especifica cuáles son los objetos<sup>6</sup> de las redes de emprendimiento; entre estos se destaca –para el marco de este trabajo- “Ser articuladoras de organizaciones que apoyan acciones de emprendimientos

---

<sup>6</sup> Conviene, con la intención de proporcionar un mayor conocimiento sobre los objetos de ley hacer referencia a ellos de manera explícita son: ¡Establecer políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento; ¡Formular un plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura para el emprendimiento; ¡Conformar las mesas de trabajo de acuerdo al artículo 10 de esta ley; ¡Ser articuladoras de organizaciones que apoyan acciones de emprendimientos innovadores y generadores de empleo en el país; ¡Desarrollar acciones conjuntas entre diversas organizaciones que permitan aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos empresariales; Las demás que consideren necesarias para su buen funcionamiento. (Ley 1014 de 2006, artículo 7)



innovadores y generadores de empleo en el país”. De manera adicional conviene mencionar el artículo 8 de esta misma ley, para destacar entre las funciones<sup>7</sup> que dentro de este se mencionan y que de manera general se refieren a la estrategia de seguimiento, control y fomento al emprendimiento, la que gira en torno a la articulación de “los esfuerzos nacionales y regionales hacia eventos que fomenten el emprendimiento y la actividad emprendedora y faciliten el crecimiento de proyectos productivos”.

Por otra parte, en el artículo 10 de la ley 1014 se establece que las redes de emprendimiento deberán conformar 7 mesas de trabajo como espacio de discusión y análisis entre sus integrantes; en el artículo 11, especifican cuales deben ser estas mesas y la función de cada una aclarando que cuentan con la autonomía para conformar otra estructura de trabajo acorde a sus necesidades específicas. Las mesas que menciona la ley se nombran a continuación:

- Sensibilización: Trabajar en el diseño y ejecución de un discurso unificado, orientado a motivar a la gente para que se involucre en el emprendimiento. Lograr masificación del mensaje con una utilización más eficiente de los recursos.

---

<sup>7</sup> La Ley 1014 de 2006, en el artículo 7 especifica como funciones de la red las siguientes: Conformar el observatorio permanente de procesos de emprendimiento y creación de empresas “SISEA empresa”, el cual servirá como sistema de seguimiento y apoyo empresarial; Proponer la inclusión de planes, programas y proyectos de desarrollo relacionados con el emprendimiento; Ordenar e informar la oferta pública y privada de servicios de emprendimiento aprovechando los recursos tecnológicos con los que ya cuentan las entidades integrantes de la red; Proponer instrumentos para evaluar la calidad de los programas orientados al fomento del emprendimiento y la cultura empresarial, en la educación formal y no formal; Articular los esfuerzos nacionales y regionales hacia eventos que fomenten el emprendimiento y la actividad emprendedora y faciliten el crecimiento de proyectos productivos; Establecer pautas para facilitar la reducción de costos y trámites relacionados con la formalización de emprendimientos (marcas, patentes, registros Invima, sanitarios, entre otros); Propiciar la creación de redes de contacto entre inversionistas, emprendedores e instituciones afines con el fin de desarrollar proyectos productivos; Proponer instrumentos que permitan estandarizar la información y requisitos exigidos para acceder a recursos de cofinanciación en entidades gubernamentales; ¡Estandarizar criterios de calidad para el desarrollo de procesos y procedimientos en todas las fases del emprendimiento empresarial; Emitir avales a los planes de negocios que concursan para la obtención de recursos del Estado, a través de alguna de las entidades integrantes de la red.



- **Formación:** Unificar criterios de formación. Formar Formadores. Extender la Formación a colegios públicos y privados.
  - **Pre-incubación: (Planes de Negocio):** Identificar Oportunidades de Negocio y proponer una metodología de Plan de Negocios orientado a simplificar procesos en la región y adecuarlos a la toma de decisiones de inversionistas y del sector financiero.
  - **Financiación:** Impulsar y recoger en un sistema las fuentes de recursos financieros para los emprendimientos que se desarrollan en la región, permitiendo pasar de los estudios de factibilidad a empresas del sector real. Además, deben proponer nuevos mecanismos viables de estructuración financiera (capital semilla, capital de riesgo, préstamos, financiación e inversionistas) a nivel nacional e internacional.
  - **Creación de Empresas:** La iniciación de operaciones de las empresas para que alcancen su maduración en el corto plazo y se garantice su auto sostenibilidad. Buscar mecanismos para resolver problemas de comercialización e incentivar la investigación de nuevos mercados y nuevos productos.
  - **Capacitación Empresarial y Sostenibilidad:** Diseñar y dinamizar un modelo que diagnostique la gestión de las empresas (mercados, finanzas, técnicos, otros) y faciliten planes de acción que permitan el mejoramiento continuo de las mismas y su sostenibilidad en el largo plazo.
- Sistemas de Información:** Articular y estructurar toda la información generada en las Mesas de Trabajo en un Sistema de Información, facilitando la labor de las instituciones participantes de la red y en beneficio de los emprendedores, proporcionando información sobre costos y tiempos de los procesos de emprendimiento por entidad oferente. Esta información será un insumo para los programas de formación de emprendedores.

Valga resaltar de los artículos referidos el objeto de articular organizaciones y los esfuerzos regionales hacia el fomento del emprendimiento para hacer nexo con la problemática abordada en esta investigación, y subrayar al margen de estos que, la propuesta de este estudio le apuesta a que el trabajo de una red no se debe encasillar en el solo fomento del emprendimiento, sino que debe generar y propiciar acciones que desde la articulación e interacción de las distintas instituciones fortalezcan el ecosistema de emprendimiento.

Es oportuno aquí resaltar que el hilo conductor establecido para los párrafos anteriores es mirar las redes de conocimiento a la luz de las normativas de las redes de emprendimiento y de esta manera acentuar el nexo conceptual que dentro de esta investigación se considera fundamental entre las redes de conocimiento y las redes de emprendimiento. A este propósito vale también hacer referencia al decreto 1192 del año 2009, en el que se encuentra una aproximación a lo que puede ser considerado como un marco operativo para el funcionamiento de las redes regionales de emprendimiento, término que connota la localización geográfica o zona de influencia de sus actores en donde se espera generar un impacto positivo producto de la acción coordinada de los mismos. En este decreto se establece que la Cámara de Comercio de la ciudad capital es la entidad encargada de realizar las funciones<sup>8</sup> de la secretaria técnica de la red, cumpliendo una serie de oficios que por ley se le delega. Entre ellas se resalta la planeación, acompañamiento e implementación de estrategias previstas para el desarrollo del emprendimiento y el impulso gradual que le debe suministrar a la red para su funcionamiento. En breves palabras se debe garantizar un diálogo permanente entre la cámara como secretaria

---

<sup>8</sup> Son las demás funciones de la secretaria técnica delegadas por la Ley 1014 de 2006 en el artículo 9: Planear y acompañar la implementación de la estrategia prevista para el desarrollo del emprendimiento; Presentar informes mensuales a los integrantes de la red sobre las acciones y programas realizados en torno al emprendimiento; Impulsar el desarrollo de las funciones asignadas a la red; Promover el desarrollo de diagnósticos y estudios sobre el Emprendimiento; Monitorear indicadores de gestión sobre el desarrollo de la actividad emprendedora en la región; Las demás asignadas por la red.

técnica y los actores que conforman la red para de esta manera velar por la interacción que optimice el funcionamiento de la red como tal.

Considerados sumariamente los parámetros anteriores, referidos específicamente desde la normativa, son los que deberían seguirse para el funcionamiento de las redes regionales. Sin embargo, en la Red de Emprendimiento de Caldas no se conformaron mesas para promover espacios de trabajo y discusión, las reuniones eran por lo general de carácter mensual y la invitación se realizaba a la totalidad de las instituciones que la conformaban.

Si bien se ha dicho lo suficiente para que se entienda las relaciones de semejanza que subyacen las redes de emprendimiento y las redes de conocimiento, no sobra retomar las palabras de Luna y Velasco (2005) cuando plantean que “las redes de conocimiento pueden ser abordadas a partir de distintas preguntas generales de investigación y también a partir de enfoques y concepciones diversas” (p. 1), y hacer eco de ellas en el contexto de las redes de emprendimiento pues de esta manera fue que se abordó esta investigación para la Red de Emprendimiento de Caldas con el propósito de aportar a una mejor estructura operativa que garantice la interacción y la fluencia de información entre los actores que la conforman. Como investigador se buscó adentrarse en la maraña de la red para identificar nudos que bloqueen su acción coordinada o hilos lo suficientemente débiles para vulnerar la red y su cohesión como organismo encargado de velar por el buen desarrollo del emprendimiento en la región.

### **Capítulo 3**

#### **Metodología**

La presente investigación corresponde a un estudio de caso de la Red de Emprendimiento de Caldas con un enfoque cualitativo. Varios autores han definido las etapas o fases para elaborar

un estudio de caso correctamente, a continuación, se plantea un cuadro comparativo que aborda diferentes opciones:

**Tabla 1**

*Comparativo Entre Diferentes Enfoques de Estudio de Caso en la Investigación Cualitativa.*

<b>Investigación Cualitativa. Estudio de caso</b>			
<b>Sampieri y Mendoza (2008), Price (2008a) y Stake (2006),</b>	<b>Azapagic y Perdan (2011), Xiao (2009), Aaltio y Heilmann (2009), Davis (2009) y Dul y Hak (2008)</b>	<b>Harvard Business School y el Design Management Institute (1997)</b>	<b>Hernández-Sampieri y Mendoza (2008)</b>
Planteamiento del problema.	Planteamiento del problema.	Identificar el caso	Analizar el caso de manera exploratoria.
Proposiciones o hipótesis.	Definir el caso	Investigación de antecedentes y su contexto.	Formular el planteamiento del problema con el caso.
Unidad o unidades de análisis (caso o casos).	Seleccionar el caso y el sitio o contexto.	Solicitar permiso de los gatekeepers.	Elaborar un primer inventario del tipo de información que se desea recolectar
Contexto del caso o casos.	Construir el marco teórico base del estudio.	Involucrar a la compañía o institución.	Preparar el estudio de caso.
Fuentes de información e instrumentos de recolección de datos	Recolectar los datos o evidencia necesaria.	Trabajo de campo.	Obtener la información inicial y analizarla.
Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones.	Construir una base de datos para poder adicionar, cruzar y comparar información proveniente de distintas fuentes	Análisis de los datos (de acuerdo con el tipo de datos e información recolectada).	Recolectar información adicional.
Análisis de toda la información	Procesar y analizar los datos (la base de datos).	Elaboración del reporte de caso.	Analizar información adicional.
Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias	Reportar resultados.		Desarrollar alternativas o cursos de acción, si es el objetivo.

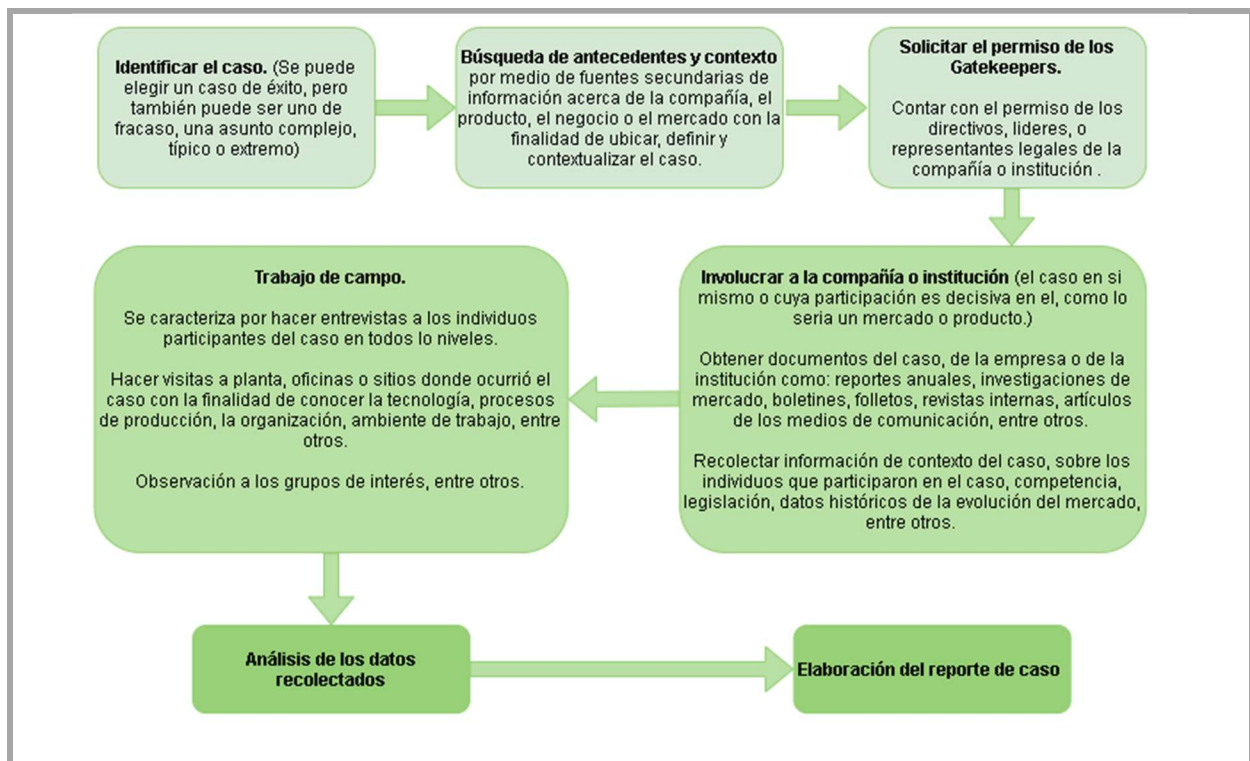
Reporte del caso (resultados)			Presentar el reporte con recomendaciones y su justificación.
-------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández Sampieri et al. (2014)

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta la estructura planteada por la Universidad de Harvard Business School y el Design Management Institute (1997), el cual es expuesto y adaptado por Hernández Sampieri et al. (2014) para el estudio de empresas, organizaciones, mercado, productos. De esta manera se evidencia una afinidad entre el objeto de estudio –Instituciones que conforman la REC y las empresas mencionadas por Sampieri-, que corresponde a una agrupación de organizaciones públicas y privadas, que buscan el fomento empresarial, del emprendimiento y el desarrollo regional y el método de investigación seleccionado. El método de investigación es descrito en detalle en la figura 6:

**Figura 6**

*Método de Investigación Cualitativa. Estudio de Caso Harvard Business School y el Design Management Institute*



Fuente: Elaboración propia con base en Hernández Sampieri et al. (2014)



Por otra parte, y teniendo en cuenta lo expuesto en la descripción del problema y en el marco teórico en lo referente a los problemas perversos, la naturaleza del problema abordado en la presente investigación puede tomarse como un “problema inducido por el continuo crecimiento demográfico y su presión sobre los recursos y el medio ambiente” (Owen, 2007, p. 16). De manera adicional se constituye en un “problema del sistema social donde la información es confusa, donde hay muchos clientes y muchos que toman decisiones con valores conflictivos y donde las ramificaciones del sistema son totalmente confusas” Buchanan (1992, p. 15). Todo esto confluye en la problemática expuesta sobre las redes de conocimiento razón por la cual fue necesario adoptar un enfoque investigativo que permitió combinar el pensamiento de diseño y el estudio de caso, redundando en una mejor comprensión del problema y la forma de acceder a esa realidad compleja en la que se enmarca lo que demandaba de parte del investigador un acercamiento lo suficientemente plural y flexible para poder interactuar con múltiples actores y áreas del conocimiento.

Para definir el trayecto investigativo desde el pensamiento de diseño, nos remitimos a varios autores, quienes plantean diferentes etapas para el proceso como se describe –de manera comparativa- en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Comparativo Entre Diferentes Fases del Design Thinking Según los Autores.*

<b>Fases del Design Thinking</b>		
<b>M. Ortega y P. Ceballos (2015) Design thinking . Lidera el presente crea el futuro</b>	<b>Drucker. P. Design thinking . ¿En qué consiste el proceso? Recuperado de <a href="http://www.designthinking.es">http://www.designthinking.es</a></b>	<b>M Vianna, Y Vianna, Adler, Lucena y Russo (2016) Design thinking . Innovación en los negocios.</b>
Comprender	Observar y empatizar	Inmersión
Observar y empatizar	Definir	Análisis y síntesis
Definir	Idear	Ideación
Idear	Prototipar	Prototipo
Prototipar	Testear	
Testear		
Implementar		

Fuente: Elaboración propia con base en lo leído por los autores referidos.

En las diversas fuentes consultadas se puede observar que las fases descritas coinciden unas con otras, a pesar de ser nombradas de manera distinta; incluso al diferir en el número de etapas, la esencia del proceso se mantiene. A continuación, se describirá a profundidad las etapas descritas por M Vianna, Y Vianna, Adler, Lucena y Russo (2016) y por M. Ortega y P. Ceballos (2015), referencias con las que se unificarán las fases del design thinking para la presente investigación.

**El Pensamiento de Diseño Según M Vianna, Y Vianna, Adler, Lucena y Russo (2016)**

En el libro “*Design thinking. Innovación en los negocios*” Vianna et al. (2016) exponen cuales son las fases que deben seguirse para aplicar el pensamiento de diseño en la solución de un problema. Estas fases se describen a continuación:

- Inmersión: Tiene como objetivo entender el contexto del problema o proyecto, esta inmersión se divide en dos: inmersión preliminar y en profundidad.



- Inmersión preliminar: Tiene como objetivo realizar un entendimiento inicial y en ocasiones llegar a realizar un replanteamiento del problema. Esta a su vez se compone de tres etapas:
  - El replanteamiento
  - Investigación exploratoria
  - Investigación documental.
- Inmersión en profundidad: Su objetivo es identificar cuáles son las necesidades de los grupos de interés y de hallar las oportunidades una vez comprendidas las experiencias relacionadas con el objeto de investigación.
- Análisis y síntesis: En esta etapa se organiza toda la información obtenida durante la inmersión, haciendo claridad que se puede presentar en cualquier fase de la investigación; es decir no tiene un carácter lineal.
- Ideación: Durante esta fase se generan ideas de soluciones a los problemas abordados. Por lo general esta fase se trabaja con todo el equipo promoviendo un trabajo colaborativo. Posteriormente se realiza una priorización de ideas teniendo en cuenta “las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y viable” (Brown 2008).
- Prototipado: Tiene la función de testear la o las ideas priorizadas y de esta manera identificar posibles mejoras o cambios a la solución, antes de tener el producto definitivo.

Vianna et al. (2016) manifiestan que estas fases no son lineales a pesar de ser representadas en una secuencia, estas pueden ser ajustadas de acuerdo a las necesidades y características del proyecto o problema abordado.

## El Pensamiento de Diseño Según M. Ortega y P. Ceballos (2015)

Estos autores en su libro “*Design Thinking. Lidera el presente. Crea el futuro*” (2015) proponen otras etapas luego de evaluar modelos de trabajo de diseñadores como Bruno Munari y Stuart Pugh, estas son:

- Comprender: En esta fase se deben hacer preguntas con relación al problema que se está abordando entendiendo a los diferentes grupos de interés. De igual manera se crea el equipo multidisciplinar que resolverá el problema.

- Observar y empatizar: Partiendo de las necesidades humanas se debe observar a los grupos de interés y su contexto para entenderlos y generar empatía, el cual según los autores es el “concepto central del pensamiento de diseño” (Ortega y Ceballos 2015, p. 74) y por lo tanto especifican las acciones que, según la Universidad de Stanford, deben seguirse para ser empáticos:

- Observar: En el contexto cotidiano a los grupos de interés.
- Juntarse: Entrevistar e interactuar con los grupos de interés.
- Sumergirse: Experimentar los que los grupos de interés experimentan al realizar sus acciones.

- Definir: Se analiza la información recolectada, se definen correctamente las problemáticas de los sujetos involucrados con el caso de estudio en consonancia con los objetivos de la REC y los requerimientos del usuario.

- Idear: Se generan ideas que den solución al problema en cuestión, que puedan ser expresados por medio de herramientas visuales.

- Prototipar: Se trata de elaborar con la mayor rapidez una mínima versión viable del producto o servicio para testarlo.

- Testear: Es poner en uso el prototipo por parte del usuario, su finalidad es aprender de este por medio de la interacción con el usuario y de su opinión.
- Implementar: Es escoger la mejor idea prototípica, una vez se hallan realizado los ajustes y llevarla a cabo.

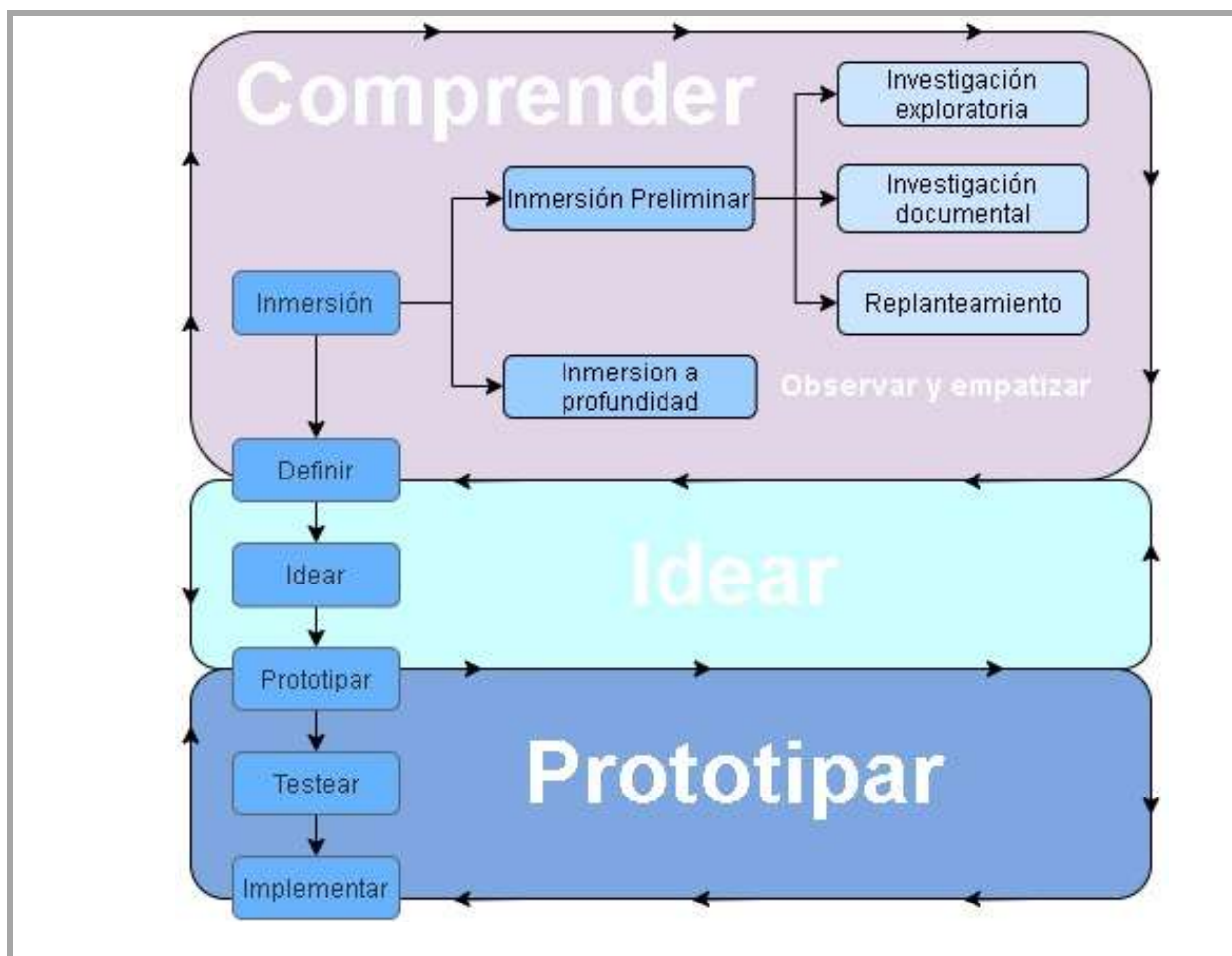
Al igual que Vianna et al. (2016), Ortega y Ceballos (2015) manifiestan que estas fases no son lineales, el proceso puede empezar por cualquier de estas, pueden ocurrir de manera simultánea o se pueden repetir, dependiendo de la naturaleza del proyecto. Esto es lo que los diseñadores denominan proceso iterativo.

