



Revista Venezolana de Gerencia  
ISSN: 1315-9984  
rvgluz@gmail.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Emprendimiento en Popayán, Cauca, Colombia: estrategias de acompañamiento institucional

**Sánchez Trochez, Diana Ximena; Cerón Ríos, Gineth Magaly**

Emprendimiento en Popayán, Cauca, Colombia: estrategias de acompañamiento institucional

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 25, núm. 92, 2020

Universidad del Zulia, Venezuela

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286020>

## Emprendimiento en Popayán, Cauca, Colombia: estrategias de acompañamiento institucional

Entrepreneurship in popayán, cauca, colombia: institutional support strategies

*Sánchez Trochez, Diana Ximena*  
*Universidad Internacional de la Rioja, España*  
diana.sanchez@docente.fup.edu.co

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286020>

*Cerón Ríos, Gineth Magaly*  
*Universidad del Cauca, Colombia*  
gmcr05@gmail.com

### RESUMEN:

El propósito de esta investigación es analizar las estrategias de acompañamiento a emprendimientos del municipio de Popayán (Cauca-Colombia), además de evaluar el efecto de su aplicación por parte de empresas públicas y privadas del municipio. Es una investigación de tipo descriptiva y corte transversal, que empleó dos tipos de instrumentos: cuestionarios y entrevistas. Estos recogieron las principales estrategias que las organizaciones brindan a los emprendimientos. La población está representada por 38 directivos de 11 organizaciones pertenecientes a la Red Regional de Emprendimiento del Cauca, y 17 emprendimientos que reciben acompañamiento a través de estas entidades. Como resultados se evidencia que las entidades enfocan sus estrategias hacia la articulación institucional, con la comunidad, la asociatividad, las competencias y programas de acompañamiento, mientras que los emprendedores se ven influenciados por la sensibilidad hacia el entorno, el fomento de relaciones y el reconocimiento de las instituciones. Este análisis aporta a la literatura administrativa, empresarial y abre paso a futuras investigaciones para emprendimientos de diferentes contextos.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategias de acompañamiento, ecosistema de emprendimiento, experiencias en emprendimiento, entidades gubernamentales y privadas.

### ABSTRACT:

The purpose of this research is to analyze the support strategies for enterprises in the municipality of Popayán (Cauca-Colombia), in addition to evaluating the effect of their application by public and private companies in the municipality. It is a descriptive, cross-sectional investigation that used two types of instruments: questionnaires and interviews. These collected the main strategies that organizations provide to enterprises. The population is represented by 38 executives from 11 organizations belonging to the Regional Entrepreneurship Network of Cauca, and 17 enterprises that receive support through these entities. As a result, it is evident that the entities focus their strategies towards institutional articulation, with the community, associativity, skills and support programs, while entrepreneurs are influenced by sensitivity towards the environment, the promotion of relationships and recognition of the institutions. This analysis contributes to the administrative and business literature and opens the way to future research for businesses in different contexts.

**KEYWORDS:** Support strategies, entrepreneurship, entrepreneurs, entrepreneurship ecosystem, experiences in entrepreneurship, governmental and private entities.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, los emprendimientos son una herramienta que proporciona grandes beneficios a cualquier empresa, pero es necesario desarrollar y manejar Estrategias de Acompañamiento –EA– adecuadas, con seguimiento continuo para obtener el propósito por el cual se crea dicho emprendimiento, y asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos que se propone; proporcionando ventajas a la empresa (organización) que apoye el emprendimiento exitoso frente a su competencia.

La conformación de redes empresariales o de acompañamiento empresarial, tienen como fin generar articulación entre las entidades y el entorno, logrando con ello incrementar la productividad y competitividad (González y Gálvez, 2008:13). Así el emprendedor con micros, pequeñas y medianas

empresas, tiene un mecanismo para interactuar con otros empresarios, proveedores, y estar al tanto de las necesidades del entorno.