### **El Pensamiento de Diseño Para Esta Investigación.**

Con base en los esquemas metodológicos expuestos, se plantea un modelo propio para esta investigación que pretende ilustrar un esquema cíclico e iterativo entre las distintas fases del Design Thinking, resaltando tres grandes etapas como son comprender, idear y prototipar y la articulación que se establece entre ellas a través de los procesos de inmersión, definición, ideación, prototipado, el testeo y la implementación. Ver figura 7.

**Figura 7**

*Fases o Etapas del Design Thinking.*



Fuente: Elaboración propia con base en Vianna et al. (2016) y Ortega y Ceballos (2015)

Una vez definidas las estructuras de las metodologías que guiaron la presente investigación, por un lado el estudio de caso, tomado del Harvard Business School y el Design Management Institute (1997) citados por Hernández Sampieri y Mendoza (2014), y por el otro el modelo de Design Thinking elaborado para esta investigación tomando como referente las distintas fases propuestas por Vianna et al. (2016) y Ortega y Ceballos (2015), se procedió a la construcción de una estructura metodología híbrida propia para esta investigación; consonante con la complejidad de la realidad abordada, con la pluralidad de los lenguajes que circulan a través de una red, con las intencionalidades propias de las instituciones que la conforman de

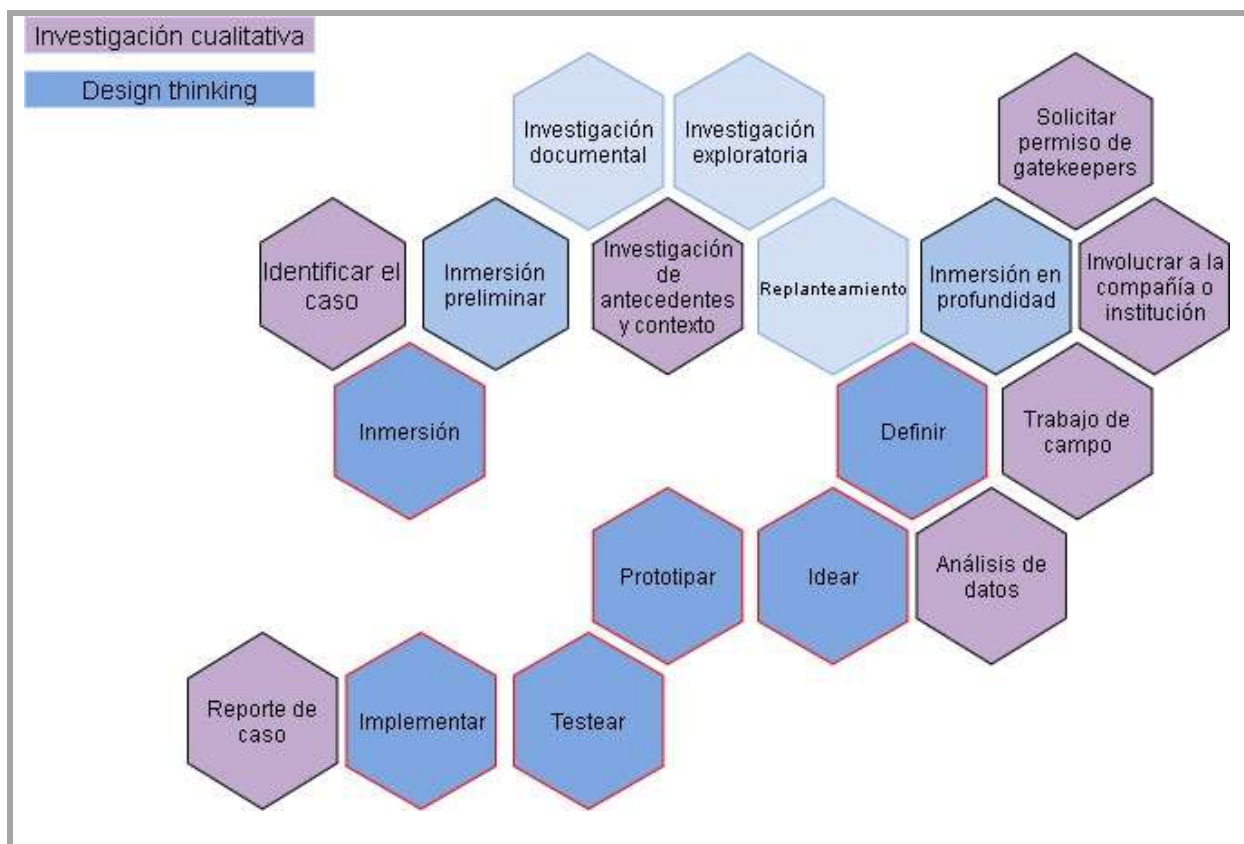


acuerdo a sus visiones y misiones; en pocas palabras una metodología lo suficientemente flexible para abordar y comprender ese problema perverso identificado en esta investigación y hacia el cual la red debe direccionar acciones articuladas para lograr una adecuada solución.

La estructura híbrida que se propone (ver figura 8) evoca un panal de abejas con todo lo que ello connota: la interacción no lineal entre las distintas fases, la articulación entre ellas para lograr una relación coherente entre las fases en procura de obtener los mejores resultados dentro del proceso investigativo; al tiempo con el panal se quiere invocar el objeto de estudio de esta investigación, como lo es la Red de Emprendimiento de Caldas, una red conformada por instituciones heterogéneas que deben propender por acciones articuladas que conduzcan a buen término la producción de la miel: fortalecer el emprendimiento para el desarrollo regional con una gran significativa dosis de innovación.

**Figura 8**

*Esquema Metodológico Híbrido Propuesto Para Esta Investigación.*



Fuente: Elaboración propia con base en las metodologías de estudio de caso de del Harvard Business School y el Design Management Institute (1997) y Vianna et al. (2016) y Ortega y Ceballos (2015)

**Técnicas e Instrumentos**

Posteriormente se diseñaron los instrumentos para la recolección de la información. En primer lugar, se diseñó una encuesta para aplicar a los emprendedores durante la inmersión preliminar en uno de los programas de emprendimiento patrocinados por la Alcaldía de Manizales y operado por una de las entidades pertenecientes a la REC.

En segundo lugar, se diseñó el instrumento de la entrevista semiestructurada que se aplicó a cada una de las entidades de la REC con la finalidad de tener una guía en el momento de realizar la entrevista e identificar los servicios que las entidades ofrecen a los empresarios y emprendedores. Es este instrumento se clasifican cada uno de los servicios ofertados por las



entidades en cada una de las etapas del modelo de emprendimiento, es decir en identificación, validación, consolidación y escalamiento. Cada una de las entidades puede tener servicios en las diferentes etapas, sin embargo, se define a que mesa pertenece de acuerdo a la participación porcentual de mayor predominancia.


Finalmente se desarrolló un instrumento para realizar una entrevista a emprendedores en general, que permitiera tener un punto de vista más amplio y profundizando en otros aspectos que no fueron alcanzados en la inmersión preliminar.

Los instrumentos empleados en la investigación se muestran en las figuras 9, 10 y 11.

**Figura 9**

*Encuesta 1: A Emprendedores del Programa en la Inmersión Preliminar.*

**1**




### Identificación de las necesidades de los emprendedores del Curso Concurso Manizales 100% emprendedora.

Con el fin de brindarle oportunidades para el desarrollo de su idea de negocio presentada en el Curso Concurso Manizales 100% Emprendedora, des de la Secretaría de TIC y Competitividad y la Red de Emprendimiento de Caldas, se le realizará la siguiente encuesta que busca identificar las necesidades que usted como emprendedor tiene para salir adelante en su propuesta de empresa y poderlo direccionar hacia la institución que le brinde el apoyo requerido.

Por lo anterior, le solicitamos el favor de contestar antes del 01 de agosto, con el fin de iniciar, lo antes posible, su proceso de asesoría.

Muchas gracias!

**2**



Nombre

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Celular

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**3**

Correo electrónico

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Lugar de residencia

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento

Fecha

dd/mm/aaaa:

**4**

Nivel de escolaridad

Ninguno

Primaria incompleta

Primaria

Secundaria incompleta

Bachiller

Técnico

Tecnólogo

Profesional

Especialización

Maestría

Doctorado

**5**

¿Qué tipo de emprendimiento tiene?

Por necesidad (Emprendimiento orientado a generar los ingresos diarios para vivir, se trabaja el día a día)

Tradicional (Emprendimientos con un crecimiento natural que no alcanza valores de ventas, rentabilidad y sostenibilidad de un emprendimiento dinámico.)

Dinámico (Emprendimientos con factores diferenciadores e innovadores con un crecimiento rápido, rentable y sostenido, con niveles de ventas superiores a 6000 millones después de una década)

De alto impacto (Emprendimientos con un crecimiento, sostenible y nivel de ventas superiores a los 6000 millones con margen operativo superior al 10% durante sus 10 años de operación.)

**6**

¿Ha accedido a alguno de estos servicios relacionados con emprendimiento, Cuales y con que entidades?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de necesidades tiene como emprendedor y considera que no están siendo atendidas?

Formación y capacitación

Fortalecimiento empresarial

Financiación

Validación de ideas

Validación de modelos de negocio

Eventos de promoción (Ferias y ruedas de negocio)

Acompañamiento técnico




Otros: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia



**Figura 10**

*Instrumento de Recolección de Información Para Entidades.*


Nombre de la entidad Naturaleza Jurídica Persona encargada de suministrar Cargo Persona que representa la Cargo Misión Visión		  							
Servicios relacionados con Emprendimiento y Empresarismo	En cuál de las siguientes categorías clasificaría su servicio	En caso de no identificar su servicio en alguna de las categorías anteriores, especifique en que categoría considera que esta.	Tipo de Emprendimiento/Población a la cual se dirige el servicio	Lugares en los cuales se presta el servicio	Instrumentos o metodologías empleadas para prestar el servicio	Persona que presta el servicio	Area de la entidad desde la que se presta el servicio	Tiempo de duración del servicio (Horas)	Costo del servicio

Fuente: elaboración propia

Figura 11

Encuesta 2: A Emprendedores del ecosistema de Emprendimiento.

1



### Identificación de las necesidades de los emprendedores de Caldas

La Secretaría de TIC y Competitividad de la Alcaldía de Manizales en alianza estratégica con la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, están uniendo esfuerzos para fortalecer el ecosistema de emprendimiento del Departamento. Queremos conocer cuales son las necesidades que nuestros emprendedores tienen para ofrecerles un mejor servicio por medio de las entidades y programas que hacen parte de la Red de Emprendimiento de Caldas.


Por tal motivo, si eres emprendedor Caldense o vives en el Departamento, te invitamos a responder el siguiente cuestionario, solo te tardara unos minutos y nos sera de gran ayuda para mejorar nuestros servicios.

Saludos!!

Andrés Felipe Mejía Aguirre

Coordinador del proceso de fortalecimiento de la Red de Emprendimiento de Caldas.

2



Nombre

Tu respuesta

---

Celular

Tu respuesta

---

Correo electrónico

Tu respuesta

---

3

Fecha de nacimiento

Fecha

dd/mm/aaaa

---

Nivel de escolaridad

Ninguno

Primaria incompleta

Primaria

Secundaria incompleta

Bachiller

Técnico

Tecnólogo

Profesional

Especialización

Maestría

Doctorado

4

¿Qué tipo de emprendimiento tiene?

Por necesidad (Emprendimiento orientado a generar los ingresos diarios para vivir, se trabaja el día a día)

Tradicional (Emprendimientos con un crecimiento natural que no alcanza valores de ventas, rentabilidad y sostenibilidad de un emprendimiento dinámico.)

Dinámico (Emprendimientos con factores diferenciadores e innovadores con un crecimiento rápido, rentable y sostenido, con niveles de ventas superiores a 5000 millones después de una década)

De alto impacto (Emprendimientos con un crecimiento, sostenible y nivel de ventas superiores a los 6000 millones con margen operativo superior al 10% durante sus 10 años de operación.)

Otros: \_\_\_\_\_

¿Qué servicios o programas identifica, con las respectivas entidades que los ofrecen, que están relacionados con emprendimiento o fortalecimiento empresarial en el departamento?

Tu respuesta

---

5

¿Qué tipo de necesidades tiene como emprendedor y considera que no están siendo atendidas?

Formación y capacitación

Fortalecimiento empresarial

Financiación

Validación de ideas

Validación de modelos de negocio

Eventos de promoción (Ferias y ruedas de negocio)

Acompañamiento técnico

Otros: \_\_\_\_\_

¿Conoce la Red de Emprendimiento de Caldas?

No la Conozco

Ha escuchado de ella pero no se a que función cumple

Conoce la Red de Emprendimiento de Caldas y conozco las funciones

6

¿Conoce la Red de Emprendimiento de Caldas?

No la Conozco

Ha escuchado de ella pero no se a que función cumple

Conoce la Red de Emprendimiento de Caldas y conozco las funciones

**Muchas gracias!**

**AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS PERSONALES**

En cumplimiento de la ley de Habeas Data, le informamos que los datos personales que Usted autoriza suministrarnos, registrados en este formulario, forman parte una base de datos, recolectados para las fines y funciones legales exclusivas de la Cámara y de manera específica las siguientes: 1) Brindarle y mantenerle informado sobre nuestros productos y servicios y demás fines de uso administrativo y comercial, los cuales serán conservados por el tiempo que se estime necesario. 2) Para realizar trámites y procedimientos administrativos, relacionados con el registro, inscripción, asistencia, evaluación y evidencia de las actividades y/o procesos de formación.

Asimismo, le informamos que como titular de los datos personales que autoriza suministrarnos, Usted puede ejercer en cualquier momento sus derechos a conocer, actualizar y rectificar sus datos personales y ser informado sobre el tratamiento que se le ha dado a los mismos, al igual que presentar peticiones y solicitar la revocación y/o supresión de los datos en los casos que sea procedente.

Para mayor información sobre la política de tratamiento de sus datos personales y el ejercicio de sus derechos como titular de los datos personales, puede acudir directamente a la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas - Área Jurídica o contactarnos a través del correo: [ajr@cccom-cca.co](mailto:ajr@cccom-cca.co).

Enviar

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 4

### Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos para este trabajo abordándolos según las fases definidas en el diseño metodológico propuesto para esta investigación (figura 8) y en consonancia con los objetivos planteados. Es importante señalar para efectos de facilitar el proceso lector, que dentro de cada fase de la investigación (Inmersión, definir, idear, prototipar, testear e implementar) se hará referencia a cada una de las etapas propuestas por el MinCIT en su modelo de emprendimiento; si bien en el capítulo de investigación documental este modelo se explicará de manera más amplia, no sobra precisar que las cuatro etapas a las que hace referencia son las denominadas: identificación, validación, consolidación y escalamiento.

#### Inmersión

El desarrollo de esta fase da respuesta al primer objetivo de la investigación, direccionado a la identificación del modelo de trabajo de la Red de Emprendimiento de Caldas durante el periodo comprendido entre el año 2016 y 2017. Esta fase se empieza a ejecutar justo después de haber identificado el caso, en la línea metodológica de la investigación cualitativa, y comienza a realizarse por medio de una inmersión preliminar.

#### Inmersión Preliminar

**Investigación Exploratoria.** Al momento de comenzar a realización de este estudio, la REC estaba conformada por 23 instituciones entre las cuales se encontraban entidades Gubernamentales, Universidades, Bancos, entre otros. Estas entidades fueron nombradas anteriormente en el capítulo 1 de la presente investigación. Para el desarrollo de esta fase se utilizó la técnica de mapeo de actores, herramienta empleada para hacer procesos de inmersión y que en esencia permite identificar a los actores y tener un primer acercamiento sobre los aspectos

que los caracteriza como lo es el tipo de institución y su actividad misional. El mapeo de actores se muestra a en la figura 12.

**Figura 12**

*Mapeo Esquemático de Actores de la REC.*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación.

El mapeo de actores permitió establecer que las entidades pertenecientes a la REC, no tenía una agrupación o un modelo de trabajo definido acorde a la estructura organizacional compleja propia de las redes del conocimiento; de esta manera se pudo corroborar lo expuesto en el marco teórico, específicamente lo relacionado con su contexto normativo y en particular lo referente al artículo 10 de la ley 1014 en el cual se establece que las redes de emprendimiento deberían conformar 7 mesas de trabajo como espacio de discusión y análisis entre sus integrantes

sin menos cabo de la autonomía que les fue otorgada por ley para contemplar otra estructura de trabajo acorde a sus necesidades específicas.

El no contar con una estructura completamente definida, no quiere decir que no existían relaciones o afinidades en la REC; su dinámica de trabajo logró que ésta alcanzara un reconocimiento entre las demás redes en el ámbito nacional, especialmente por el cumplimiento y asistencia a las reuniones de carácter mensual, en las cuales se discutían temas de ciudad y del departamento en general; se socializaban los resultados alcanzados a través de programas y diversas iniciativas emprendidas por sus distintos miembros; de manera adicional se direccionaban emprendedores y empresarios para que fueran atendidos por las entidades que podían dar respuesta a sus requerimientos; así mismo se discutían planes de negocios con el propósito de darles el aval requerido para ser presentados a Fondo Emprender.

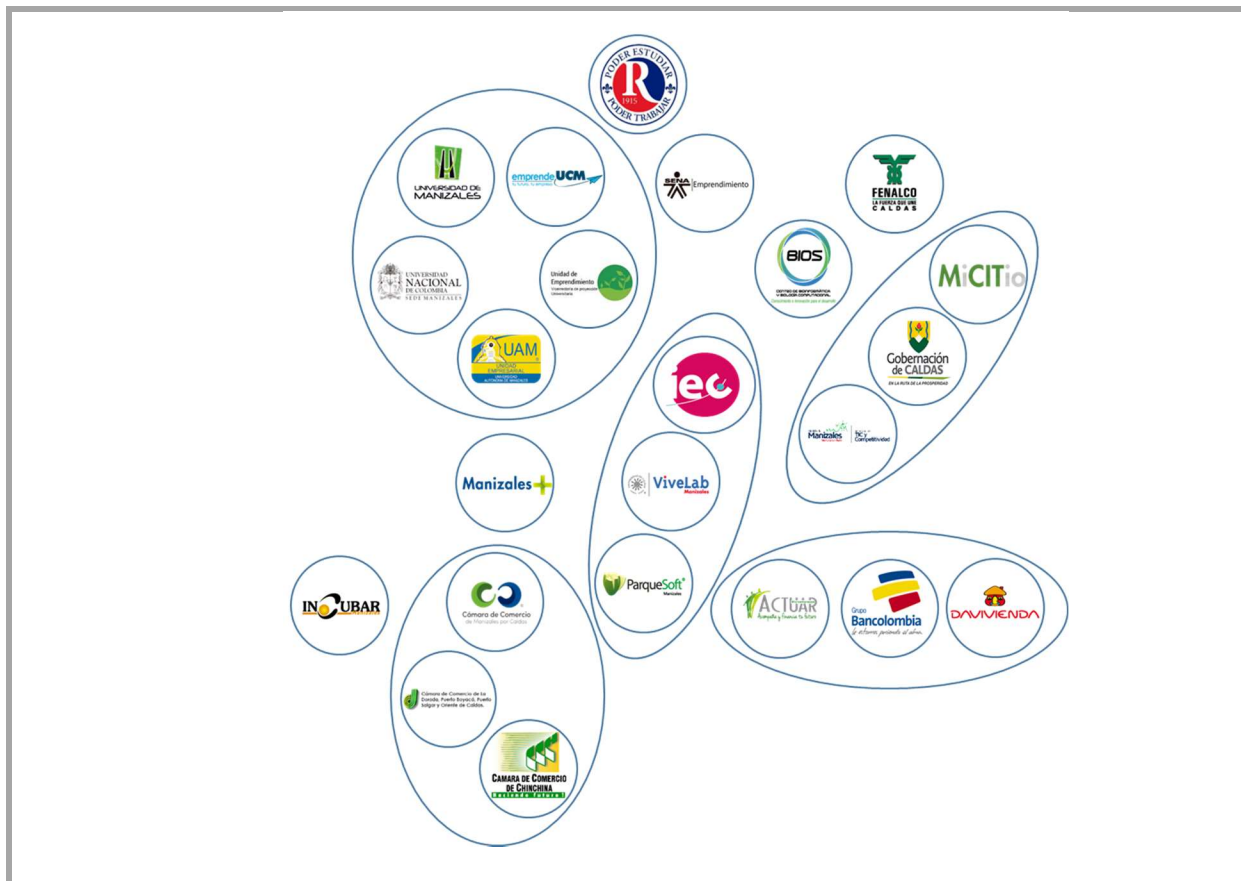
Con base en lo anterior, y con la intención de identificar las relaciones existentes entre los actores, se realizó una búsqueda en los sitios web oficiales de cada una de las entidades, de sus funciones misionales y sus visiones institucionales. Este acercamiento permitió caracterizar y comprender el sentido teleológico de cada entidad. Es pertinente mencionar que este estudio se presentó a la Alcaldía de Manizales en el marco del convenio celebrado con la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas y se adjunta como el Anexo 3 en el presente documento.

De acuerdo a las afinidades misionales, se pudo proponer una primera agrupación de las entidades que conformaban la REC de tal forma que se pudieran establecer sinergias en torno a aspectos comunes que pudieran fortalecer la respuesta coordinada ante los requerimientos de los emprendedores. Las primeras relaciones que se establecen se dan por afinidad en la actividad misional entre las entidades.

En ese sentido se identificaron cinco sub grupos así: el primero de ellos –sin pretender asignar valoraciones jerárquicas- reúne las Universidades que conforman la alianza SUMA y otras entidades educativas como el SENA y la Corporación Remington; en el segundo grupo se encuentran las Cámaras de Comercio de las ciudades de Manizales, La Dorada y Chinchiná; en un tercer lugar están las entidades financieras como Bancolombia, Davivienda y Actuar Microempresas; las organizaciones referidas para el cuarto grupo se dedican al apoyo y fomento de emprendimientos culturales o de base tecnológica como ParqueSoft, ViveLab o la Incubadora de empresas Culturales y en último término se agruparon las entidades gubernamentales como La Alcaldía de Manizales, La Gobernación de Caldas y MiCITio (figura 13).

**Figura 13**

*Relaciones Misionales en el Mapeo Institucional.*

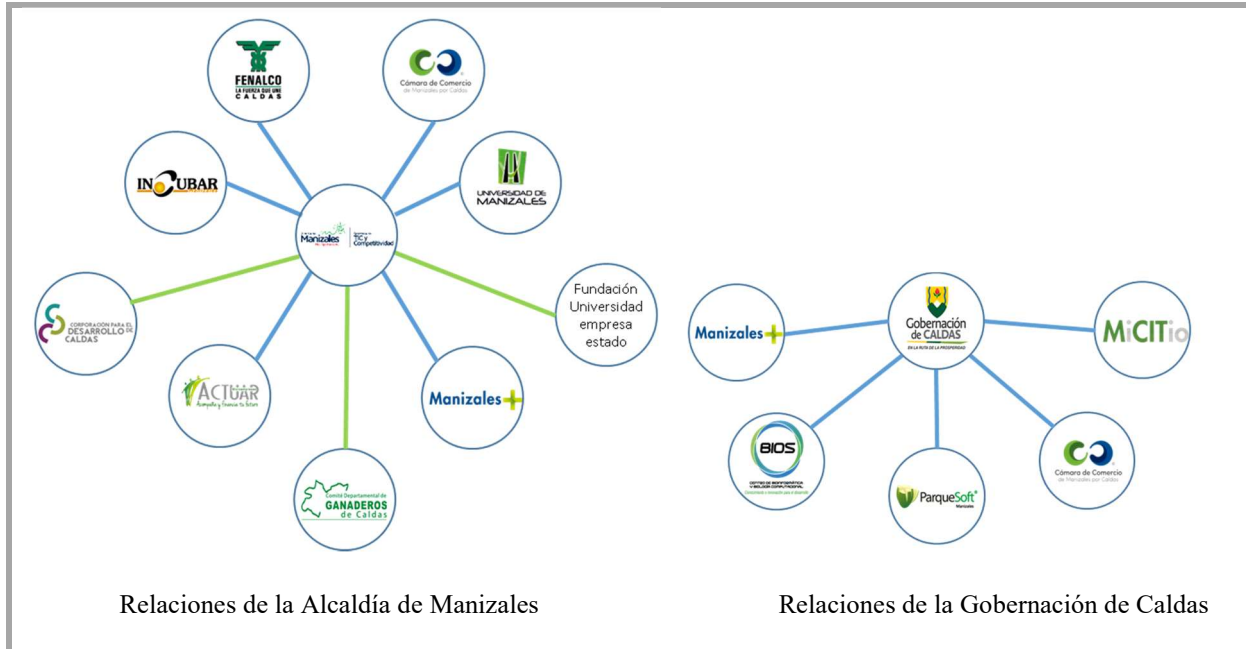


Fuente: Elaboración propia con base en la investigación.

Otro tipo de relaciones que se identificaron fueron las que se dan por convenios entre diversas entidades privadas y públicas, como se puede ver en la figura 14.

**Figura 14**

*Relaciones Contractuales con Entidades Gubernamentales en el Mapeo Institucional.*



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación.

Otro de los propósitos de la inmersión preliminar era tener una idea de la percepción que los emprendedores tenían de la REC, por tal motivo se realizó una encuesta que permitió conocer las características de los emprendedores y sus relaciones con el ecosistema de emprendimiento, las necesidades y los servicios a los cuales habían accedido.

La encuesta se dirigió a 52 emprendedores de uno de los programas de la Alcaldía de Manizales, llamado Curso Concurso Manizales 100% Emprendedora. Esta encuesta se realizó por medio de correo electrónico obteniendo 27respuestas. El análisis de esta información permitió obtener una primera caracterización de los emprendedores en términos de nivel educativo, género y tipo de emprendimiento, como bien puede observarse en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Participantes en la Encuesta Categorizados de Acuerdo al Nivel Educativo y Tipo de Emprendimiento.*

Nivel de escolaridad	Hombres	Mujeres	Emprendimientos por subsistencia en hombres	Emprendimientos por subsistencia en Mujeres	Emprendimientos tradicionales en hombres	Emprendimientos tradicionales en Mujeres	Emprendimiento Dinámico en hombres	Emprendimiento Dinámico en mujeres	Emprendimiento de Alto Impacto en Hombres	Emprendimiento de Alto Impacto en Mujeres
Bachiller	3	3	1	1	0	0	0	2	2	0
Técnico	4	2	0	0	1	1	2	0	1	1
Tecnólogo	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0
Profesional	6	5	2	1	1	2	3	0	0	0
Especialización	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Maestría	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Total	14	13	3	3	3	4	5	2	3	2

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada

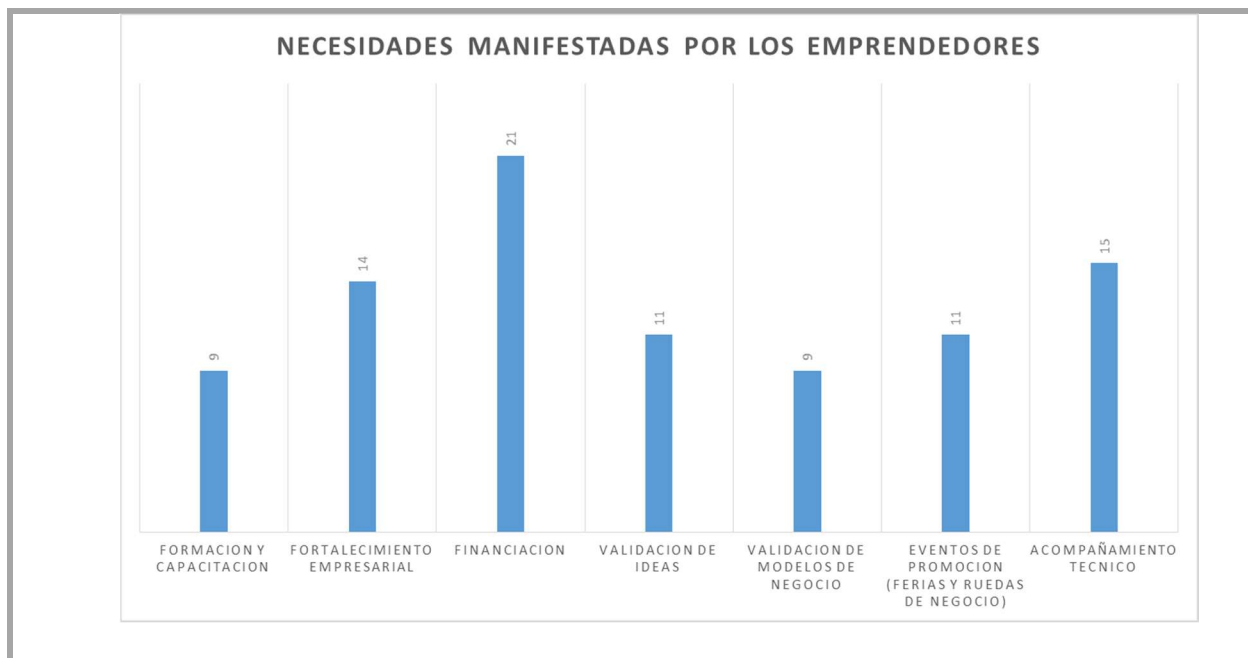
La interpretación de estos resultados permitió establecer entre otros aspectos, que los emprendedores atendidos por las entidades pertenecientes a la REC, en su mayoría son profesionales con pregrado (41% del tamaño de la muestra) y los que tienen posgrado como maestría o especialización disminuyen su participación considerablemente (7.5% de participación en la muestra).

A los encuestados se les preguntó acerca de las necesidades que tienen como emprendedores, la idea inicial era identificar si los servicios que ofertan las entidades de la REC, en el ecosistema de emprendimiento, respondían a las necesidades manifestadas por los emprendedores, los resultados obtenidos se muestran en la figura 15.



**Figura 15**

*Necesidades Manifestadas por los Emprendedores en la Encuesta.*



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada

La figura 15 permite establecer que las necesidades con mayor representación en la muestra son las de financiación, acompañamiento técnico y fortalecimiento empresarial respectivamente. Por otra parte, se puede apreciar una demanda equilibrada entre la validación de ideas, los eventos de promoción y la formación y validación de modelos de negocio.

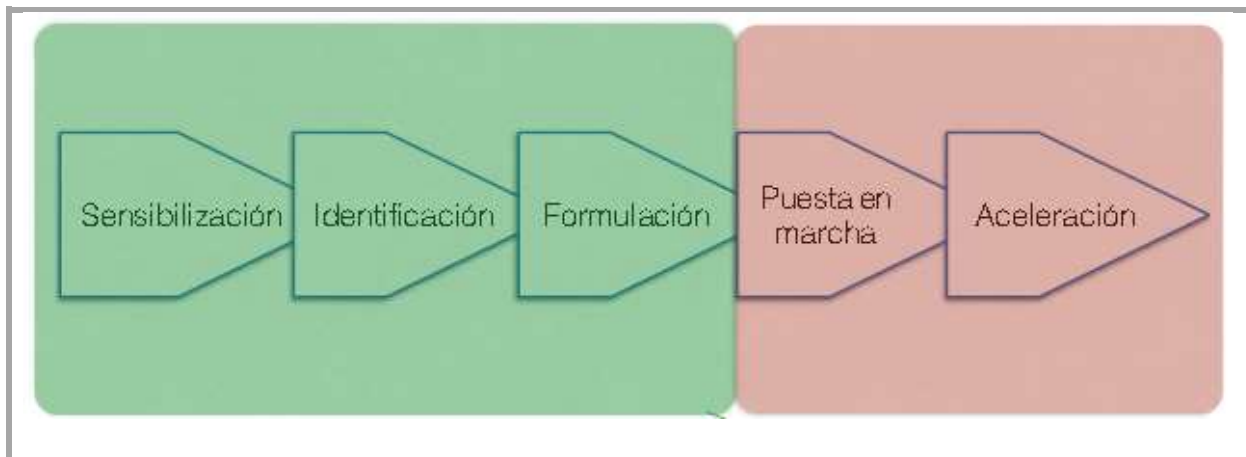
Vale destacar, desde los resultados obtenidos en la encuesta, que las necesidades de financiación obedecen a los requerimientos para la puesta en marcha de modelos de negocio y para la adquisición de equipos que permitan aumentar capacidades de operación. Es importante también mencionar las demandas, por parte del emprendedor, de otros servicios como: asesoría organizacional, casos de éxito, networking, estrategia comercial, formulación de planes de negocio y asesorías técnicas acorde al sector en el cual se desempeñan.

Finalmente se preguntó a los emprendedores, quienes de ellos habían accedido a los servicios ofertados por las entidades pertenecientes a la REC, de las respuestas obtenidas solo el 41 % manifestó haber sido beneficiado por alguno de estos programas. De esta manera se evidencio la poca efectividad de las comunicaciones que hacen las entidades que ejecutan estos programas en la región.

**Investigación documental.** En Colombia se habla de un enfoque de política de emprendimiento que ha determinado de alguna manera las acciones e iniciativas que se han ejecutado a nivel nacional para promoverlo en todas sus etapas, en el documento *“El emprendimiento y la innovación en Colombia”* (MinCIT, 2015) se ilustra el enfoque de la política como se mostró en un comienzo en la figura 1, pero para efectos de brindar mayor claridad en el desarrollo de este aparte se vuelve a referir.

**Figura 1**

*Esquema de la Política de Emprendimiento Vigente Para el Año 2015.*



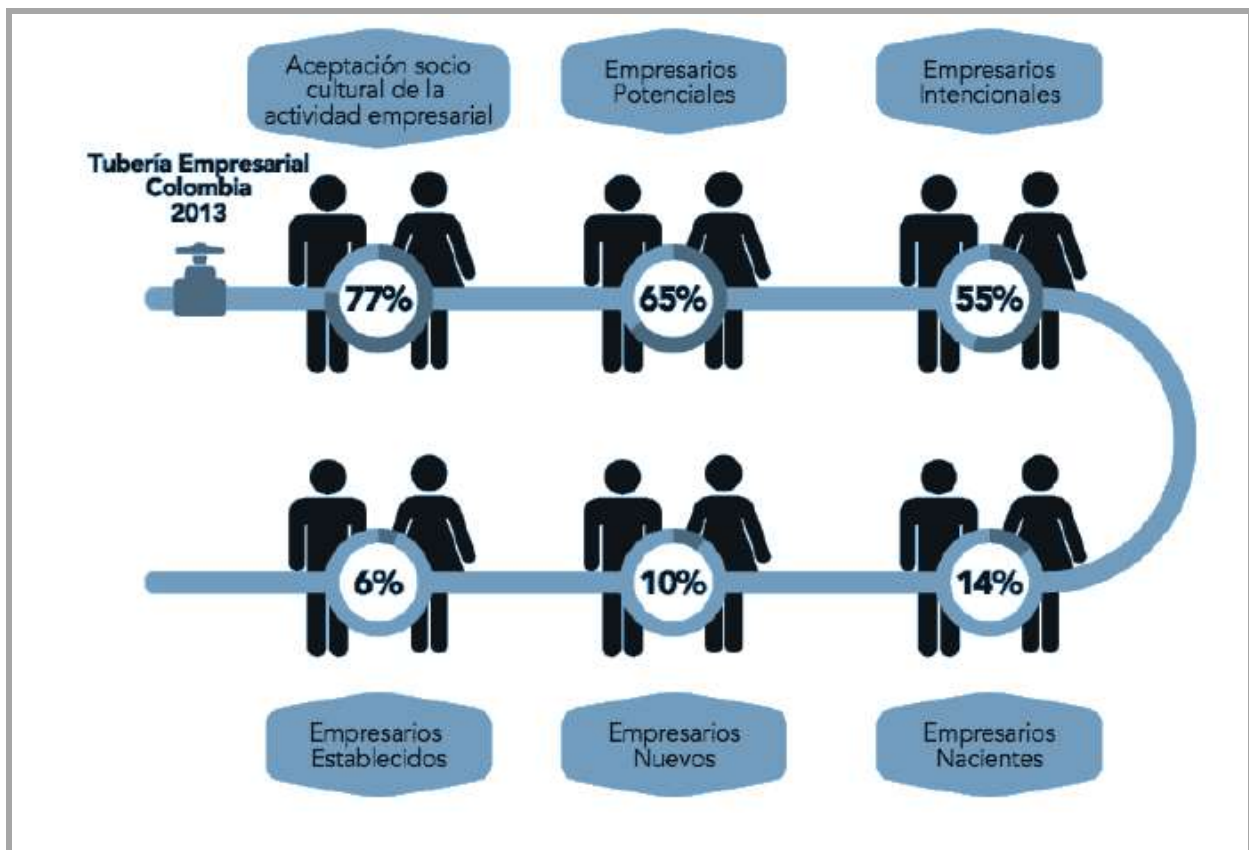
Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo 2015

En el documento en mención se resaltan en verde los tres primeros eslabones de la “cadena del emprendimiento” debido a que son en los que más se han concentrado los esfuerzos de las entidades que fomentan el emprendimiento a nivel nacional, en concordancia con un

mapeo de servicios que realizaron desde el MinCIT. Esta concentración de servicios, en esos tres primeros eslabones, son coherentes con algunas de las causales ya expuestas en el planteamiento del problema y entre ellas se resaltó el bajo número de emprendimientos que logran mantenerse en el tiempo, esta problemática es explicada en este mismo informe como las “fugas de la tubería empresarial” como se ilustra en la figura 16.

**Figura 16**

*Esquema de la Tubería Empresarial en Colombia.*



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo 2015

El análisis de la figura permite identificar que entre empresario intencional (55%) y el empresario naciente (14%) hay una “fuga” de casi 40 puntos porcentuales, lo cual puede deberse a que los esfuerzos institucionales están concentrado en la etapa motivacional sugiriendo un descuido en los eslabones relacionados con la puesta en marcha y aceleración; esta puede ser la

razón para justificar el alto nivel de empresarios intencionales que no logran materializar sus iniciativas para llegar a ser empresarios nacientes.

Esta situación se ve reforzada con el marcado contraste que muestra la figura 4 entre las empresas que se crean en ambientes de mucha, poca o nula competencia, observándose que las empresas creadas en ambientes de mucha competencia, presentan dificultad para sostenerse en el tiempo dado que ingresan a competir por los mismos segmentos de mercados y clientes objetivos; a un mercado con poco potencial exportador, poca generación de empleo, bajo nivel de ventas y una sobre oferta de productos y servicios. Esta es la razón por la que el emprendimiento debe ir de la mano con la innovación reconociendo esta dupla como imprescindible y fundamental para el desarrollo competitivo de las regiones; se subraya además que esta situación se constituye en evidencia de la desarticulación y vacío entre las etapas de “Formulación” y “Puesta en marcha” de la cadena de emprendimiento.

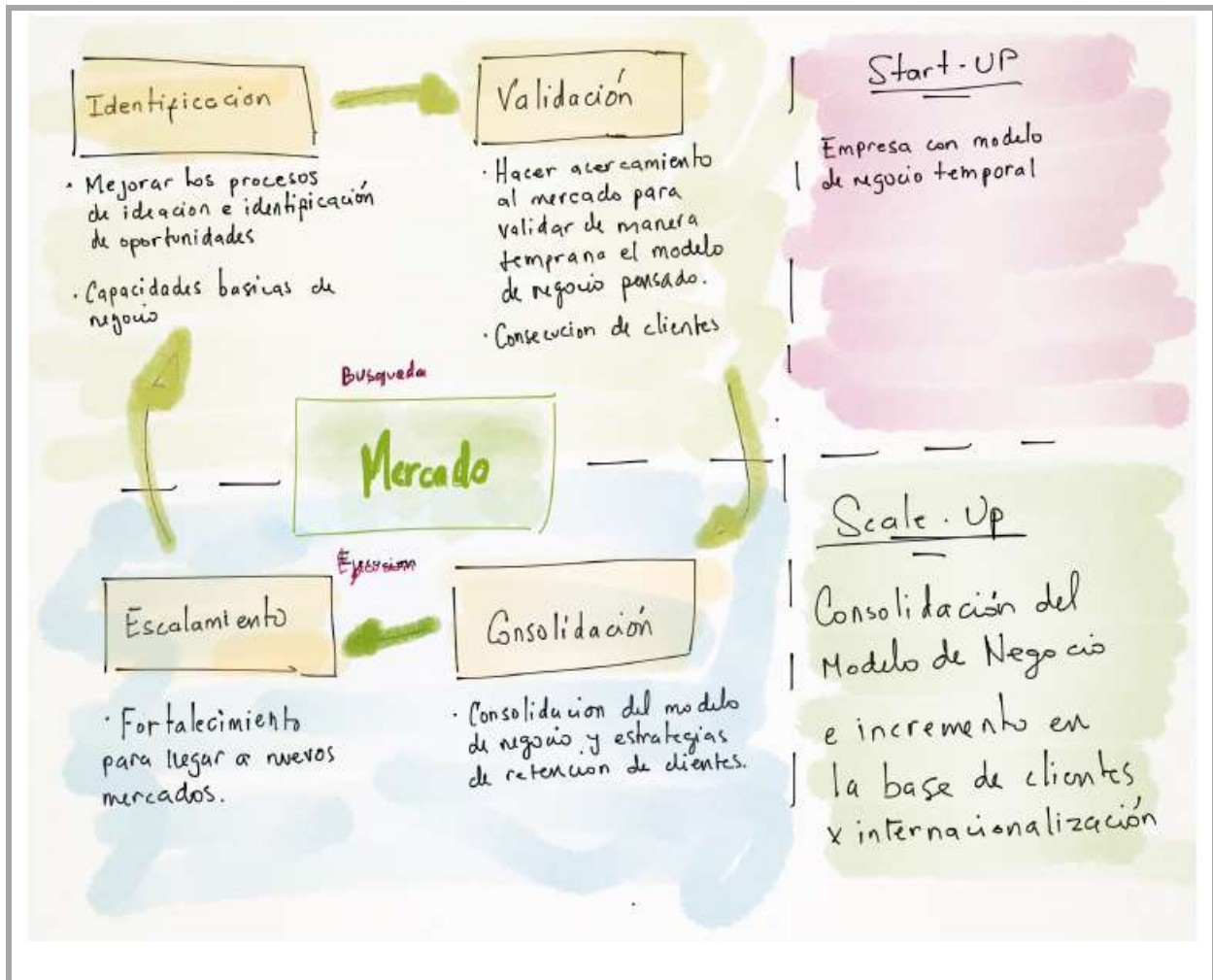
Bajo este contexto surge la propuesta, por parte del MinCIT, de actualizar el modelo y la política de emprendimiento con el propósito de fomentar la innovación y la validación en etapas tempranas de los emprendimientos. Para responder a esta intencionalidad se desarrolló una reunión que convocó el 30 de junio de 2016 a los integrantes de la REC con el propósito de evaluar la propuesta del MinCIT e incorporarla de alguna manera en su modelo de trabajo. Los resultados de esta reunión se documentan en el Anexo 4.

Fue en el contexto de esta reunión que se formalizó la vinculación del investigador como “coordinador del proceso de fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento”, obteniendo así el “Permiso de los Gatekeepers” e “involucrando a la compañía o institución” para comenzar a realizar la inmersión a profundidad, en consonancia con los pasos descritas en la metodología de la presente investigación. Es oportuno hacer referencia a la propuesta del MinCIT la cual se

sintetiza en la figura 17 que direcciono la conformación de los grupos de trabajo durante la inmersión a profundidad que soporta este estudio.

**Figura 17**

*Propuesta de un Nuevo Modelo de Política Pública.*



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo 2015

Desde el modelo del MinCIT se identifica en primer término y en contraste con la figura 1 el cambio de un modelo lineal compuesto por cinco eslabones a un modelo cíclico compuesto por cuatro etapas que giran alrededor del mercado. Esta propuesta se constituyó en el referente para la reagrupación de los servicios que debe ofertar la REC en respuesta a los requerimientos

de los emprendedores; en ese sentido se definieron 4 etapas como son: Identificación, validación, consolidación y escalamiento.

Bajo este marco es pertinente abordar de manera sintética y descriptiva algunos de los aspectos que caracterizan de cada una de las etapas mencionadas, a la luz de lo planteado por el MinCIT 2015:

**Identificación.** Con el desarrollo de esta etapa se pretende fundamentalmente mejorar los procesos de ideación e identificación de oportunidades a través del fortalecimiento de las capacidades básicas de negocio y un mejor entendimiento del mercado y las necesidades del cliente objetivo. De esta manera se busca tener una mejor identificación de oportunidades, de los competidores potenciales, cercanía con el cliente para definir correctamente los precios, conocimiento de la cadena de valor, de los canales, tendencias, las tecnologías necesarias para poner en marcha el modelo de negocio, así como identificar los posibles factores de riesgo que puedan llegar a afectar el modelo de negocio.

Esta fase deriva en la formulación de una Hipótesis del modelo de negocio y los posibles escenarios de riesgo.

**Validación.** A través de la etapa de validación se busca tener un acercamiento al mercado para testear de manera temprana el modelo de negocio. Para este propósito es fundamental la consecución de clientes y la comprobación de las hipótesis del modelo de negocio por medio de un mínimo producto viable funcional del producto o servicio.

El resultado final de esta fase lo representa un modelo de negocio validado, acompañado de una estrategia de mercado y un producto mínimo viable en torno al cual ya se explicita intención de compra.

**Consolidación.** La etapa de consolidación busca afianzar el modelo de negocio y las estrategias de retención y consecución de clientes con el propósito de expandir las ventas aplicando las estrategias de mercado planteadas para lograr un posicionamiento de la marca y fortalecer el modelo de negocio. En este proceso es necesario definir una estructura organizacional y el equipo de trabajo.

El producto final de esta etapa lo constituye la formalización de una empresa que genere valor a sus grupos de interés y un flujo de caja positivo.

**Escalamiento.** Con la etapa de escalamiento se busca preparar a la empresa para expandir su oferta a nuevos mercados a escala nacional e internacional, por lo cual se hace necesario, según las particularidades de la empresa, trabajar en estrategias de internacionalización, estandarización de procesos y proyecciones de crecimiento por encima del promedio de la industria.

El propósito esencial de esta fase es el reconocimiento de una empresa capaz de competir en mercados globales generando valor económico y social de forma extraordinaria.

### **Inmersión a profundidad**

En esta fase se profundizó en las necesidades de los emprendedores a través de la aplicación de una nueva encuesta y la realización de entrevistas semiestructuradas a cada uno de los representantes de las entidades que conformaban la REC. Es pertinente señalar que el objetivo que direccionó el desarrollo de las entrevistas fue la obtención de información de primera mano acerca de los servicios que estas entidades ofrecían a los emprendedores y a los empresarios.