Un emprendimiento que recibe un adecuado acompañamiento de una empresa con mayor experiencia, genera oportunidades para obtener ganancias y la reducción de pérdidas. Esta relación es parte integral tanto de la empresa que acompaña, como del emprendimiento, donde las buenas prácticas de gestión y cooperación operan de manera directamente proporcional. De esta manera, se desarrollan capacidades empresariales de los emprendedores para competir en los mercados de bienes y servicios.

En relación con Colombia, es interesante evidenciar la conformación de redes regionales de emprendimiento, amparadas por la Ley 1014 (Congreso de Colombia, 2006), referenciadas en diferentes fuentes y agrupadas en Ecosistemas Regionales de Emprendimiento, así: Región Norte, Centro- Oriente, Centro-Occidente, SurOccidente, de la que hace parte la Red Regional de Emprendimiento del Cauca, Región Sur-Oriente y Región Oriente (INNPULSA- Universidad Nacional de Colombia Sede MEdeLLin, 2017:14).

El éxito o fracaso de estos emprendimientos dependen de tres dimensiones (), lo individual (E=emprendedor) con su entorno (C=contexto) y con lo grupal (R=Red de empresas). Aunque en Colombia se cuenta con las redes mencionadas anteriormente, no todas están preparadas para la asociatividad, y es ahí cuando la configuración de red no les resulta útil.

Con base en lo anterior, aunque en Colombia lo han intentado, faltan estrategias que aborden las tres dimensiones para el éxito del emprendimiento (), como por ejemplo: articulación interinstitucional, articulación con el contexto, desarrollo de competencias empresariales, seguimiento continuo y el reconocimiento de causa-efecto que puede beneficiar a la empresa si potencializa el emprendimiento.

En este artículo, se plantea como objetivo analizar las Estrategias de Acompañamiento –EA– y su impacto en las empresas (organizaciones) públicas y privadas del municipio de Popayán, Colombia, con el fin de categorizar, determinar, identificar y clasificar problemáticas y aciertos que han tenido hasta el momento las estrategias planteadas por organizaciones pertenecientes a la Red Regional de Emprendimiento del Cauca –RREC–, que han venido acompañando los emprendimientos en el municipio de Popayán, Colombia.

Esta categorización de las estrategias de acompañamiento que usan las empresas de la RREC, se realiza con el propósito de hallar sus debilidades y fortalezas, desde el punto de vista de la organización como acompañante y del emprendimiento como beneficiario. La investigación busca la identificación de estrategias de acompañamiento de las redes de organizaciones a los emprendimientos, además de aportar una base inicial de estrategias para el éxito de emprendimientos, apoyándose en las tres dimensiones () y así, realizar ese acompañamiento de forma efectiva que lleve al éxito, dado que estas redes requieren seguirse fortaleciendo para brindar un mayor apoyo a los nuevos emprendimientos.

Siendo una investigación de tipo descriptiva de índole cualitativa y corte transversal, empleó como instrumentos, cuestionarios y entrevistas. Estas herramientas permitieron recoger las principales estrategias que las organizaciones brindan a los emprendimientos. Así mismo, se usó el método Delphi, que permite una mirada sistémica de un juicio emitido por expertos sobre una problemática (Astigarraga, 2008:2; Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, 2016:88). La población de estudio se compone por 38 directivos y líderes de 11 entidades públicas y privadas pertenecientes a la Red Regional de Emprendimiento del Cauca, y 17 emprendimientos que reciben acompañamiento directo o indirecto por una de las entidades que pertenecen a la RREC, colectivo amparado en la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, cuyo objetivo busca promover el espíritu emprendedor (Congreso de Colombia, 2006).

La investigación contempla datos relacionados con sus historias de vida alrededor del ejercicio de emprender y su experiencia hasta el momento, problemáticas y beneficios del acompañamiento que han recibido, con la finalidad de identificar y categorizar las estrategias EA eficientes que deben mantenerse y las que deben cambiarse o mejorarse.

La selección de la población contó con criterios de inclusión como ser miembro de la RREC como organización en calidad de acompañante o ser un emprendimiento que recibiera el acompañamiento de estas organizaciones, el criterio de exclusión fue no pertenecer a la Red o su falta de participación activa en ella.