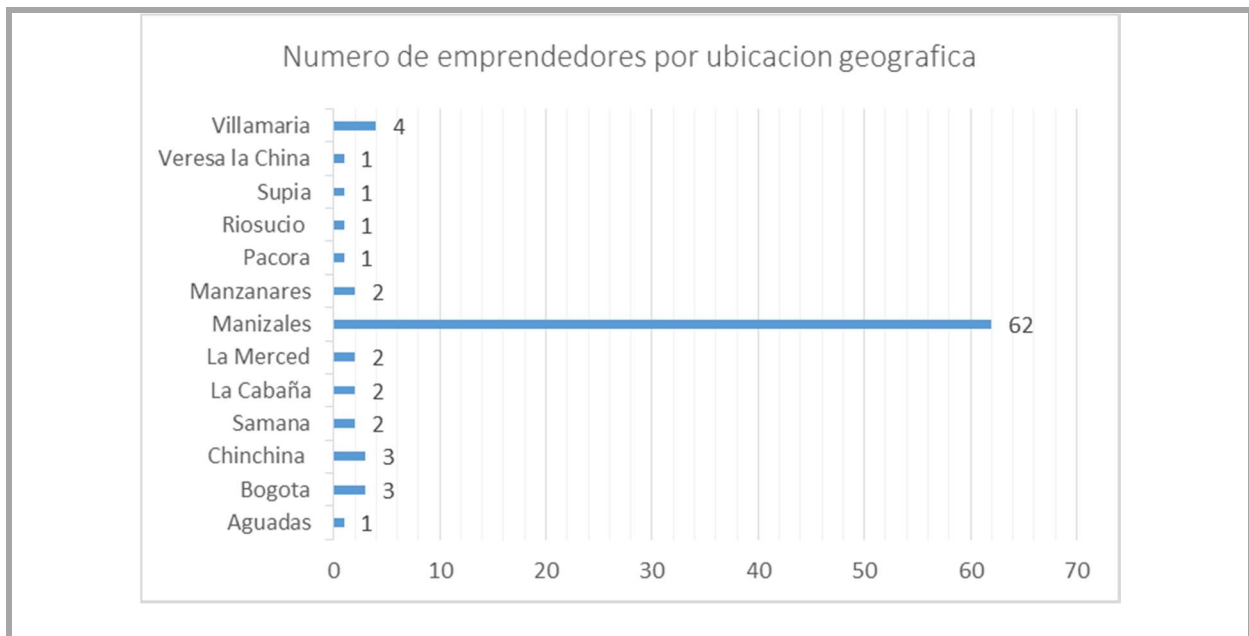
De manera adicional se buscaba identificar la coherencia y pertinencia entre lo ofertado por las instituciones y las necesidades que los emprendedores manifestaron durante la investigación exploratoria desarrollada en la fase de inmersión preliminar.

El análisis relacional de esta información permitió identificar sobre oferta de algunos servicios, traslape de otros y carencia de unos cuantos. Con base en estos resultados se propuso una clasificación y ubicación de los actores que conforman la REC dentro de cada una de las cuatro etapas del modelo de política de emprendimiento del MinCIT adoptado por la REC y de esta manera se pudo definir una estructuración inicial de las mesas de trabajo en procura de generar una acción más coordinada y articulada de la REC.

La encuesta se aplicó a 85 emprendedores de varios municipios de Caldas y de algunos otros ubicados por fuera del departamento como se muestra en la figura 18.

**Figura 18**

*Participación de Emprendedores por Ubicación Geográfica.*



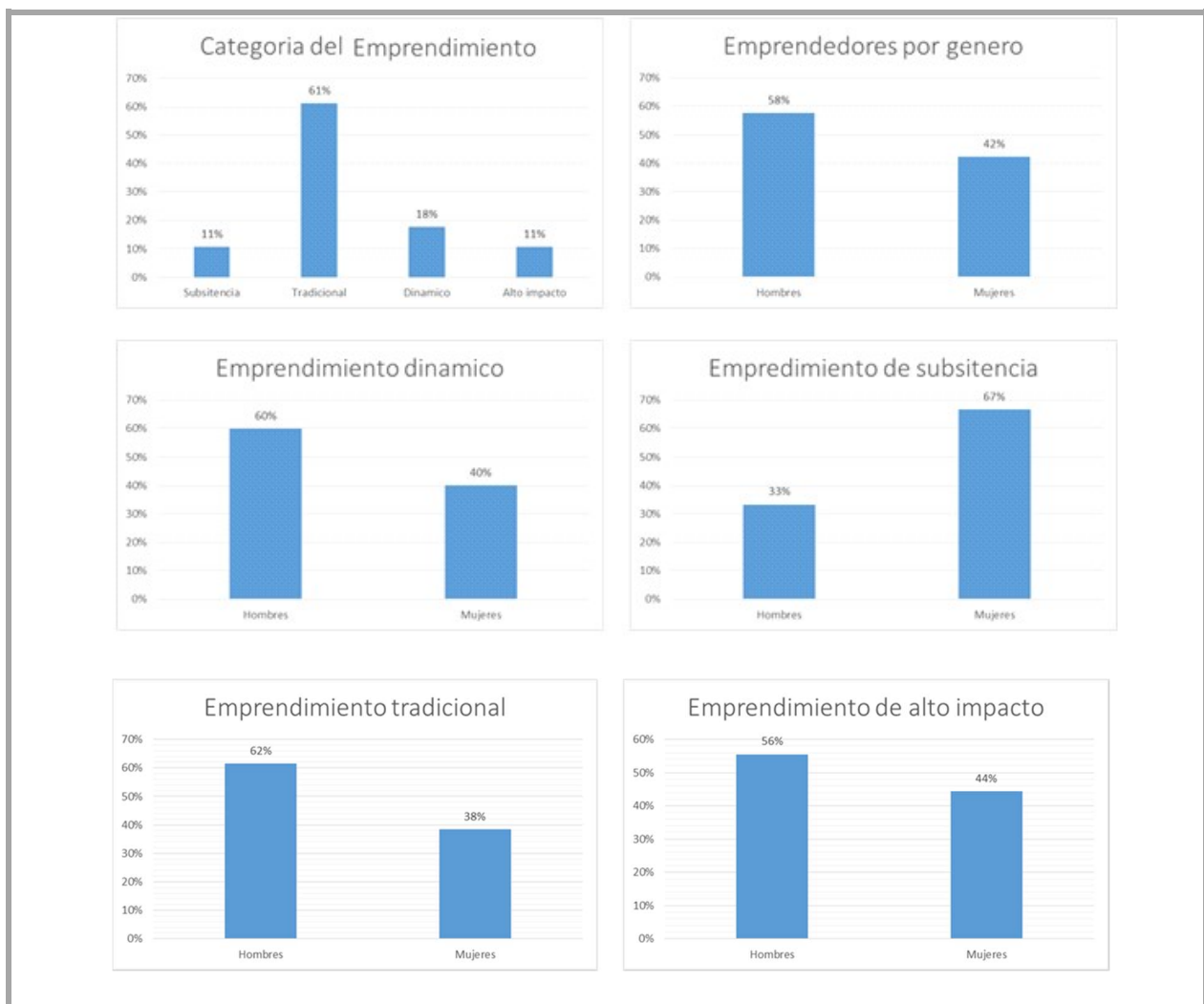
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de la inmersión a profundidad.



El análisis de la figura 18, muestra una marcada participación de los emprendedores de la ciudad de Manizales, esto se explica por ser esta la ciudad capital de la zona de influencia de la REC y ser el lugar geográfico en donde actúa la secretaria técnica. El análisis descriptivo permitió clasificar a los emprendedores por género, nivel de escolaridad y tipo de emprendimiento en el que ellos se ubicaban. Los principales resultados se aprecian en el consolidado de graficas que se muestra en la figura 19.

**Figura 19**

*Consolidado de Categorías Descriptivas Derivadas de la Encuesta de Inmersión a Profundidad.*



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de la inmersión a profundidad.

En consonancia con el consolidado representado en la figura 19 se puede establecer para la categoría de emprendimiento por necesidad -aquel que se trabaja día a día y está orientado a generar los ingresos diarios para vivir- alcanzó una participación del 11% al igual que emprendimiento de alto impacto, entendido como aquel que cuenta con un crecimiento sostenible y un nivel de ventas superior a los seis mil millones de pesos con margen operativo superior al 10% durante sus primeros 10 años de operación.

El emprendimiento Dinámico, ese que se caracteriza por tener factores diferenciadores e innovadores con un crecimiento rápido, rentable y sostenido y niveles de ventas superiores a seis mil millones después de una década, logra un porcentaje de participación del 18%.

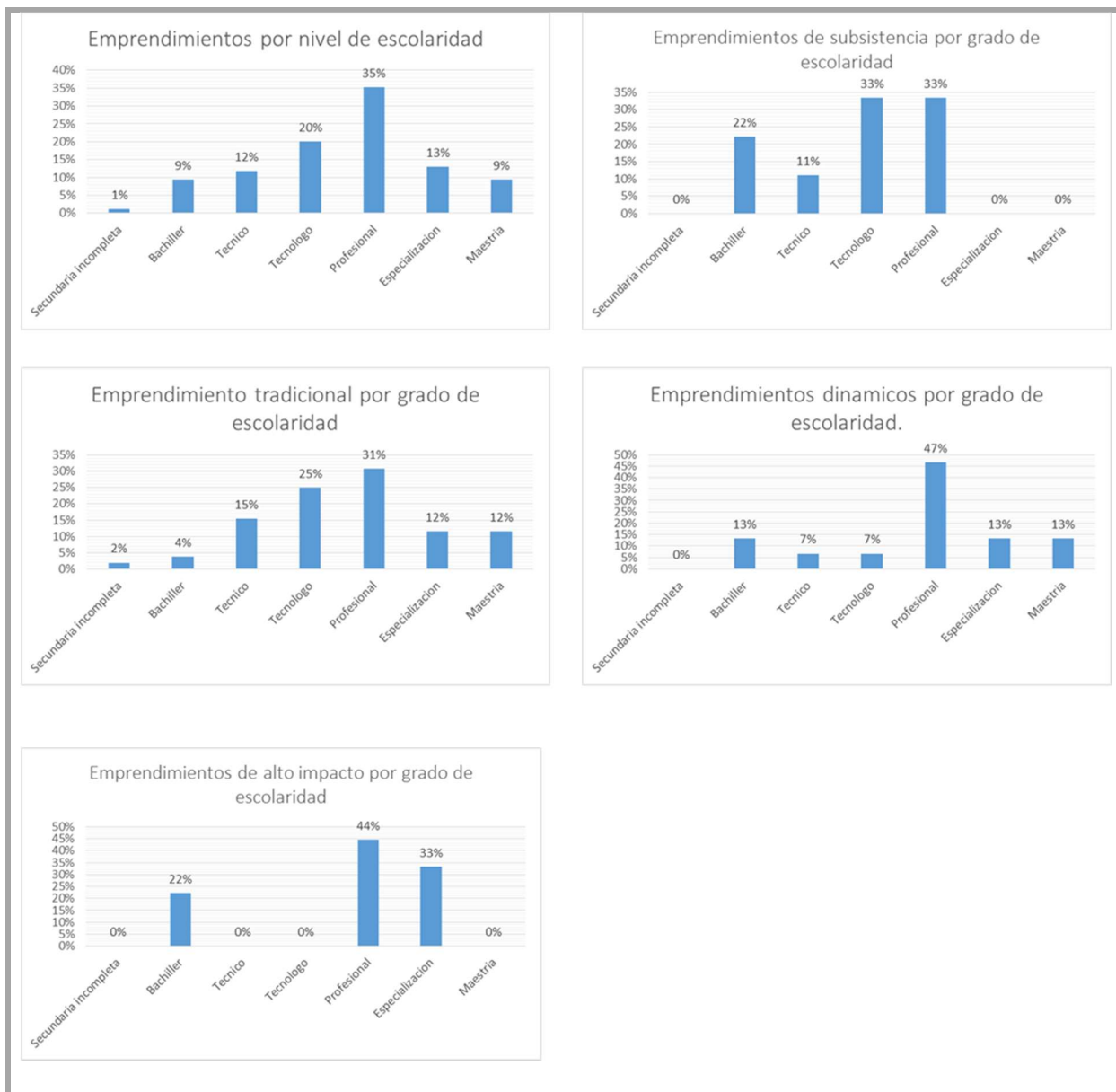
En último término se hace referencia al emprendimiento tradicional que registro un porcentaje de participación de 61% del total de los encuestados, lo que permite corroborar lo ya mencionado en la descripción del problema, en lo referente a que la constitución de empresas puede alcanzar la etapa de consolidación -en el sentido del MinCIT- pero no logran el escalamiento por ubicarse en ambientes de mucha competencia y baja innovación, característica que es común a las iniciativas empresariales con crecimientos naturales que no alcanzan el comportamiento de los emprendimientos dinámicos.

Desde el análisis integral de las gráficas es relevante mencionar el nexo que se sugiere entre la participación por género y la categoría de emprendimiento por subsistencia, observando que si bien la participación de los hombres alcanza un porcentaje del 58% en contraste con un 42% de mujeres en términos generales, es para esta categoría particular donde las mujeres alcanzan un porcentaje de participación del 67%, superior al de los hombres.

Otro aspecto que se consideró para el análisis de las encuestas fue el grado de escolaridad relacionado con las categorías de emprendimiento, como se muestra en la figura 20:

**Figura 20**

*Consolidado de Categorías de Emprendimiento Relacionado con el Nivel de Escolaridad.*



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de la inmersión a profundidad.

En la figura 20 se puede apreciar una tendencia creciente en el número de emprendimientos a medida que aumenta el grado de escolaridad hasta que se alcanza el nivel de pregrado, decreciendo significativamente para los niveles pos graduales de especialización y maestría. Este comportamiento también se evidencia para el emprendimiento tradicional, pero



contrasta fuertemente con el emprendimiento de alto impacto, donde el mayor porcentaje (44%) lo registran los profesionales seguidos por los especialistas con un 37%. Es notorio el gap que se registra para los niveles de técnico y tecnológico en relación con este tipo de emprendimiento.

En lo relacionado con el emprendimiento de subsistencia, es notoria la participación de profesionales y tecnólogos registrando un porcentaje del 66% en conjunto, lo cual podría sugerir una relación con la apuesta educativa a escala nacional con la formación a nivel de tecnólogos con el propósito precisamente de lograr inserciones laborales más tempranas; otra posible interpretación que amerita la elaboración de investigaciones posteriores a la presente, es la falta de oportunidades para la consecución de empleo en el País, obligando a las personas a buscar otras alternativas para su subsistencia.

Por su parte para el emprendimiento dinámico y de alto impacto se encontró una destacada participación de bachilleres, sin embargo, durante el análisis de la información se pudo identificar que esta población en específico hacía referencia más a una aspiración que a un estado de desarrollo actual del emprendimiento. Dentro de estos emprendimientos, la participación de los emprendedores con estudios de posgrado representa un 22% del total de la población estudiada, cuentan con una buena participación en los emprendimientos dinámicos y de alto impacto y no manifestaron tener emprendimientos de subsistencia.

Dando continuación al análisis realizado sobre las encuestas, también se analizó lo relacionado con las necesidades expresas por los encuestados. Para este punto en particular se les dio la posibilidad de elegir entre una lista de servicios que se ofertan dentro del ecosistema de emprendimiento del departamento, cuáles eran sus mayores necesidades y además de manera adicional se les dio la posibilidad abierta de manifestar cuales eran los requerimientos puntuales que tenían. Los resultados se presentan en la figura 21.

**Figura 21**

*Relevancia de Necesidades de los Emprendedores Encuestados.*



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de la inmersión a profundidad.

Dentro de las necesidades manifestadas por los emprendedores se resalta la financiación con una participación del 25% seguida del fortalecimiento empresarial con el 18% y las subsiguientes, acompañamiento técnico y eventos de promoción con un 15% y 13% respectivamente. Es claro entonces que los mayores requerimientos de los emprendedores tienen que ver con posibilidades de financiación y acompañamiento para el fortalecimiento empresarial. La no superación de estas necesidades limita la consolidación y escalamiento de los emprendimientos.

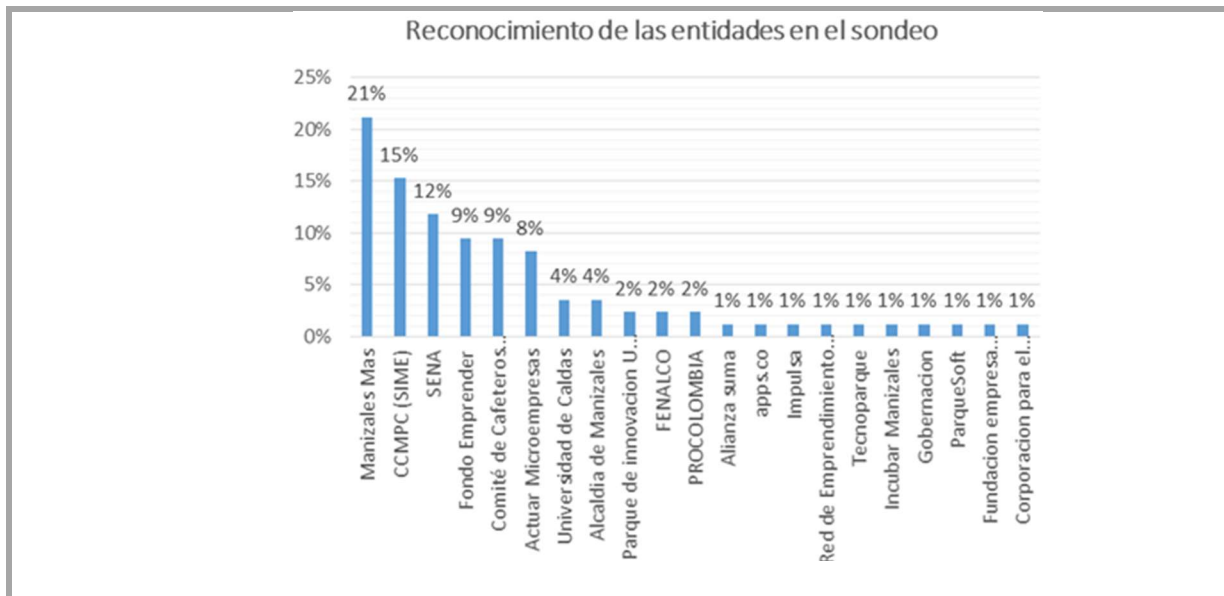
Bajo este hilo interpretativo también se resalta la demanda de los emprendedores en aspectos relacionados con formación, validación de ideas y de modelos de negocio, con un porcentaje del 10%. De manera adicional se identificaron las siguientes necesidades puntuales:

- Acompañamiento de procesos internos
- Visitas a empresas exitosas e inversionistas
- Mercadeo y ventas
- Proceso de mentoría para la construcción de una potente Marca Personal
- Ejemplos de ideas reales e innovadoras en la ciudad y las entidades que las apoyaron.

Ante la pregunta relacionada con la identificación o reconocimiento de entidades que visualizaban como prestadoras de servicios para los emprendedores y empresarios, manifestaron lo siguiente (Ver figura 22):

**Figura 22**

*Reconocimiento de Entidades del Ecosistema de Emprendimiento.*



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de la inmersión a profundidad.


Desde la figura 22 se pudo establecer que la Secretaria de Tic y Competitividad y el programa Start-Up de Manizales Mas, ofertado a través de las universidades de la alianza SUMA, fueron las instituciones y programas más reconocidos; situación que evidencia la falta de



reconocimiento por parte de la comunidad hacia las instituciones, servicios y programas ofertados por las instituciones que conforman la REC.

Hasta el momento se ha hecho referencia a los resultados obtenidos desde el análisis de las encuestas a los emprendedores; es el momento ahora de relacionar los resultados obtenidos a través de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los 23 representantes de las entidades ante la REC. Los registros de estas entrevistas se adjuntan en el Anexo 5, y la síntesis derivada de su análisis se presenta a través de la tabla 4 y el Anexo 6.

**Tabla 4**
*Resultados Obtenidos por Cada Entidad.*

		Numero de servicios ofrecidos por cada categoria					Total de servicios	Etapas en las cuales clasifica	
		Identificacion	Validacion	Consolidacion	Escalamiento	Otros		Primera clasificacion (Corresponde a la etapa que tenga el mayor porcentaje.)	Segunda clasificacion (Corresponde a la etapa que tenga 5 puntos porcentuales mas que el 50% del
1	Alcaldia de Manizales Sec Tic y Competitividad							Todas las etapas	
2	Gobernacion de Caldas							Todas las etapas	
3	MiCitio	1 13%	0 0%	4 50%	1 13%	2 25%	8 100%	Consolidacion	
4	Fenalco	0 0%	0 0%	4 44%	1 11%	4 44%	9 100%	Consolidacion	
5	Camara de Comercio de Chinchina	2 29%	0 0%	4 57%	1 14%	0 0%	7 100%	Consolidacion	Identificacion
6	Camara de Comercio de la Dorada	2 25%	0 0%	3 38%	0 0%	3 38%	8 100%	Consolidacion	Identificacion
7	CCMPC	0 0%	0 0%	6 50%	4 33%	2 17%	12 100%	Consolidacion	Escalamiento
8	Incubar	2 18%	2 18%	3 27%	2 18%	2 18%	11 100%	Debe participar en todas las mesas inicialmente.	
9	Actuar	4 40%	0 0%	6 60%	0 0%	0 0%	10 100%	Consolidacion	Identificacion
10	Parquesoft	1 17%	1 17%	1 17%	3 50%	0 0%	6 100%	Escalamiento	
11	Alianza Manizales Mas	2 29%	1 14%	1 14%	2 29%	1 14%	7 100%	Todas las etapas	
12	Universidad Catolica de Manizales	3 50%	2 33%	0 0%	0 0%	1 17%	6 100%	Identificacion	Validacion
13	Universidad Nacional	2 50%	0 0%	2 50%	0 0%	0 0%	4 100%	Identificacion	Consolidacion
14	Universidad Autonoma de Manizales	4 67%	0 0%	2 33%	0 0%	0 0%	6 100%	Identificacion	Consolidacion
15	Universidad de Manizales	7 35%	2 10%	7 35%	0 0%	4 20%	20 100%	Identificacion	Consolidacion
16	Universidad de Caldas	4 44%	1 11%	2 22%	1 11%	1 11%	9 100%	Identificacion	Consolidacion
17	Vibe Lab	1 13%	1 13%	4 50%	2 25%	0 0%	8 100%	Consolidacion	Escalamiento
18	Uniremington	2 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 100%	Identificacion	
19	SENA	2 18%	4 36%	2 18%	1 9%	2 18%	11 100%	Identificacion, Validacion y consolidacion	
20	Bancolombia	0 0%	0 0%	3 75%	0 0%	1 25%	4 100%	Consolidacion	
21	Davivienda	0 0%	0 0%	1 50%	1 50%	0 0%	2 100%	Consolidacion	Escalamiento
22	Incubadora de empresas culturales (Funciona en conjunto con el	1 100%	1 100%	4 100%	2 50%	0 0%	7 100%	Consolidacion	Escalamiento
23	BIOS	3 50%	0 0%	1 17%	2 33%	0 0%	6 100%	Identificacion	Escalamiento
24	Fundacion Universidad empresa estado	0 0%	0 0%	1 25%	1 25%	2 50%	4 100%	Consolidacion	Escalamiento
	<b>Total</b>	43	15	61	24	25	168		

Fuente: elaboración propia con los resultados de la inmersión a profundidad.