Dentro de la población, se consideraron dos escenarios distintos, uno para empresarios directivos de las entidades de la RREC y otro para los emprendedores de los emprendimientos seleccionados. Se usaron dos instrumentos de investigación diseñados en el marco de la investigación. Por una parte, una entrevista semiestructurada con un guion común y, por otra, un cuestionario con preguntas abiertas. Con ellos se recolectó las opiniones desde dos puntos de vista del acompañante y el acompañado. Los datos fueron procesados en el Software Atlas Ti<sup>[1]</sup>, aplicación que facilitó la caracterización y generación de los mapas conceptuales de la categorización de las estrategias y acciones de acompañamiento encontrados en el estudio cualitativo.

Además, se revisaron las estrategias que usan diferentes organizaciones institucionales de Colombia en el acompañamiento y promoción del emprendimiento, siendo una búsqueda de elementos de juicio que permitieron esquematizar el trabajo de campo, y posteriormente usarlas como referente comparativo para analizar y evaluar las estrategias empleadas en el municipio de Popayán, mediante técnicas cualitativas de investigación.

Los pasos a seguir por los investigadores consideraron como primera medida, los cuestionarios diseñados en el marco de la investigación, diligenciados de forma personal por el participante en las instalaciones de cada entidad o emprendimiento. Posteriormente, se organizaron grupos focales con entrevistas semiestructuradas, donde se recibió la participación e intercambio de opiniones. Cabe aclarar que, cada uno de los seleccionados se citó en lugares neutrales de ambientes agradables, de fácil acceso y relacionados con su función y contexto. Para ambas secciones de la población se lograron registros en audio, con previo consentimiento de los asistentes, con una duración aproximada de una hora.

En segunda instancia se implementaron los cuestionarios. El primer formulario para empresarios de la RREC, arrojaron datos relacionados con: 1) información general de la entidad, 2) fases para el acompañamiento, 3) aspectos financieros 4) asociatividad, 5) medición, 6) fomento de la cultura del emprendimiento y 7) mejoramiento continuo.

Mientras que el segundo, correspondiente a los emprendedores, permitió identificar los siguientes elementos: 1) datos personales y del emprendimiento 2) experiencia 3) mejoramiento continuo, relacionado con lo que considera debe ser implementado en Popayán para fomentar el emprendimiento.

En tercera instancia, se diseñó una entrevista, se recolectó la información de las estrategias EA para el análisis de información en el software Atlas ti.

## **2. Emprendimiento, consideraciones teóricas y empíricas**

Hablar de Emprendimiento es hablar de progreso a nivel social y educativo. En esta medida, diversos teóricos y emprendedores alrededor del mundo han dado algunos conceptos relacionados con los términos de emprendimiento y emprendedor. En primer lugar, la Real Academia de la Lengua Española –RAE–, define emprendimiento como toda acción y efecto de acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro (RAE, 2019). En Rodríguez (2009: 106), se hace una revisión de investigaciones que describen el término "emprendimiento", resumiéndolo como emprender algo innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.

2019). En Rodríguez Ramírez( 2009:106), se hace una revisión de investigaciones que describen el término 'emprendimiento', resumiéndolo como emprender algo innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.

Sin embargo, concluyen que ninguna definición de emprendimiento será precisa, debido a que es común que todo el mundo se considere innovador, flexible y creativo, pero no todos los nuevos negocios, crecen y se desarrollan como emprendimientos exitosos, al contrario, se ve que han fracasado. De ahí que el emprendimiento, está enfocado en dar respuesta a la pregunta citada del texto (Timmons en Rodríguez

Ramírez, 2009:101) ¿cómo puedo hacer que la innovación, la flexibilidad y la creatividad sean más operacionales?, considerando esto, es importante partir de la delimitación del término de emprendedor, para dar respuesta al emprendimiento.

Es así, como el concepto de emprendedor ha venido cambiando con el tiempo. En la edad media, un emprendedor era un arquitecto, maestro de obra o un guerrero (Pereira Laverde, 2003:11), eran personas que luchaban, persistían, planteaban estrategias, proponían metas, caminos y soluciones.