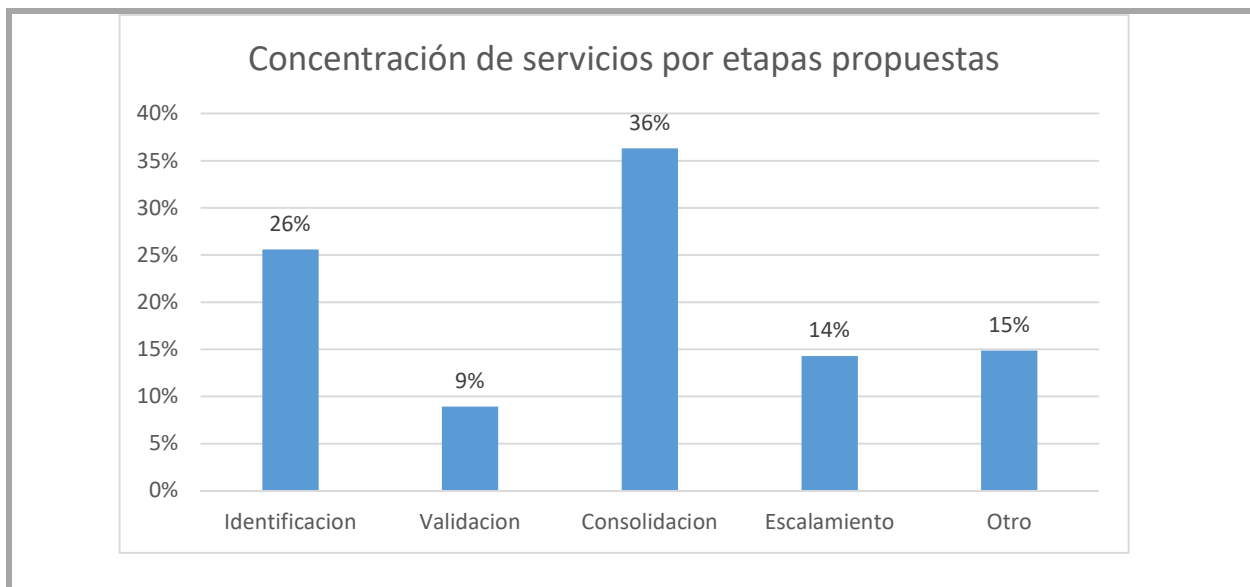


En la tabla 4 se muestra el número de servicios prestados por cada una de las 23 entidades que conformaban la REC en el periodo evaluado, clasificándolos de acuerdo a las etapas contempladas en el modelo del MinCIT –Identificación, validación, consolidación y escalamiento- de esta forma se brinda una caracterización de las entidades según la proporción de los servicios prestados en cada etapa en consonancia con sus propósitos misionales. Entre las instituciones, se resaltan los resultados obtenidos por parte de la Alcaldía de Manizales y la Gobernación de Caldas, las cuales se destacan por su apoyo transversal en las cuatro etapas del modelo de emprendimiento. En total se identificaron 168 servicios ofrecidos a la comunidad emprendedora y empresarial, entre ellos el mayor porcentaje se ubica en la etapa de consolidación con una participación del 36% en contraste con un 9% en la etapa de validación.

A continuación, se muestra un análisis más puntual y descriptivo derivado de la tabla en mención, comenzando con la visualización de la concentración de servicios prestados según las etapas (ver figura 23).

**Figura 23**

*Concentración de Servicios Ofertados por las Entidades en Cada Etapa.*



Fuente: Elaboración propia con resultados de las entrevistas

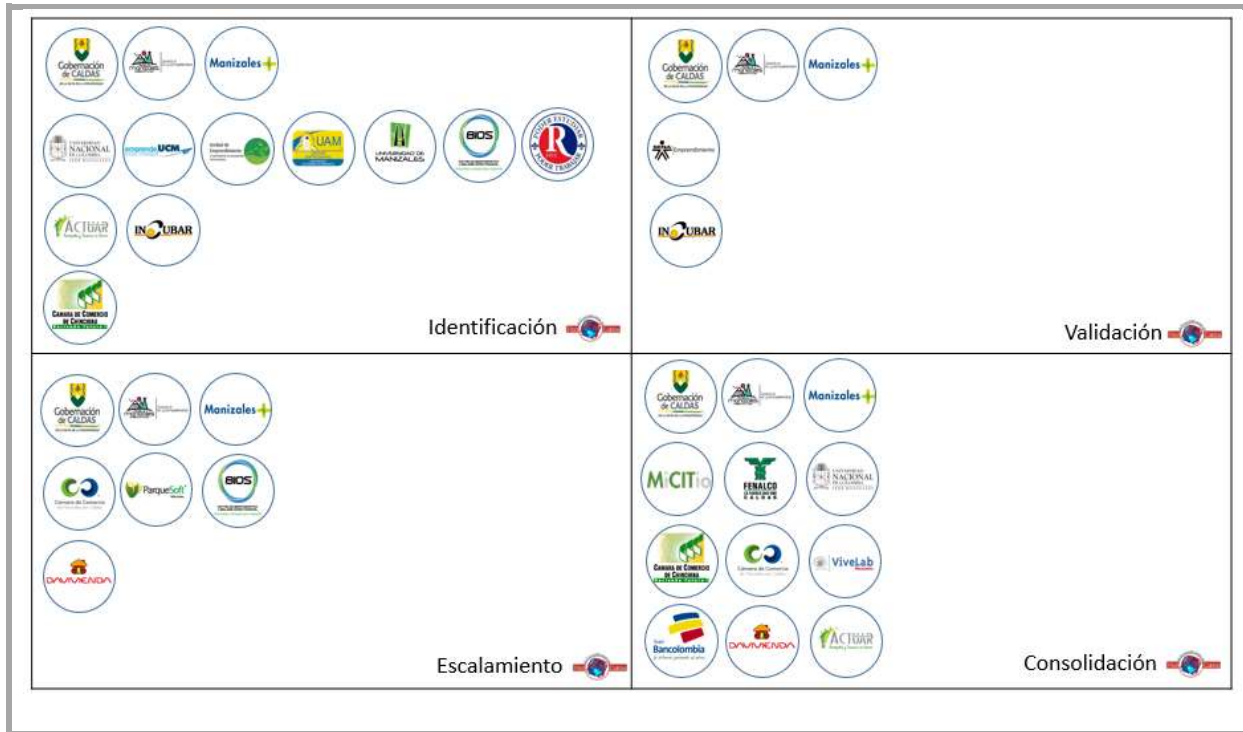
La figura 23 permite identificar una muy baja concentración de servicios en la etapa de validación, resultado que es consonante con los hallazgos expuestos por el MinCIT (2015) ya ilustrados en la fase inmersión preliminar de este estudio, específicamente en la figura 16, en la cual se resalta la baja tasa (6%) de empresarios establecidos en la tubería empresarial. Esta situación vulnera el proceso de emprendimiento pues, es precisamente en la etapa de validación, donde se debe comprobar que el modelo de negocio es aceptado por el mercado y que el cliente tiene una percepción de valor hacia el producto o la solución ofertada. Las carencias en esta etapa repercuten en empresas que se formalizan prematuramente sin un modelo de negocios validado, con una mayor probabilidad de fracaso.

En contraste a lo expuesto se pudo identificar que la mayor oferta de servicios se encuentra en la etapa de consolidación con un 36% y de estos, la mayoría son ofrecidos a empresas que ya están constituidas y están operando. Los servicios que se ofrecen en la etapa de identificación alcanzan el 26%, lo que concuerda con el compromiso con el fomento de la cultura del emprendimiento y la aceptación o afinidad de las personas con esta actividad.

Con base en los resultados expuestos en la tabla 4 se propuso la conformación de cuatro mesas de trabajo con el propósito de generar espacios de discusión y construcción colectiva en procura de fortalecer la articulación e interacción de las entidades en torno a fines comunes. Es conveniente señalar que la constitución de estas mesas es coherente con las etapas de emprendimiento establecidas por el MinCIT y no con las mesas sugeridas en la ley 1014, aspecto que además de ajustarse a un marco normativo responde a los requerimientos de trabajo establecidos para las redes de conocimiento que sugieren organizar grupos de trabajo según afinidades y visiones compartidas. La estructuración de las mesas de trabajo se presenta en la figura 24 de acuerdo a la predominancia porcentual de los servicios ofrecidos por cada entidad:

**Figura 24**

*Conformación de Mesas de Trabajo de Acuerdo al Análisis Porcentual de los Servicios Prestados.*



Fuente: Elaboración propia

Una vez conformadas las mesas de trabajo, definidas como clústeres de acuerdo a lo planteado por Luna y Velazco (2005), se comenzó a profundizar en los aspectos que un emprendedor o un emprendimiento debían trabajar en cada una de las etapas, de manera que fuera pasando de una etapa a la otra, preparándose adecuadamente para asumir los retos respectivos de cada una de ellas y finalmente definiendo cuales eran las características que cada emprendimiento debía cumplir antes de pasar a la siguiente etapa. Esto se definió con la finalidad de encontrar en que aspectos la REC debía capacitar al emprendedor o brindarle la asesoría pertinente con miras a aumentar el número de empresarios establecidos de acuerdo a lo planteado por el MinCIT (2015). Este trabajo se realizó en compañía de los representantes de cada una de

las instituciones en los clústeres conformados, mediante talleres de trabajo dirigidos. Los resultados se refieren a continuación abordándolos por etapas:

**Identificación.** En esta etapa se deben trabajar las competencias blandas del emprendedor, con las cuales debe contar dada su afinidad por comenzar un negocio, una empresa, o una actividad que trae consigo cierto grado de dificultad.

Para la definición de las competencias blandas, la Universidad de Manizales y la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, suministraron excelentes insumos que se usaron como referencia para definir las; estas se listan en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Consolidado de Competencias Blandas.*

<b>Competencias blandas</b>				
Actitud de servicio	Autodesarrollo	Comunicación efectiva	Innovación	Visión de futuro
Adaptabilidad	Automotivación	Creatividad	Influencia	Amplitud perceptual
Adaptación al cambio	Asunción de riesgos	Dirección de personas	Iniciativa	Tolerancia a la frustración
Administración del tiempo	Capacidad de análisis	Entusiasmo	Liderazgo	Pensamiento sistémico
Aptitud verbal	Capacidad de decisión	Espíritu comercial	Orientación al logro	
Atención al cliente	Capacidad de gestión	Espíritu emprendedor	Orientación al mercado	
Autoconfianza	Capacidad de negociación	Empoderamiento	Persistencia	
Autocontrol	Compromiso	Gestión de recursos	Toma de decisiones	

Fuente: Elaboración propia

De manera adicional se deben trabajar las competencias duras que traen consigo el aprendizaje o la apropiación de conocimiento necesario para alcanzar las características definidas en esta etapa. A continuación, se relacionan las competencias duras definidas por el clúster de identificación en la REC:

**Tabla 6**
*Consolidado de Competencias Duras.*

<b>Competencias duras</b>	
Identificación de oportunidades de negocio	Análisis de Tendencias
Ideación	Análisis de la competencia
Educación financiera personal y del negocio	Análisis del sector
Apropiación tecnológica	Conformación del equipo emprendedor
Costeo del producto	Modelo de negocio
Elaboración de presupuestos	Identificación de Cadena de valor
Flujos de caja	Pitch
Investigaciones de mercado	Validación preliminar de ideas y modelos de negocio

Fuente: Elaboración propia

Estas competencias duras se consideran fundamentales para que el emprendedor pueda obtener el resultado esperado en la siguiente etapa que tiene que ver con la validación de la hipótesis del modelo de negocio y demás variables que lo puedan afectar.

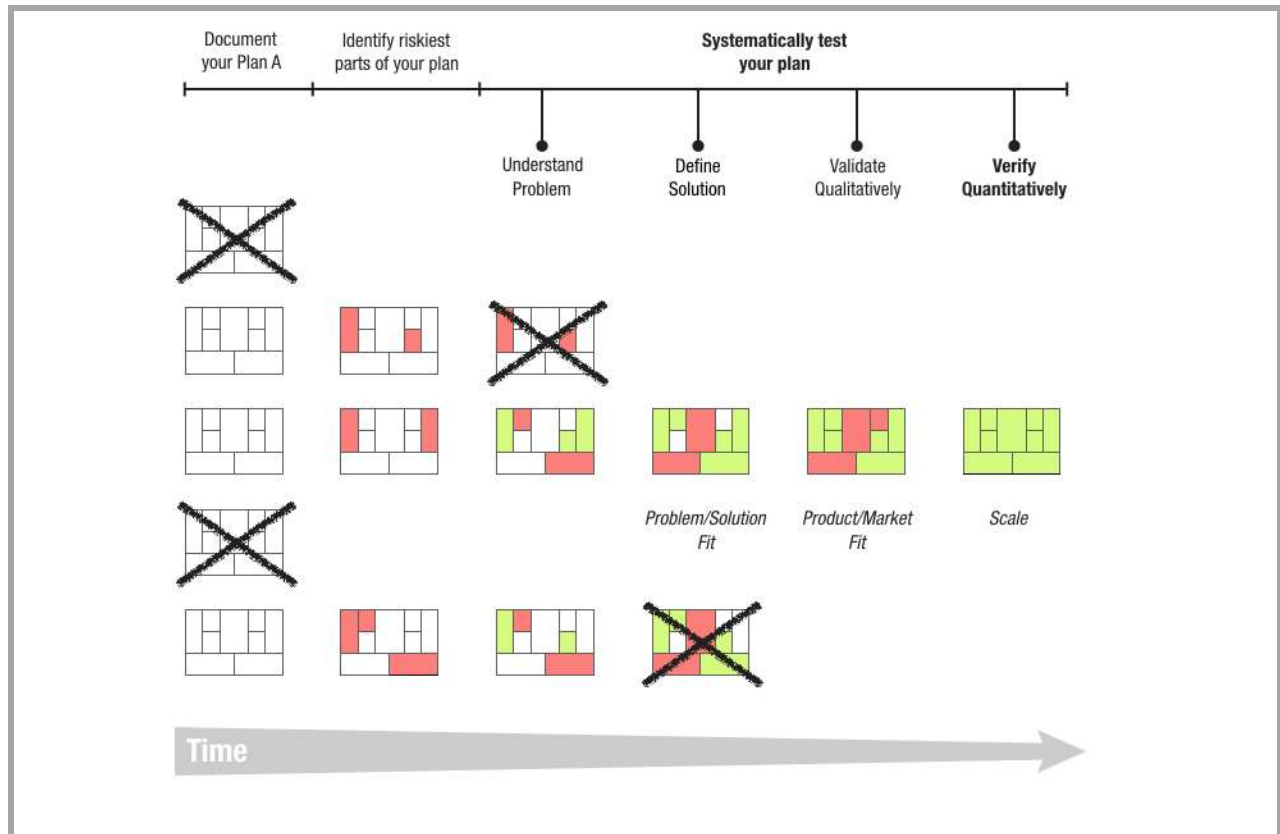
**Validación.** En esta etapa se deben aplicar los conocimientos adquiridos en la etapa de identificación y comenzar a desarrollar actividades que permitan estructurar el modelo de negocio, que debe validarse por cada uno de sus bloques constructivos. En esta validación se considera oportuno emplear la metodología Lean Start-up, tal cual lo propone Ash Maurya en su libro *“Running Lean Iterate from plan A to a plan that Works”*. (2012, Segunda edición, EEUU, O'REILLY), en donde plantea tres fases, las cuales se describen brevemente a continuación:

**Problem solution fit:** El primer objetivo es comprobar que el problema que estamos abordando sea un problema que valga la pena resolver y que por lo tanto la solución sea requerida o deseada por el cliente, que esté dispuesto a pagar por ella y finalmente que la solución a este problema u oportunidad sea técnicamente viable. Para esto Maurya (2012) recomienda comenzar documentando el plan A mediante el uso de una herramienta llamada Lean Canvas, una adaptación que él mismo hace del Business Model Canvas de Alexander

Osterwalder (2010), esta herramienta permite validar cada bloque que compone el modelo de negocio de una manera sistemática como se muestra a continuación:

**Figura 25**

*Ilustración de la Validación Metódica del Modelo de Negocio por Cada Bloque Constructivo*



Fuente: Ash Maurya (2016) en, "Scaling Lean, Mastering the key Metrics for Startup Growth", Penguin, pag 47.

**Product market fit:** Una vez se han validado los bloques correspondientes a la fase de Problem solution fit y se cuenta con una solución que la gente quiera y necesite, se continúa desarrollando los demás bloques del modelo de negocio, el objetivo de esta etapa es contar con un modelo de negocios que sea escalable y de esta manera prepararse para la siguiente fase.

**Scale:** Con un modelo de negocio validado y escalable, el reto ahora es resolver como se debe acelerar el crecimiento de la empresa mediante la implementación de las acciones que dieron resultado en la validación del modelo de negocio y por medio de una estrategia clara.

Continuando con los resultados obtenidos en los talleres dirigidos con el clúster de validación, en la tabla 7 se especifican los aspectos que se deben trabajar y los resultados esperados antes de pasar a la siguiente etapa:

**Tabla 7**

*Aspectos a Trabajar y Resultados Esperados en la Etapa de Validación.*

<b>Aspectos a trabajar</b>		<b>Resultados esperados</b>
Validación de los bloques del modelo de negocio.	Como elaborar un MVP (Mínimo producto viable)	Modelo de negocio validado
Investigación de mercados y vigilancias tecnológicas	Gestión comercial	Estructura de la estrategia de mercados
Estrategia de marketing	Estrategia de precios	Producto mínimo viable
Prototipado de producto y servicio	Gestión de marca	Primeras ventas recurrentes o intenciones de compra

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en los talleres dirigidos.

**Consolidación.** En la inmersión a profundidad se encontró que se debía trabajar en aspectos que le permitan al emprendimiento llegar a ser una empresa establecida, lo que significa en el sentido del GEM, que mantiene su operación por más de 42 meses (3.5 años) pagando salarios o cualquier otro tipo de remuneración a empleados o propietarios como corresponde. Con base en lo anterior las características que se esperan de un emprendimiento en esta etapa son las siguientes:

**Tabla 8**

*Aspectos a Trabajar y Resultados Esperados en la Etapa de Consolidación.*

<b>Aspectos a trabajar</b>		<b>Resultados esperados</b>
Formalización empresarial	Relaciones con los socios	Empresa generando valor para sus grupos de interés.
Asesoría legal y tributaria	Gobierno corporativo/Estructura organizacional	Empresa formalizada.
Cumplimiento de normatividad técnica propia del sector.	Desarrollo de la “Fabrica de clientes”	Empresa generadora de empleo formal.
Planeación estratégica	Negociación	Flujo de caja positivo.
Estrategia financiera	Propiedad intelectual	Aumento de ventas.

Alternativas de financiación	Posicionamiento de marca	
Manejo de recursos humanos	Desarrollo de proveedores	
Selección de personal	Alianzas estratégicas	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en los talleres dirigidos.

**Escalamiento.** Durante el escalamiento una empresa debe trabajar los aspectos relacionados con la capacidad de incursionar en nuevos mercados, salir de su mercado natural, con un riesgo previsto o controlado. Algunos de los aspectos definidos por la REC se muestran en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Aspectos a Trabajar y Resultados Esperados en la Etapa de Escalamiento.*

<b>Aspectos a trabajar</b>		<b>Resultados esperados</b>
Fortalecimiento para llegar a nuevos mercados	Inversión	Empresa con crecimiento por encima del promedio.
Estrategia de internacionalización	Capitalización	Empresa incursionando en nuevos mercados.
Estandarización de procesos	Responsabilidad social empresarial/Valor compartido	Empresa desarrollando emprendimientos corporativos/Spin off
Certificaciones	Procesos de innovación en horizontes 2 y 3.	
Programa de aceleración		

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos en los talleres dirigidos.

## **Replanteamiento**

Uno de los propósitos planteados para esta investigación dentro de la fase de inmersión a profundidad fue realizar una caracterización de cada una de las etapas, identificando los aspectos a trabajar en cada emprendimiento y posteriormente definir los criterios o resultados esperados para establecer el paso de una etapa a la otra; esta pretensión implicó realizar un ejercicio de ideación en el que se planteó hacer un instrumento diagnóstico, que determinara en qué etapa estaba cada emprendedor y que necesidades específicas se debían atender.

Para el prototipado del instrumento de diagnóstico, se atendieron emprendedores con el fin de conocer sus necesidades y al tiempo validar el instrumento para llegar a establecer un



mínimo producto viable. Durante la realización de este ejercicio se presentó un hecho particular que representó el primer insight para el replanteamiento del modelo de trabajo de la Red: La REC no contaba con personal para atender a los emprendedores de manera directa; cuando el emprendedor acudía en búsqueda de apoyo siempre había que direccionarlo a una entidad que diera respuesta a sus necesidades. Esta continua remisión y direccionamiento emprendedor/institución permitió establecer que el trabajo de la REC como tal no se enfoca en línea directa al emprendedor sino al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones, de fluencia de la comunicación, la interacción y articulación entre los actores que conforman la REC para que en consonancia con sus servicios e identidad misional respondan de manera oportuna a los requerimientos del emprendedor.

Este replanteamiento cobro más fuerza a la luz de la problemática expuesta por Calderón, Naranjo y Álvarez (2016), en su libro *“Emprendimiento y desarrollo: análisis de una realidad. El caso Manizales”*, en el que se resalta la falta de articulación del ecosistema de emprendimiento de Manizales, aspecto crítico resaltado por Daniel Isenberg (2015) quien considera que “Las cosas típicas que se necesitan para fomentar un ecosistema para el emprendimiento como: establecer incubadoras, aceleradores o préstamos de garantía no ayudan en sí mismas. Lo más importante es lograr que los líderes estén alineados y con objetivos claros” y, José Manuel Restrepo Abondano cuando afirma que:

Un ecosistema sin trabajo armónico y articulado es insostenible y muy poco efectivo. Actuar en contrario, inevitablemente llevará a un desgaste de recursos destinados al emprendimiento, a multiplicar innecesariamente similares actuaciones orientadas al emprendimiento y a no lograr el verdadero resultado, que es un sector productivo dinámico y competitivo. (2013)

Teniendo en cuenta el insight que develo un trabajo desarticulado por parte de la REC soportado además desde las voces de los diferentes autores referidos y considerando que las redes de conocimiento son entendidas como “sistemas o estructuras complejas configuradas por actores heterogéneos, que se basan en flujos de información y conocimiento y, en su caso, en la generación de nuevo conocimiento, para la solución de problemas específicos” (Luna y Velazco 2005), se propone que la función de la Red de Emprendimiento de Caldas debe ser la de articular los actores del ecosistema de emprendimiento sin perder de foco las necesidades del usuario final que en este caso es el emprendedor

Entender la función de la REC como ente articulador de varias entidades heterogéneas y plurales por su funciones misionales y las múltiples áreas de conocimiento desde las cuales actúan nos lleva a ser eco de lo planteado por Faloh (2002), citado en Pérez y Castañeda (2009), al afirmar que las redes de conocimiento “en un ambiente social y profesional se emplean comúnmente para referirse a trabajo coordinado” y en este contexto define las redes como “asociaciones de interesados que tienen como objetivos la consecución de resultados acordados a través de la participación y colaboración mutua.” Es en este contexto que se considera la REC como la principal herramienta o el medio para coordinar los actores del ecosistema de emprendimiento de la región para trabajar en sinergia interinstitucionalmente para cumplir los objetos propuestos en la ley 1014 de 2006. Es conveniente mencionar que el replanteamiento al que se llegó luego de la inmersión a profundidad se socializó ante los representantes de las entidades que conformaban de la REC, y tuvo una aceptación por parte de todos los actores involucrados.

## **Definir**

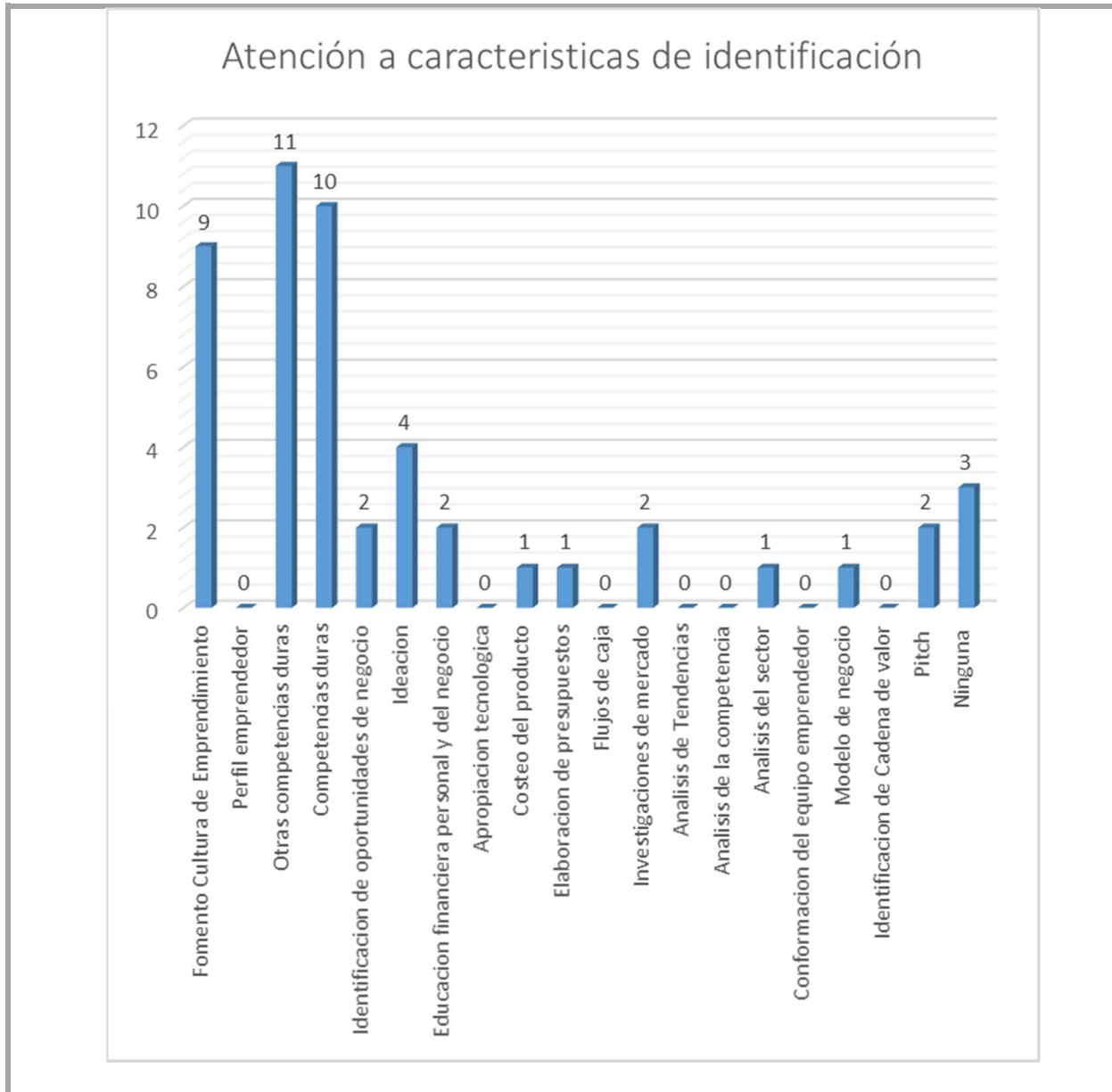
Una vez identificadas las necesidades del emprendedor para cada una de las etapas del modelo propuesto por el MinCIT; era indispensable realizar un ejercicio de análisis entre los servicios ofertados por las instituciones que conformaban la REC y los parámetros definidos en cada una de las mesas de trabajo de tal forma que se lograran articular –servicios ofertados/parámetros identificados- en torno al propósito de responder a las necesidades requeridas por los emprendedores para poder pasar de una etapa a otra dentro del ciclo del emprendimiento. Esta es la finalidad planteada para el desarrollo de esta fase metodológica donde los problemas detectados en la inmersión direccionan las acciones del investigador.

La relación –servicios ofertados/parámetros identificados- permitió evaluar la pertinencia de los servicios existentes, la necesidad de ofertar nuevos servicios y reforzar la definición de las características y aspectos que se deben abordar en cada una de las etapas. A continuación, se muestran los resultados obtenidos etapa por etapa.

La figura 26 ilustra la relación entre las características o aspectos a trabajar en la etapa de identificación y el número de servicios que responden a éstas.

**Figura 26**

*Relación Entre el Número de Servicios Ofrecidos por las Entidades de la REC y las Características Identificadas Como Necesarias Para la Etapa de Identificación.*



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas en la inmersión a profundidad.

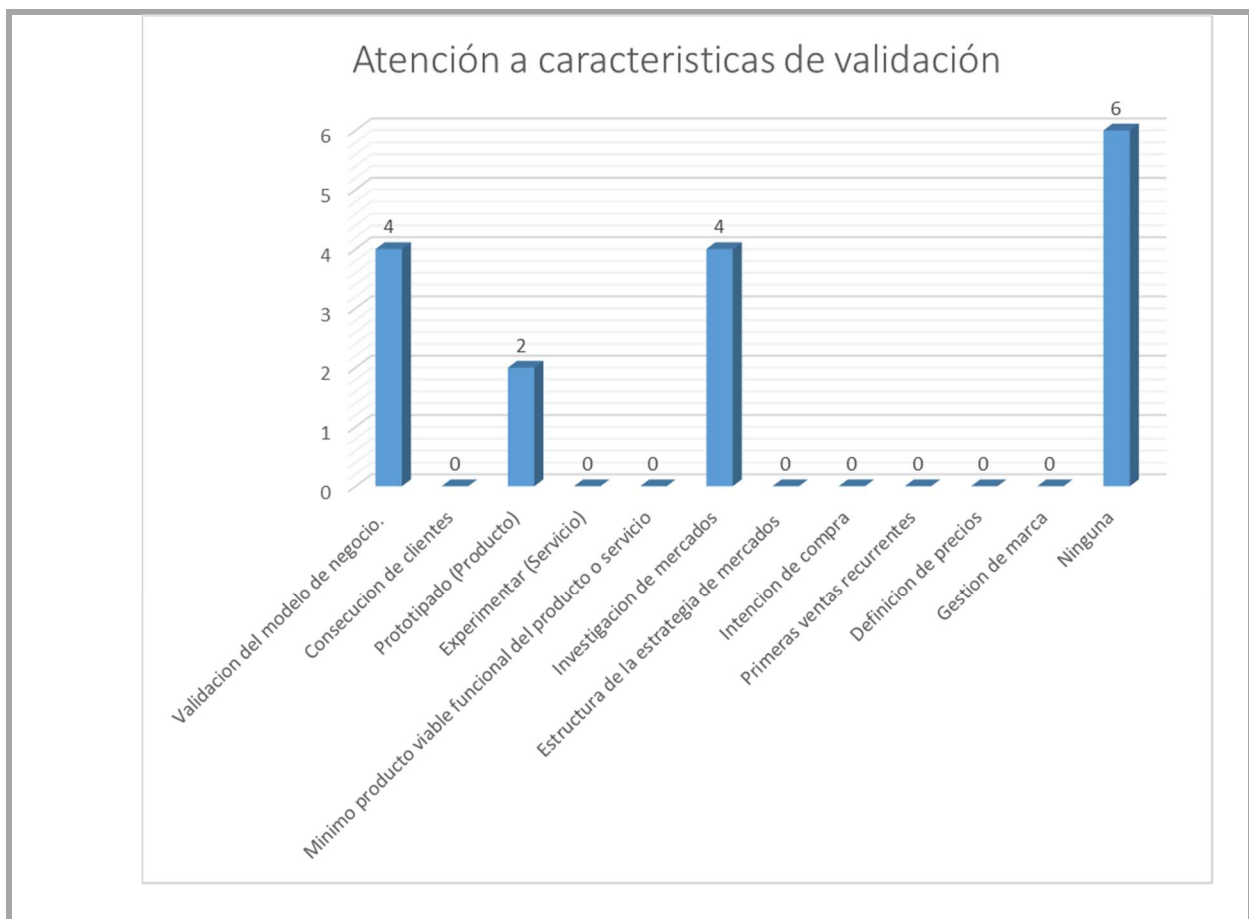
Se puede apreciar una fuerte concentración de servicios en competencias duras y fomento al emprendimiento contrastando con la carencia de servicios en aspectos y características relacionadas con el perfil del emprendedor, la apropiación tecnológica, flujos de caja, análisis de tendencias, análisis de la competencia, conformación del equipo emprendedor e identificación de

la cadena de valor. La carencia de atención a estas características afecta la migración de una etapa a otra y vulneran el éxito de la etapa de validación, generando abandonos de procesos de emprendimiento.

Los resultados obtenidos para la etapa de validación representados en la figura 27 la ubican como la etapa más vulnerable en el ciclo del emprendimiento, dada la poca respuesta que se da desde las instituciones de la REC para la atención de las necesidades y características que se demandan por parte de los emprendedores para el desarrollo de esta etapa.

**Figura 27**

*Relación Entre el Número de Servicios Ofrecidos por las Entidades de la REC y las Características Identificadas Como Necesarias Para la Etapa de Validación.*



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas en la inmersión a profundidad.

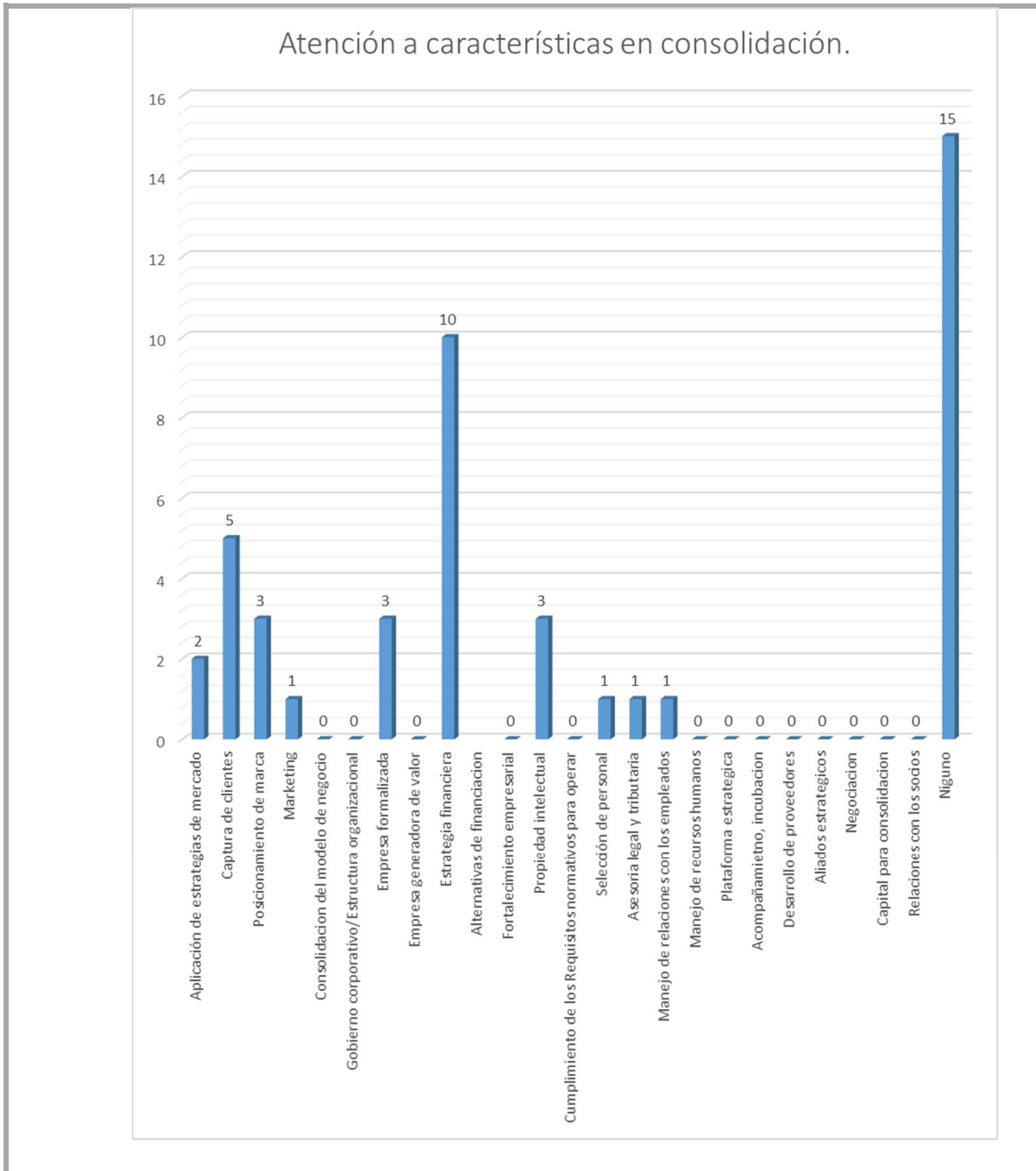
El análisis de la figura 27 muestra claramente que, de los servicios prestados por las entidades de la REC, solo unos cuantos responden a los requerimientos de esta etapa -cuatro relacionados con validación del modelo de negocio, cuatro relacionados con investigación de mercados y tan solo dos con prototipado- los demás parámetros no son atendidos y seis de los servicios prestados no responden a las características establecidas por el clúster de validación.

Valga recordar que la etapa de validación constituye una de las etapas más importantes en el ciclo del emprendimiento, de su éxito depende la consolidación de la empresa y su futura posible expansión; su fracaso se traduce en intencionalidades de emprendimiento y proyectos de vida frustrados para los emprendedores. Este hallazgo es la causa y explicación de los resultados expuestos en el planteamiento del problema con relación a la poca permanencia de las empresas en el tiempo. Esta situación se acentúa con la nula oferta de servicios orientados a la capacitación en aspectos como: la consecución de clientes (El concepto de la fábrica de clientes), la construcción de productos mínimos viables para testear bienes y servicios, la definición de estructura y estrategia de mercados, la definición de precios, consecución de las primeras ventas o intenciones de compra, entre otras. Se puede apreciar que gran parte de los servicios ofrecidos se enfocan mucho en aspectos teóricos y en esta etapa se requiere de una mayor interacción con el mercado.

La siguiente etapa a analizar es la consolidación, en la cual se encontró una gran concentración de los servicios ofrecidos (36% en figura 23) por las entidades pertenecientes a la REC. La figura 28 permite visualizar la relación entre el número de servicios y los aspectos definidos por el clúster para esta etapa.

**Figura 28**

*Relación Entre el Número de Servicios Ofrecidos por las Entidades de la REC y las Características Identificadas Como Necesarias Para la Etapa de Consolidación.*



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas en la inmersión a profundidad.

Si bien se registra un importante número de servicios (15) ofrecidos por las entidades que conformaban la REC que no responden a ninguna de las características definidas por el clúster de

consolidación para esta etapa, sí puede observarse una respuesta favorable a servicios como la definición de la estrategia financiera en la que se encuentran los productos bancarios que se le ofrecen a los empresarios, no obstante se encontró que esa oferta es muy baja para los emprendedores como tal. También se resalta la respuesta a aspectos como la captura de clientes y a renglón seguido el posicionamiento de marca, formalización de empresas y la propiedad intelectual.

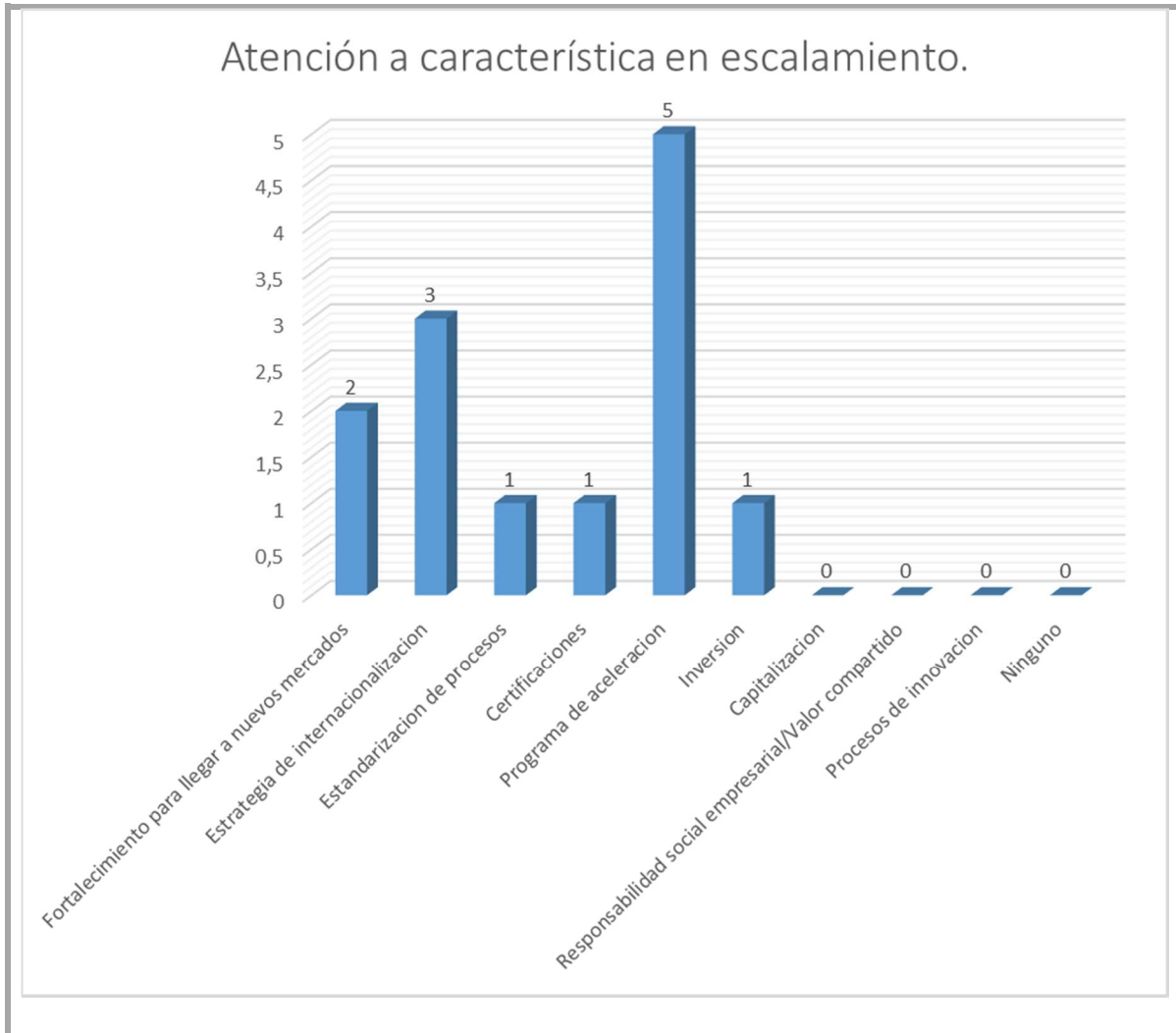
A pesar de ser la etapa con mayor concentración de servicios, es importante aclarar que el 56 % de las características o aspectos definidos para esta etapa no están siendo atendidos por ninguna de las entidades; entre éstas se resalta la conformación de un adecuado gobierno corporativo y la estructura organizacional, el manejo de recursos humanos -uno de los factores críticos en un emprendimiento-, de manera adicional no se ofertan servicios que respondan a la generación de alternativas de financiación o una asesoría puntual en el cumplimiento de normatividades técnicas relacionadas con el sector en el cual se desempeñe la actividad y el manejo de las relaciones con los socios.

Finalmente, en la etapa de escalamiento, se encontró que la mayor cantidad de los servicios se concentran en programas de aceleración, seguidos por estrategias de internacionalización. En la caracterización de esta etapa se encontraron necesidades que no están siendo atendidas tales como la capitalización de la empresa, la responsabilidad social empresarial y el valor compartido y los procesos de innovación (Ver figura 29). No sobra resaltar la importancia de esta fase para lograr impactar positivamente la economía de la región de influencia de la empresa e incluso poder escalar a escenarios competitivos en el ámbito internacional.



**Figura 29**

*Relación Entre el Número de Servicios Ofrecidos por las Entidades de la REC y las Características Identificadas Como Necesarias Para la Etapa de Escalamiento.*



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas en la inmersión a profundidad.

Una síntesis del análisis de la información derivada de la fase de inmersión para la fase de definición, bien puede ser explicitar que las consecuencias de la falta de articulación entre las entidades pertenecientes a la REC que vulneran la continuidad del ciclo del emprendimiento son: la sobre oferta de servicios para algunas características puntuales en las respectivas etapas en contraste con la nula oferta para atender otras necesidades o características identificadas en los

clústeres como esenciales para fortalecer los procesos de emprendimiento o simplemente la poca pertinencia de los servicios ofrecidos.

Estos hallazgos se constituyeron en un gran insumo para que las entidades evaluaran a través de escenarios de discusión e interacción la pertinencia de su oferta de servicios ante las demandas de los emprendedores y ante los parámetros definidos por los diferentes clústeres conformados para cada etapa.

**Idear**

Para esta fase se tomó como insumo los resultados obtenidos en ejercicios de planeaciones estratégicas previas, que se realizaron en compañía de los representantes de las instituciones de la REC y de consultores externos; se idearon diferentes planes de acción para lograr los objetivos que se tenían presentes en ese momento. Algunas de las iniciativas planteadas se relacionan en la figura 30.

**Figura 30**

*Iniciativas de la REC Priorizadas en Ejercicios de Planeación Estratégica*



Fuente: Elaboración propia con base en las sesiones de planeación estratégica de la REC.

Las iniciativas que resultaron de las sesiones de planeación estratégica se agruparon en 4 categorías como son: Consecución de recursos para el sostenimiento de la REC, servicios al emprendedor encaminados a beneficiar directamente a los emprendedores y empresarios del departamento -sobre este punto particular se resalta el alto número de iniciativas relacionadas con atención directa a los emprendedores, señalando que es precisamente este aspecto lo que afecta o problematiza el funcionamiento de la REC como se expuso en el replanteamiento-, la política pública y en ultimo termino –sin ninguna intencionalidad jerárquica- las iniciativas encaminadas a beneficiar a las instituciones.

A las iniciativas que se plantearon para brindar servicios a las instituciones, responden algunos de los entregables definidos en el convenio para el fortalecimiento del ecosistema emprendedor liderado por la Alcaldía de Manizales y la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas. Entre ellos se destaca la herramienta de diagnóstico diseñada en esta investigación para establecer la etapa en la que se encuentra cada emprendedor, así como la identificación del momento en que puede avanzar en el ciclo de emprendimiento. Durante este proceso se define un segundo entregable denominado la ruta de acompañamiento al emprendimiento que hace referencia a los distintos servicios que debe acceder un emprendedor para cumplir con éxito su tránsito por las etapas del emprendimiento: Identificación, consolidación, validación y escalamiento.

Estos entregables responden a lo detectado en la fase de definición, donde se encontró que los recursos invertidos por las instituciones no son empleados de la mejor manera, no solo por la poca pertinencia de los servicios ofertados, la falta de atención a ciertas necesidades o a la sobre oferta de servicios para otras, sino también porque muchos de estos servicios, que son ofrecidos por diferentes instituciones, son prestados a los mismos emprendedores, ocupando así

parte de la capacidad instalada de las entidades de la REC y dando como resultado poca cobertura de la población demandante. Esta situación también se constituye en evidencia de la falta de coordinación entre las entidades de la REC en el ecosistema de emprendimiento; por este motivo se articularon los requerimientos de la ruta de acompañamiento al emprendedor y la herramienta de diagnóstico para solucionar este inconveniente.

Tanto la ruta de acompañamiento al emprendedor como la herramienta de diagnóstico se constituyen en instrumentos para atender adecuadamente al emprendedor, quien para esta propuesta se reconoce como eje articulador de los esfuerzos de las entidades que conforman la REC para fortalecer el ecosistema de emprendimiento. Estos instrumentos contribuyen a que la oferta de servicios sea pertinente, facilita hacer trazabilidad de los procesos y a optimizar los recursos para ampliar la población atendida.

### **Prototipar**

El prototipo de la herramienta de diagnóstico se realizó en Excel con el propósito validar el resultado obtenido para la ubicación del emprendedor en el ciclo del emprendimiento y al mismo tiempo orientarlo en la ruta a seguir mediante asesorías, actividades o acompañamientos para avanzar a la siguiente etapa del emprendimiento o pivotear según sea el caso.

Este prototipo está compuesto por cuatro secciones, y su diligenciamiento paso a paso se muestra a continuación:

#### **Datos generales.**

Esta sección permite formalizar la inscripción del emprendedor. En ella se indaga por datos generales como el nivel de formación, institución en la cual culminó sus estudios y lugar de residencia; esta información permite determinar las entidades que pueden atender al emprendedor de manera presencial en las instalaciones de la entidad (Figura 31).

**Figura 31**

*Sección 1. Datos Generales-Inscripción.*

Nombre del emprendimiento	SION									
Descripción de la idea	SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASESORIA									
Esta legalmente constituido	SI									
Tipo de figura jurídica	S.A.S									
Sector Económico	TIC y Base Tecnológica									
Municipio	Manizales									
Fecha de realización del diagnóstico	23 de octubre de 2017									
<b>Información del emprendedor y del equipo de trabajo</b>										
Nombre	Edad	Correo Electronico	Celular	Dirección	Ultimo nivel de formación obtenido o estudiado actualmente.	Periodo académico actual o último periodo aprobado	Título a obtener o título obtenido	Institución en la cual se obtuvo el título o se está estudiando actualmente	Tiempo transcurrido desde el grado hasta la fecha de realización del diagnóstico.	Cargo dentro del emprendimiento
Andres Felipe Mejía Aguirre	29	<a href="mailto:andres.mejia@siongroup.com.co">andres.mejia@siongroup.com.co</a>	3113096413	Cra 8 no 45	Master	3	Master en Diseño y Creación Interactiva	Universidad Nacional	Actualmente	Cofundador

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios definidos en la inmersión a profundidad.

Al terminar la inscripción aparece el mensaje que se muestra en la figura 32.

**Figura 32**

*Información de la Entidad que Atenderá al Emprendedor de Acuerdo a la Información Diligenciada en la Inscripción.*

<b>Emprendedor a continuación encontrara unas Instituciones que pertenecen a la Red de Emprendimiento de Caldas y las cuales lo pueden atender para realizar la caracterización de profundización y determinar cual es el circuito que debe comenzar. Por favor dirijase a la institucion mas cercana.</b>	
<b>Camara de comercio de su Jurisdicción</b>	CCMPC
<b>Entidad Microcrediticia</b>	Actuar Microempresas
<b>Institucion educaiva</b>	Universidad de Caldas
<b>Por afinidad en sector</b>	ParqueSoft / Incubar

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios definidos en la inmersión a profundidad.

Posteriormente el emprendedor debe dirigirse a algunas de estas entidades para que le realicen la caracterización correspondiente.

**Caracterización.**

La caracterización consiste en la aplicación de un formulario compuesta por 17 preguntas de selección múltiple, las cuales determinan en cuál de las etapas se encuentra el emprendimiento o la empresa. El representante de la entidad de la REC que aplique el

diagnostico deberá contar con experiencia en el desarrollo de esta actividad. Las preguntas que conforman el cuestionario se muestran a continuación:

- A. ¿Tiene una idea definida?
- B. Asigne un valor a las siguientes barreras de entrada para la iniciativa, siendo:
  - a. 1: Bajo
  - b. 2: Medio
  - c. 3: Alto
- C. ¿Considera que la iniciativa puede expandirse a otros mercados (zonas geográficas) aparte del mercado inicial?
- D. ¿Conoce el sector en el cual se desenvuelve la iniciativa?
- E. ¿Conoce el mercado de su iniciativa?
- F. Conoce su cadena de valor
- G. Tiene definido el modelo de negocio de su iniciativa
- H. Ha realizado un prototipo de su idea, ya sea producto o servicio
- I. Tiene definida su estructura de costos
- J. Ha realizado ventas
- K. ¿Cuenta con un equipo de trabajo estructurado?
- L. ¿Cuenta con una estrategia de mercados para aumentar su participación en los mercados actuales o potenciales?
- M. ¿La marca está posicionada?
- N. ¿Cuenta con experiencia crediticia o ha accedido a otras fuentes de cofinanciación
- O. ¿Cuenta con procesos estandarizados?
- P. ¿El crecimiento de su empresa está por encima del crecimiento del sector?

Q. ¿Cuenta con una estrategia de internacionalización?

La figura 33 permite observar esta sección en el instrumento diagnóstico.

**Figura 33**

*Sección de Caracterización en Instrumento Diagnóstico.*

N°	Variable	Criterios de calificación	Seleccione el puntaje
1	¿Tiene una idea definida?	No	
2	Asigne un valor a las siguientes barreras de entrada para la iniciativa, siendo: 1: Bajo 2: Medio 3: Alto	Inversión requerida	2
		Conocimiento técnico	3
		Aspectos normativos	2
		Oferta en el mercado del bien o servicio 1=Mercado muy competitivo 2=Mercado medianamente competitivo 3=Mercado con poca competencia	3
		Comportamiento inestable del mercado 1=El mercado tiene un comportamiento poco estable 2=El mercado tiene un comportamiento medianamente estable 3=El mercado tiene un comportamiento estable	3
3	¿Considera que la iniciativa puede expandirse a otros mercados (zonas geográficas) aparte del mercado inicial?	La iniciativa no se puede expandir a otras zonas	
4	¿Conoce el sector en el cual se desenvuelve la iniciativa?	No se tiene conocimiento del comportamiento del sector	
5	¿Conoce el mercado de su iniciativa?	No conoce cual es el comportamiento del mercado en la idea de negocio	
6	Conoce su cadena de valor	Tiene identificada su cadena de valor plenamente	
7	Tiene definido el modelo de negocio de su iniciativa	No conozco que es un modelo de negocios	
8	Ha realizado un prototipo de su idea, ya sea producto o servicio	No se ha realizado un prototipo de la idea de negocio	
9	Tiene definida su estructura de costos	Tiene costos directos e indirectos definidos	
10	Ha realizado ventas	Se realizan ventas constantes	
11	¿Cuenta con un equipo de trabajo estructurado?	El emprendedor trabaja en compañía y conoce los recursos humanos que requiere	
12	Cuenta con una estrategia de mercados para aumentar su participación en los mercados actuales o potenciales?	No cuenta con una estrategia de mercado	
13	¿La marca esta posicionada?	La marca es incipiente pero se han realizado estrategias de posicionamiento y se conoce si es factible de registro	
14	Cuenta con experiencia crediticia o ha accedido a otras fuentes de cofinanciación	Cuenta con un buen historia crediticio	
15	Cuenta con procesos estandarizados	Identifica sus procesos adecuadamente pero no los tiene estandarizados	
16	El crecimiento de su empresa esta por encima del crecimiento del sector?	El crecimiento de la empresa se encuentra en el promedio del crecimiento del sector.	
17	Cuenta con una estrategia de internacionalización?	El empresario no esta interesado en exportar, su mercado objetivo es nacional.	

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios definidos en la inmersión a profundidad.

Una vez diligenciada la caracterización, el formulario indica en qué etapa se encuentra el emprendimiento o la empresa como se muestra en la figura 34:

**Figura 34**

*Resultado de la Caracterización del Instrumento Diagnóstico.*

<b>Etapa de emprendimiento en la que se encuentra la iniciativa</b>	<b>Identificación</b>
---	-----------------------

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios definidos en la inmersión a profundidad.

Posteriormente el asesor que realizó el diagnóstico contará con los insumos necesarios para realizar el informe diagnóstico.

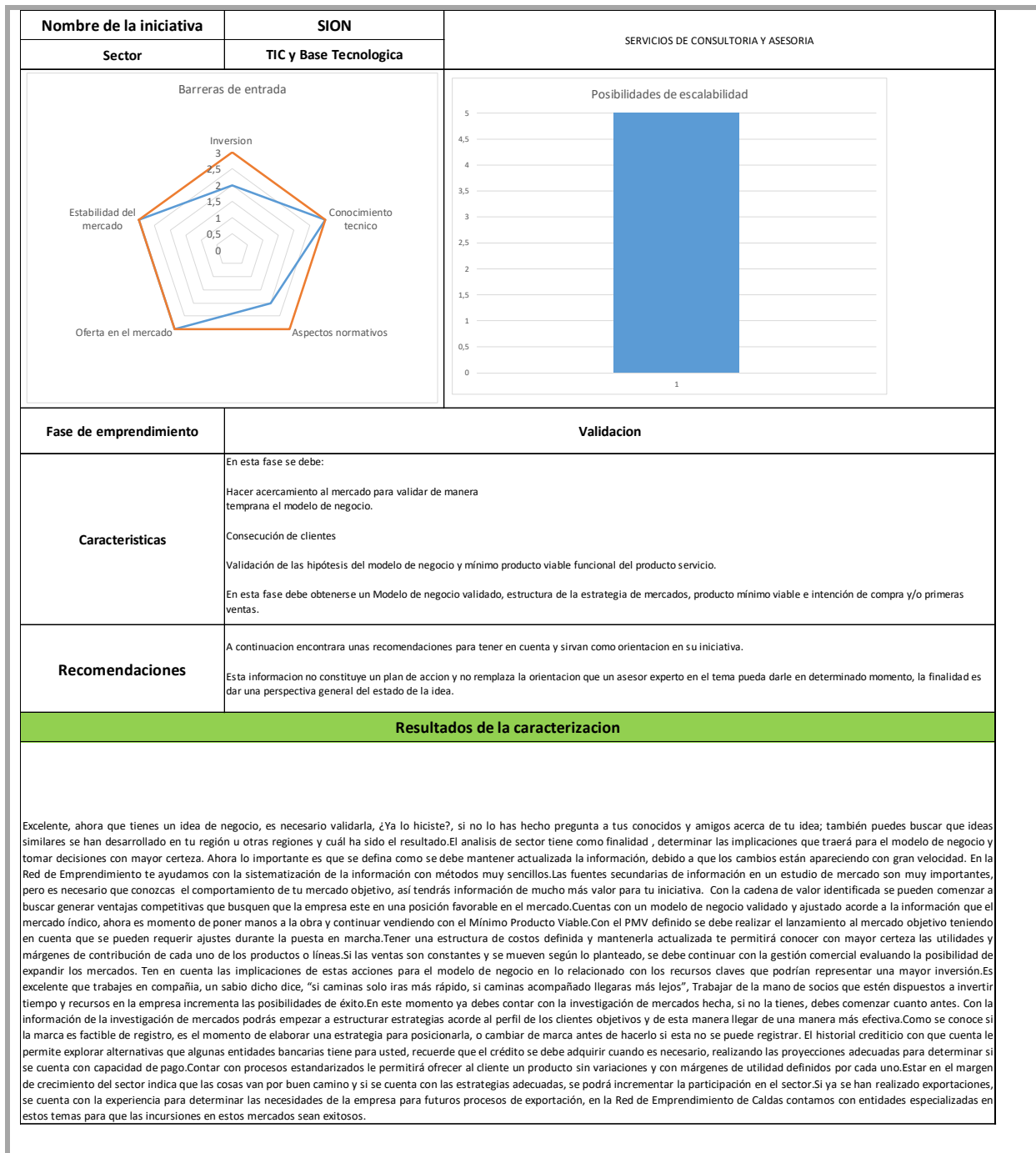
**Informe diagnóstico**

Mediante el informe se pretende dar al emprendedor recomendaciones específicas de acuerdo a los hallazgos de la caracterización; como tal representa la línea base para que el asesor dirija las actividades requeridas y así pasar a la etapa siguiente. El informe está compuesto por 2 gráficos en los que se analizan las barreras de entrada y la probabilidad de escalabilidad del negocio acorde al criterio del emprendedor (figura 35).



**Figura 35**

*Informe Diagnóstico.*



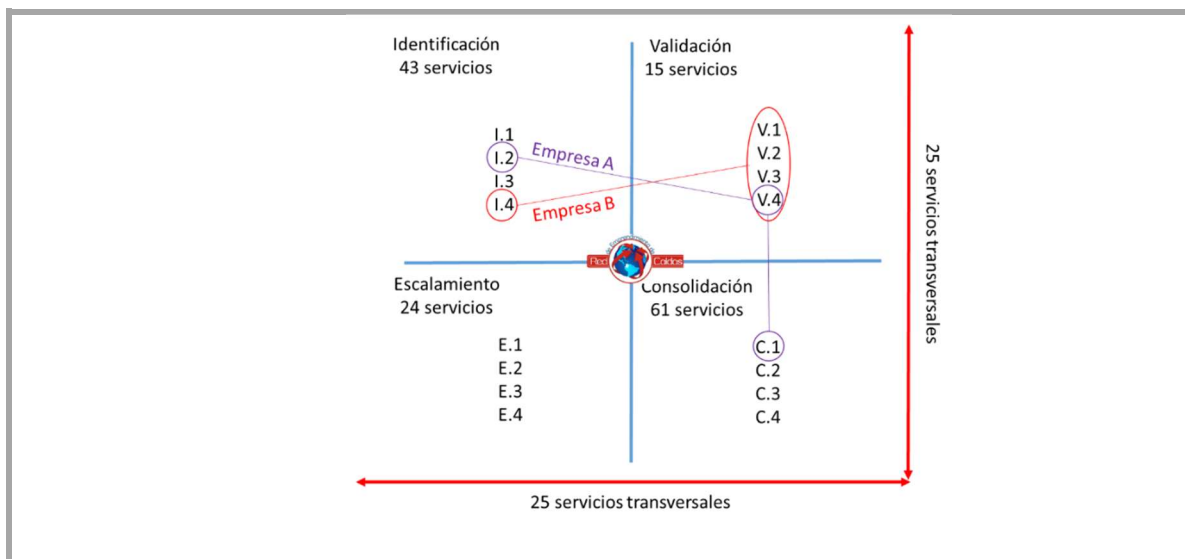
Fuente: Elaboración propia con base en los criterios definidos en la inmersión a profundidad.

### Circuito de emprendimiento

El circuito de emprendimiento corresponde a la ruta de acompañamiento al emprendedor, empresa o iniciativa por medio de los servicios prestados por las entidades, a los cuales debería acceder un emprendedor para empezar desde la identificación hasta llegar el escalamiento. El circuito está conformado por 168 servicios que ofrecen las entidades pertenecientes a la REC que fueron identificados durante la inmersión a profundidad. Es necesario aclarar que cada emprendedor o empresario tendrá un circuito distinto dependiendo de los resultados de su diagnóstico y se espera que en la medida que los clústeres desarrollen su trabajo se tengan servicios más pertinentes con las necesidades de los emprendedores. En la figura 36 se ilustra de manera esquemática como es el recorrido de un emprendedor desde la identificación hasta el escalamiento, pasando por los servicios a los cuales debería acceder de acuerdo a la caracterización.

**Figura 36**

*Ilustración del Circuito de Emprendimiento de Acuerdo a las Necesidades Particulares de Cada Emprendedor.*



Fuente: Elaboración propia con base en los criterios definidos en la inmersión a profundidad.

La agrupación de los servicios en cada cuadrante es resultado de las entrevistas realizadas a las entidades durante la inmersión a profundidad. Nótese que en la fase de identificación (denotada con la letra I) la empresa A accede al servicio I.2 y luego puede pasar a uno de los servicios de la fase de validación denotado para este ejemplo como V.4 para luego acceder a los servicios de la fase de consolidación. La ruta de la empresa A es entonces I.2-V.4-C.1; en contraste la empresa B tuvo que acceder al servicio I.4 y posteriormente a cuatro servicios de la fase de validación (V.1-V.2-V.3-V.4). Con lo ejemplificado se ilustra que la ruta de cada uno de las empresas o emprendimientos es particular y depende de sus requerimientos.

La herramienta de diagnóstico en Excel permite estructurar el circuito de emprendimiento en la última sección por medio de filtros que se deben aplicar para escoger, entre los 168 servicios, cuáles de ellos son los más pertinentes para apoyar y acompañar al emprendedor de acuerdo con los resultados del diagnóstico. El prototipo de la herramienta se observa en la figura 37:

**Figura 37**  
*Prototipo del Circuito de Emprendimiento.*

Servicios	Nombre del servicio	Entidad que presta el servicio	Eslabon de la cadena de emprendimiento en la cual se ubica el servicio
168	Formación de planes de negocio	UNA	Validado
165	Formación de planes de negocio para emprendedores	UNA	Validado
168	Asesoría	UNA	Validado
163	Evaluación Tecnológica: Realiza la identificación y análisis de la viabilidad de un emprendimiento, considerando el mercado, la tecnología y los recursos disponibles.	Universidad Tecnológica de Pereira	Validado

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios definidos en la inmersión a profundidad.



## **Testear**

El prototipo de la herramienta de diagnóstico se aplicó a varios emprendedores, permitiendo realizar los ajustes pertinentes. Una vez finalizado el prototipo este se aplicó por parte de las instituciones, dado que son estas las que lo aplicaran directamente a los emprendedores. Este proceso se llevó a cabo con tres entidades las cuales validaron con un total de 6 emprendedores el instrumento y dieron su respectiva aprobación (ver Anexo 7).

Posteriormente se socializó la herramienta de diagnóstico y su funcionamiento ante las entidades de la REC quienes manifestaron que la consideraban de utilidad resaltando la facilidad en su implementación, esta reunión se evidencia mediante un acta en el Anexo 8.

## **Implementar**

La puesta en marcha de la herramienta de diagnóstico en la web, estuvo a cargo de la empresa I fell S.A.S, quienes la subieron a la plataforma [www.empredecaldas.com](http://www.empredecaldas.com). A esta empresa se le brindó el acompañamiento necesario en los casos que lo requirieron para que este proceso fuera exitoso. A continuación, se presenta la implementación de la herramienta en la página web ilustrado mediante las figuras 38 hasta la 42.

**Figura 38**

*Implementación del Prototipo de la Herramienta de Diagnóstico en la Plataforma [www.emprendecaldas.com](http://www.emprendecaldas.com)*

**Registro de usuario**

Regístrate en la red regional de emprendimiento y haz parte del ecosistema emprendedor del país y la región de Caldas.

Debes llenar los siguientes datos para diagnosticar tu estado como emprendedor y ofrecerte lo mejor del ecosistema para potenciar tus ideas.

Queremos conocerte no tardara muchos minutos.

**Información sobre tu idea o empresa:**

Tienes una idea o emprendimiento\*  Nombre del emprendimiento\*

Descripción breve de la idea\*

300 caracteres

Estas legalmente constituido\*  Tipo de figura jurídica\*

Sector Económico\*  Ciudad/ Municipio\*

Paso 1/2 Siguiente

---

**Registro de usuario**

Regístrate en la red regional de emprendimiento y haz parte del ecosistema emprendedor del país y la región de Caldas.

Debes llenar los siguientes datos para diagnosticar tu estado como emprendedor y ofrecerte lo mejor del ecosistema para potenciar tus ideas.

Queremos conocerte no tardara muchos minutos.

**Información personal**

Nombre y apellidos\*  Edad\*

Cedula\* (Este será tu usuario de ingreso)  Correo electrónico\*

Contraseña\*  Repetir contraseña\*

Genero\*  Celular\*

Ciudad/ Municipio\*  Dirección

Nivel educativo\*  Periodo académico actual o último periodo aprobado

Título a obtener o título obtenido\*  Institución educativa en la cual obtuvo el título\*

Tiempo transcurrido desde el grado hasta la fecha\*  Cargo dentro del emprendimiento\*

Paso 2/2 Atras Finalizar

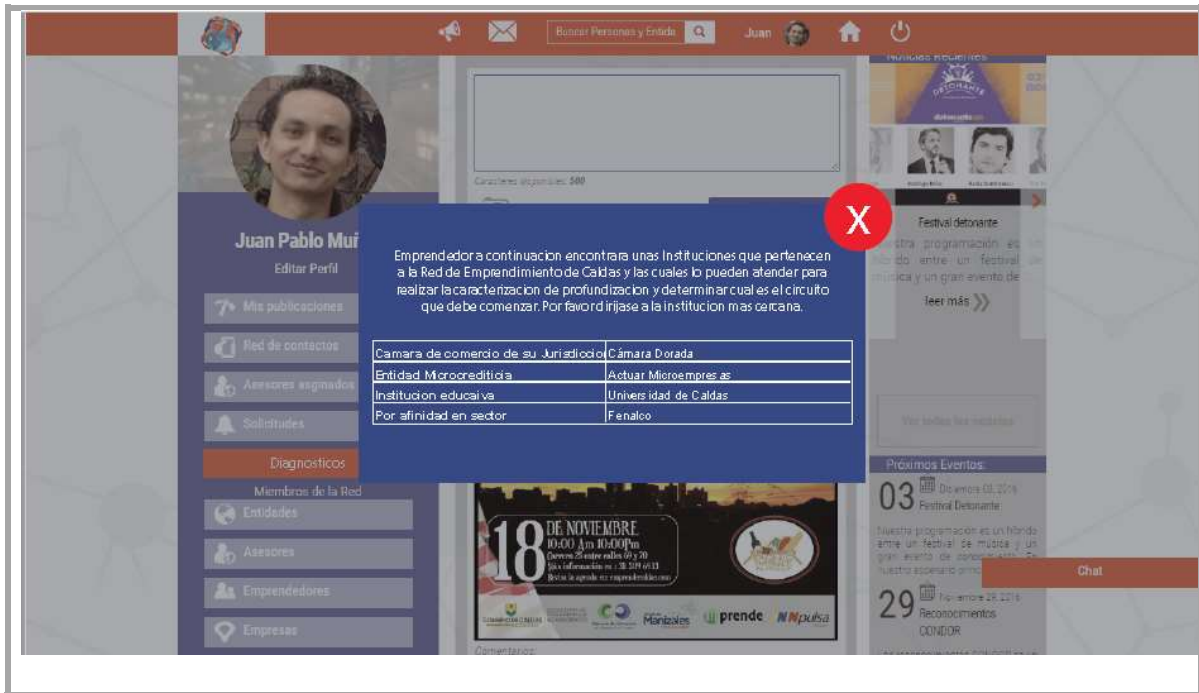
Fuente: Tomado de la página [www.emprendecaldas.com](http://www.emprendecaldas.com).

**Direccionamiento a entidades de caracterización:**

En la figura 39 se puede apreciar como la plataforma direcciona al emprendedor a una de las entidades para que apliquen el instrumento diagnóstico, de acuerdo a sus características.

**Figura 39**

*Direccionamiento de Emprendedores a Entidades que lo Pueden Atender por Medio de la Plataforma [www.empredecaldas.com](http://www.empredecaldas.com)*



Fuente: Tomado de la página [www.empredecaldas.com](http://www.empredecaldas.com).

**Caracterización:**

En la caracterización se define la etapa en la cual se encuentra el emprendedor, en la figura 40, se observa el formulario en la plataforma de la REC.

Figura 40

Formulario de Caracterización en la Plataforma [www.emprendecaldas.com](http://www.emprendecaldas.com)

**Diagnósticos**

Debes buscar al emprendedor por número de cedula para realizar el diagnóstico.

Cedula:

**Juan Pablo Muñoz**  
16078391  
Emprendedor  
iFee I.S.A.S.

Realizar diagnóstico

Caracterización	Informe Diagnostico	Destino emprendimiento
¿Sigue un valor o sabe qué enterar a manera de entrada para la iniciativa, en los 1: Bajo 2: Medio 3: Alto	<input type="checkbox"/> Inverio requerida <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico <input type="checkbox"/> Apoyador normativo <input type="checkbox"/> Oferta en el mercado del bien o servicio <input type="checkbox"/> Mercado muy competitivo <input type="checkbox"/> Mercado medianamente competitivo <input type="checkbox"/> Mercado con pocas compañías	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2
¿Considera que la iniciativa puede expandirse a otro mercado (por razones geográficas) aparte del mercado inicial?	<input type="checkbox"/> La iniciativa se puede expandir a otros mercados o requerimiento mínimo de inversión y con un ambiente	<input type="checkbox"/> 1
¿Conoce el sector en el cual se desenvuelve la iniciativa?	<input type="checkbox"/> No existe conocimiento del comportamiento del sector	<input type="checkbox"/> 1
¿Conoce el mercado de su iniciativa?	<input type="checkbox"/> Sí tiene una idea del mercado y del perfil del cliente por lo que pertenece a personal.	<input type="checkbox"/> 1
¿Conoce su cadena de valor?	<input type="checkbox"/> Tiene identidad o parte de la cadena de valor	<input type="checkbox"/> 1
Tiene definido el modelo de negocio de su iniciativa	<input type="checkbox"/> No conoce que es un modelo de negocio	<input type="checkbox"/> 1
Ha realizado un prototipo de su idea, ya sea producto o servicio	<input type="checkbox"/> El prototipo está elaborado pero no se ha utilizado en el mercado	<input type="checkbox"/> 1
Tiene definida su estructura de costos	<input type="checkbox"/> Cuenta con una estructura de costos definida por cada producto	<input type="checkbox"/> 1

Paso 1/5 Siguiente

Fuente: Tomado de la página [www.emprendecaldas.com](http://www.emprendecaldas.com)

## Diagnóstico

Los resultados de la caracterización en la página arrojan el diagnóstico que se aprecia en la figura 41

**Figura 41**

*Resultados de la Caracterización que Arrojan el Diagnostico en la Plataforma [www.emprendecaldas.com](http://www.emprendecaldas.com)*

The screenshot displays the 'Diagnósticos' (Diagnostics) section of the 'www.emprendecaldas.com' platform. On the left is a sidebar for the 'Cámara de Comercio de Manizales por Caldas' with various navigation options. The main content area shows a diagnostic report for 'Juan Pablo Muñoz', an entrepreneur with ID 16078391. The report is divided into several sections:

- Caracterización:** Includes a radar chart titled 'Caracterización de entrada' with five axes: 'Innovación', 'Gestión de recursos', 'Gestión de talento', 'Gestión de procesos', and 'Gestión de clientes'. The chart shows scores for each category.
- Informe Diagnóstico:** Contains a table with columns for 'Nombre del emprendedor', 'Nombre de la empresa', 'Sector', and 'Breve descripción'.
- Recomendación:** A box providing advice based on the characterization results.
- Resultado de la caracterización:** A detailed text block explaining the importance of the analysis and the role of the user's input.

At the bottom of the report, it indicates 'Página 4 de 5' and includes 'Inicio' and 'Siguientes' buttons.

Fuente: Tomado de la página [www.emprendecaldas.com](http://www.emprendecaldas.com)





## Capítulo 5

### Discusión

Se identifica en el desarrollo de la presente investigación un problema que tiene sus raíces en la falta de articulación de los ecosistemas de emprendimiento. La iniciativa que tiene el gobierno para promover un ambiente seguro, controlado, e innovador para los emprendedores y empresarios por medio de las redes de emprendimiento ha demostrado no arrojar los resultados esperados, lo cual se evidencia con las cifras de cierre de empresas, resaltando que solo el 6% de las personas que tienen afinidad por el emprendimiento y que son empresarios potenciales, llegan a ser empresarios establecidos. Posiblemente esto se deba a una interpretación errónea, de lo que el instrumento empleado para llegar a este fin, permite, es decir la finalidad y funcionalidad de las redes de emprendimiento, distanciadas de la teoría de las redes de conocimiento.

Lo anterior se sustentan con lo manifestado por el MinCIT y la Corporación Ventures en el *“Documento de caracterización de herramientas, instrumentos y metodologías existentes para el mercado nacional que atiendan las etapas de identificación y validación del modelo de negocio”* (2015) al afirmar que

Los ecosistemas son eminentemente caóticos, desordenados y enormes. La combinación de actores, visiones, intereses y enfoques es tal, que aunque se perciban patrones y tendencias, la noción de un ente regulador que determine el rumbo del sistema es, en el mejor de los casos insolente.

Sin embargo, no se debe confundir este caos con falta de articulación como bien lo expresa Daniel Isenberg reconocido docente del Babson College, quien lidera el proyecto del ecosistema empresarial del Babson y ha acompañado la estructuración de diferentes ecosistemas

de emprendimiento a nivel mundial, al afirmar que “Lo más importante es lograr que los líderes estén alineados y con objetivos claros.” (2015).

Es precisamente en esa alineación que las redes de conocimiento juegan un papel determinante debido a que estas son:

Sistemas o estructuras complejas configuradas por actores heterogéneos, que se basan en flujos de información y conocimiento y, en su caso, en la generación de nuevo conocimiento, para la solución de problemas específicos. Se trata de entidades complejas que cruzan barreras organizativas, sectoriales, institucionales, culturales o territoriales, y vinculan actores de diferentes entornos institucionales. (Luna y Velazco 2005).

La Red de Emprendimiento de Caldas es reconocida como una de las redes de emprendimiento más posicionadas a nivel nacional, por tal motivo se escogió para protagonizar el estudio de caso y además por la posibilidad de aplicar la metodología de design thinking para realizar la investigación y de esta manera comprender como es su funcionamiento y estructura, identificar las oportunidades de mejora y diseñar un modelo de trabajo en redes interinstitucionales para fomentar el emprendimiento, la competitividad y la innovación.

La metodología empleada, abarca componentes del design thinking y de la investigación cualitativa, específicamente el estudio de caso; el enfoque de diseño permitió alcanzar un alto nivel de empatía y de inmersión con los individuos que representan las instituciones en la REC, lo cual permitió identificar aspectos que no habían sido identificados en ejercicios de planeación estratégica con metodologías o enfoques propios de la administración tradicional de negocios.

Los resultados expuestos están acordes a investigaciones realizadas por otras entidades a nivel nacional; entre ellos se resalta la falta de articulación, la sobre oferta de servicios que están orientados a satisfacer las mismas necesidades y la nula respuesta a necesidades específicas de

los empresarios de acuerdo a la etapa en la que se encuentran, lo que se puede evidenciar objetivamente en la inmersión a profundidad.

Además de las falencias en el modelo de trabajo mencionadas con anterioridad, es importante subrayar la ausencia de un sentido teleológico como red, evidenciado en la tendencia a brindar servicios a los emprendedores y a tratar casos puntuales cuando estos se dirigían a la secretaria técnica, sin tener en cuenta que no se contaba con la infraestructura ni con los recursos propios necesarios para prestar la atención requerida ; diluyendo incluso el foco hacia el fortalecimiento de las entidades que conforman la red.

Las entidades son precisamente las que se deben atender por parte de la REC, procurando fortalecer sus relaciones y sus capacidades para que de esta manera sean las que presten un mejor servicio al empresario o emprendedor; configurando una red en la que cada uno de sus hilos, el cual representa una relación o un intercambio de información, tenga una finalidad específica que apunte a la optimización de recursos, a la mejor atención de empresarios y emprendedores, para que finalmente esto se vea reflejado en el progreso económico de la región.

El instrumento que se plantea para lograr la articulación pone al emprendedor o empresario como centro o eje de interacción para las entidades. Cada una de las entidades que componen la REC brindan servicios a emprendedores, por tal motivo un instrumento que permita conocer cuáles son sus necesidades, como atenderlas y quien las atendería, permite tener una mejor atención y disposición de los recursos con los cuales cuentan las entidades tanto públicas como privadas para atender a la población.

Por otra parte la teoría de redes de conocimiento permitió definir una estructura de trabajo acorde a la finalidad de la red que es la articulación; en este modelo de trabajo se conformaron clústeres de acuerdo a las afinidades misionales y a los servicios que prestan estas

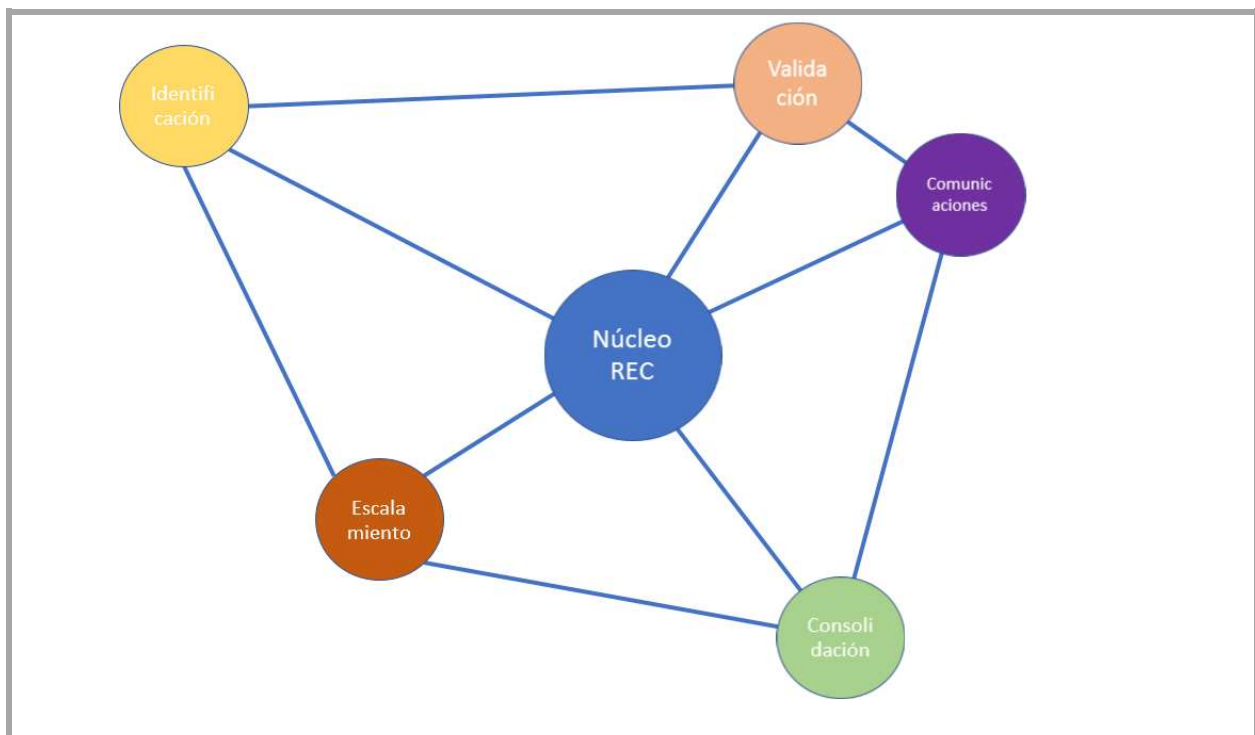
entidades, aspecto que se puede ver en la inmersión a profundidad , fue precisamente el trabajo en estos clústeres lo que facilitó la determinación de las características que las empresas o los emprendimientos debían tener respectivamente y las características que debía cumplir para pasar a una etapa siguiente, pensando en su crecimiento.

La dinámica con esta estructura de trabajo es completamente diferente a la que se tenía anteriormente, con una reunión mensual en la cual participaban la totalidad de las entidades que hacían parte de la REC y en la cual no se presentaban acciones concretas más allá de definir qué entidad atendía ciertos casos de emprendimiento puntuales.

Una representación visual de lo que podría ser el esquema de trabajo de la REC se muestra en la figura 43.

**Figura 43**

*Representación Visual de la Estructura de la Red de Emprendimiento de Caldas.*



Fuente: Elaboración propia con base en los criterios definidos en la inmersión a profundidad.

Los clústeres de investigación se conformaron en torno a una finalidad en común entre los nodos participantes. En la REC se cuenta en el momento con 5 clústeres, correspondientes a las mesas de trabajo de identificación, validación, consolidación y escalamiento y al comité de comunicaciones el cual surgió luego de tener diferentes sesiones entre los demás clústeres, considerándose este último como un gran resultado, debido a que surgió con autonomía por parte de sus propios miembros.

En estos clústeres se pueden conformar grupos o centros de investigación que se orientan a temas específicos que apuntan al cumplimiento de la finalidad, como es el caso de las entidades de soporte del programa Manizales Más. Particularmente el núcleo, se conforma como organismo encargado de velar por el adecuado funcionamiento en lo relacionado con la dinámica de trabajo y participación, el cumplimiento de los objetivos, la evaluación y seguimiento de los mecanismos de trabajo estructurados y de igual manera a las reglas y conductas definidas.

La metodóloga empleada para realizar la investigación, el diseño en sí mismo y la teoría de redes de conocimiento permitieron llegar a un modelo de trabajo que incluso en su corto tiempo de implementación, fue reconocido por la Agencia presidencial de cooperación internacional el 23 de noviembre del año 2016 como un caso de éxito en la labor que se realiza con miras a articular el ecosistema de emprendimiento el cual fue socializado frente a una comisión de países centroamericanos y posteriormente frente a otras redes regionales de emprendimiento a nivel nacional, esta invitación se evidencia con la agenda prevista para este día en el Anexo 9.

## Capítulo 6

### Conclusiones

El diseño y el pensamiento de diseño juegan un papel fundamental en el emprendimiento; el primero, está llamado a instituirse como disciplina articuladora de los diferentes campos de conocimiento que puedan participar en la solución a un problema específico, el pensamiento de diseño por su parte se encarga de centrarse y comprender las necesidades del usuario para que la solución resultante coincida con estas necesidades, sea tecnológicamente factible y entregue valor al cliente.

El híbrido metodológico entre el estudio de caso y el pensamiento de diseño estructurado para la presente investigación permitió generar una fuerte empatía con los actores de la Red de Emprendimiento de Caldas, de forma que se pudiera comprender a profundidad las dinámicas y particularidades que se presentaban al interior de la Red dando como resultado un diseño de red que mejora sus dinámicas de trabajo, interacciones y articulaciones en pro de los resultados que busca cada entidad de acuerdo a sus propósitos misionales, a la visión y a el impacto que quieren generar en la región.

La Red de Emprendimiento de Caldas se considera como una red de conocimiento puesto que está conformada por entidades heterogéneas, con distintos propósitos misionales y naturalezas jurídicas, que intercambian información y conocimiento entre ellas buscando crear nuevo conocimiento que dé respuesta a las necesidades de los emprendedores en cada una de las etapas propuestas en el ciclo del emprendimiento.

El problema que se pretende solucionar por medio de las redes regionales de emprendimiento en Colombia, de acuerdo a la ley 1014 de 2006, puede ser considerado como un problema perverso -teniendo en cuenta que estos son definidos por Owen (2007) como

problemas originados en parte por el constante crecimiento de la población y las consecuencias de estos en los recursos naturales y el medio ambiente- dado que la intencionalidad de las redes es favorecer el fomento de la cultura del emprendimiento y la creación de empresas fomentando así el desarrollo económico y social en la región de influencia; regiones que por lo general se caracterizan por tener más oferta de profesionales en ciertas áreas del conocimiento que puestos de trabajo disponibles, lo que se ve reflejado en las cifras de desempleo y empleo informal presentes en distintos informes económicos.

Es necesario evaluar los servicios que se ofrecen por parte de las entidades de la REC a los emprendedores. Se encontró para el caso particular de la etapa de validación una deficiencia de servicios que permitiera alcanzar los resultados esperados en esta etapa y por el contrario en la etapa de consolidación, se encontró una gran cantidad de servicios, que no atienden ninguna de las necesidades de los emprendedores o empresarios en esta etapa.

Las cifras expuestas en la presente investigación que exponen la poca sostenibilidad de las empresas en Colombia, se relacionan, como producto de los resultados de esta investigación, directamente con las deficiencias en la etapa de validación en el ciclo del emprendimiento. Esta situación ocasiona que las empresas continúen con el proceso de crear y crecer empresa con modelos de negocio poco validados, con soluciones que no han sido probadas en el mercado y que por lo tanto no han tenido iteraciones; esto deriva en la no sostenibilidad de las empresas en el tiempo por no encontrar mercados lo suficientemente amplios y diversos para continuar ofertando sus productos y servicios.

El bajo nivel de innovación en las prácticas empresariales y de emprendimiento es motivo de la poca sostenibilidad de las empresas en el tiempo dada la saturación de los mercados





en los que ingresan a competir, caracterizados por los mismos segmentos de clientes y guerras de precios que se traducen en una afectación de utilidades y la permanencia del emprendimiento.

Uno de los principales aportes de la presente investigación es la claridad que se adquirió en el papel de la red como instrumento de articulación de instituciones. En este rol no solo se plantean acciones y mecanismos que permiten fortalecer la comunicación entre los distintos actores de la REC, sino que también se trabaja de manera conjunta y armónica con fines claros y afinidades misionales, lo cual se ve reflejado en la optimización de los recursos disponibles y en la consecución de resultados.

La aproximación al modelo de trabajo para las redes de emprendimiento alcanzado en la presente investigación fue adoptada por la Red de Emprendimiento de Caldas y luego de su implantación han sido solicitadas transferencias metodológicas para la Red de Emprendimiento del Magdalena y para noviembre de 2020 se ha comenzado la implementación en la Red de emprendimiento del Norte de Santander. De esta manera se abren escenarios que bien pueden convertirse en otros estudios de caso propios de otros contextos regionales que sin duda aportaran al mejoramiento de la propuesta que aquí se presenta.

## Referencias

- Alcaldía de Manizales. (2018). *Política Pública de Emprendimiento, Competitividad y Empleo*.  
<https://manizales.gov.co/RecursosAlcaldia/201908161643518554.pdf>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, Vol. 8 (2), pp. 5-21
- Calderón, G. Naranjo, C. y Álvarez, C. (2016). *Emprendimiento y desarrollo: análisis de una realidad. El caso Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Castillo, A. (1999). *Estado Del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*.  
<http://recursos.ccb.org.co/bogotaemprende/portalininos/contenido/doc2estadodelarteenlaensenanzadelemprendimiento.pdf>
- Camillus, J. (2008). Strategy as a Wicked Problem. Harvard Business Review.
- Congreso de Colombia. Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html)
- Cuevas, M. (2011, 22 de Noviembre). ¿Cómo despertar el emprendimiento y la innovación desde la academia por medio de modelos de enseñanza establecidos?. *Universidad de América*, volumen 4, 115-124.  
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/785/1/79946676-2011-2-II.pdf>
- Drucker, P. (2016). Design thinking. ¿En qué consiste el proceso? <http://www.designthinking.es>
- Hernandez, R. Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- La clave es tener un modelo de negocio claro y rentable. (2 de diciembre de 2019). La Patria.  
<http://admin.lapatria.com/economia/la-clave-es-tener-un-modelo-de-negocio-claro-y-rentable-449000>

Labarcés, C. (2015) Aspectos de innovación schumpeteriano: el emprendimiento, el perfil del empresario en el contexto social. *Dictamen libre*, volumen 17, 73-80.

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/download/3082/2492/>

Luna, M. y Velazco, J. (2005). Redes de conocimiento: principios de coordinación y mecanismos de integración. Seminario Redes de conocimiento como nueva forma de creación colaborativa: su construcción, dinámica y gestión. Buenos Aires: UNAM.

Maurya, A. (2012). *Running Lean, Iterate from Plan A to a Plan That Works*. United States of America: O'Reilly Media.

Maurya, A. (2016). *Scaling Lean, Mastering the key Metrics For Startup Growth*. United States of America: Penguin.

Melles, G. Vere, I y Vanja, M. (2011). Socially responsible design: thinking beyond the triple bottom line to socially responsive and sustainable product design. *CoDesign*, 7:3-4, 143-154

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2015). *El Emprendimiento y la Innovación en Colombia*.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Corporación Ventures. (2015). *Documento de caracterización de herramientas, instrumentos y metodologías existentes para el mercado nacional que atiendan las etapas de identificación y validación del modelo de negocio*.

Milburn, L. y Brown, R. (2003). The relationship between research and design in landscape architecture. *Landscape and Urban Planning* 64, 47-66.

Monreal, C. (2000). *¿Qué es la creatividad?* Madrid: Biblioteca Nueva

Moya, P., y Santana, S. (2016). Sobre el concepto de emprendimiento. Laboratorio de innovación y emprendimiento. Santiago-Chile

<https://www.openbeauchef.cl/wp-content/uploads/2016/12/Sobre-el-concepto-de-emprendimiento.pdf>

Oppenheimer, A. (2014). *Crear o morir, la esperanza de Latinoamérica y las 5 claves de la innovación*. Nueva York: Vintage Español.

Ortega, M. y Ceballos, P. (2015). *Design Thinking. Lidera el presente. Crea el futuro*. (1ª. ed.). España: ESIC Editorial.

Osorio, A. (6 de octubre de 2013). La Red de emprendimiento de Caldas es ejemplar. La Patria.

<https://www.lapatria.com/economia/la-red-de-emprendimiento-de-caldas-es-ejemplar-asesor-de-mincomercio-45193#:~:text=La%20red%20de%20emprendimiento%20de%20Caldas%20es%20ejemplar%3A%20asesor%20de%20Mincomercio,-Domingo%2C%20Octubre%206&text=Andr%C3%A9s%20Vengoechea%2C%20asesor%20del%20Ministerio,charla%20a%20emprendedores%20de%20Manizales.&text=En%20Caldas%2C%20este%20objetivo%20se,Vengoechea%2C%20asesor%20de%20esa%200cartera.>

Osterwlauder, A y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Bogotá: Editorial Planeta.

Owen, C. (2007). Design Thinking: Notes on Its Nature and Use. *Design research quarterly*, Vol. 2 (1), pp. 16-27

Pérez, Y. y Castañeda, M. (2009). Redes de Conocimiento. *Ciencias de la información* vol 40. pp. 3-20

Presidencia de la Republica de Colombia. Decreto 210 de 2003. Por el cual se determinan los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones.

<http://www.suinjuriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1845734>

Presidencia de la Republica de Colombia. Decreto 1192 de 2009. Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=35834>

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22. ed). Consultado en

<https://www.rae.es/rae.html>

Restrepo, J. (2013). Ecosistema del emprendimiento en Colombia.

<http://mprende.co/opini%C3%B3n-y-foros/ecosistema-del-emprendimiento-en-colombia>

Revista Lideres. (24 de mayo de 2015). *Daniel Isenberg: “El emprendimiento es buscar crecer”*.

<https://www.revistalideres.ec/lideres/daniel-isenberg-emprendimiento-crecimiento-ecuador.html>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. United States of America: Crown Business

Ríos, T. (2013). *La hermenéutica reflexiva en la investigación educacional y social:*

*articulaciones entre Paul Ricoeur y la pedagogía crítica de Paulo Freire*. Manizales: Universidad de Manizales.

Rodríguez, L. (2018). *Innovación y diseño centrado en el usuario*. Metropolitan Autonomous University.

Saiz, S. (2005). *Cómo potenciar la generación de nuevas ideas en la fase creativa del proceso de innovación tecnológica en aplicaciones de la ingeniería industria*. “el papel del azar, los



sentimientos y el juego en la fase de generación”. (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.

Torres, J. (2015). Emprendimiento en Colombia, ¿Cómo vamos? Una revisión al Ecosistema Nacional de Emprendimiento. (Tesis de pregrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá.

Vianna, M. y Vianna, Y. Adler, I. Lucena, B. y Russo, B. (2016) *Design thinking. Innovación en los negocios*. (1ª. ed.). Rio de Janeiro: MJV Press.

Zimmerman, J. Forlizzi, J. y Evenson, S. (2007). Research through design as a method for interaction design research in HCI. *Human-computer interaction Institute and the School of design*. Carnegie Mellon University.