En la economía moderna, un emprendedor se caracteriza por su innovación permanente, motivación y gran compromiso, planeación y ejecución. Cantillon y otros investigadores (Cantillon, 1755; Sharma y Chrisman, 1999; González, Cerón y Alcazar, 2010:169; Pickle y Abrahamson, 1990; Cardona, Vera y Tabares Quiroz, 2008; Formichella, 2004:3), mencionan que es un individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, un hombre racional por excelencia, innovador que actúa en una sociedad mercantil en que la competencia y la incertidumbre hacen evaluar las probabilidades para tomar decisiones.

Un emprendedor es capaz de crear algo nuevo o de dar uso diferente a algo ya existente y generar un impacto en su propia vida y en la comunidad (Schumpeter, 1950; Gartner, 1989). Este tipo de acciones, son las que dinamizan el organismo económico y lejos de simplemente generar nuevos patrones, lo que buscan es una visión global, llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado (Herbert y Link, 1982).

De lo anterior, se puede evidenciar, cómo el desarrollo del emprendimiento se ha ido integrando a tres dimensiones (I), lo individual (E=emprendedor) con su entorno (C=contexto) y con lo grupal (R=Red de empresas), demostrando la necesidad de tener redes entre empresas u organizaciones, que brinden herramientas al emprendedor para acceder a recursos que posibiliten la ejecución de proyectos, proporcionen orientación, identificación de oportunidades, recursos en especie o efectivo, y apoyo en la resolución problemas. (Herrera, 2009:25), elementos indispensables para el éxito de los emprendimientos.

Cabe resaltar, que el 95% de la conformación del tejido empresarial de Popayán (Cauca) son pequeñas empresas que logran formalizarse, sin embargo, su tiempo de vida en promedio es de dos años, o incluso menos, debido a las carencias relacionadas con falta de recursos para invertir, falta de inclusión y acompañamiento en el proceso, poco apoyo del comprador local, así como capacidades administrativas y manejo administrativo adecuado. Por otro lado, carecen de innovación en producto, les es difícil la asociatividad, y no tienen suficientes conocimientos y experiencia financiera para administrar adecuadamente su negocio.

Por ende, se hace necesario contar con el soporte de la Red RREC en el Cauca, que contribuya en el desarrollo de los emprendimientos y el crecimiento en el tiempo que los haga autosostenibles y fortalecerlos con recursos, conocimientos, habilidades y experiencia necesaria, mediante estrategias de acompañamiento adecuadas y contextualizadas.

### **3. Reflexión de estrategias de acompañamiento a emprendimientos**

En esta sección se describen los resultados de la investigación a partir del estudio cualitativo realizado por los investigadores. El Cuadro 1 resume los datos de las entidades participantes del estudio. Las organizaciones fueron seleccionadas por pertenecer de forma activa a la RREC como entidades que acompañan emprendimientos, así como, los emprendimientos, al encontrarse en la base de datos de las entidades clasificadas por haber alcanzado los mejores resultados en el corto plazo, por culminar de manera exitosa y sobresaliente las etapas de acompañamiento, incluso recibiendo recursos en efectivo o en especie al participar de concursos o programas de reconocimiento y empoderamiento. Esto las convierte en un referente entre los emprendedores que están en etapas previas o etapa de ideación.

En cuanto a la población abordada, se tuvo en cuenta para su selección, el cargo que ocupaban con capacidad de decisión por su conocimiento en el tema, evidenciando con ello, el tipo de relación y experiencia tanto de la empresa como de las estrategias EA que se han venido implementando con los emprendimientos que acompañan.



**CUADRO 1**  
**Datos de Entidades privadas y públicas que pertenecen a la RREC**

**Cuadro 1**  
**Datos de Entidades privadas y públicas que pertenecen a la RREC**

No.	ENTIDAD	NO. PARTICIPANTES	CARGO DIRECTIVO
1	Institución Educativa Colegio Comercial del Norte	2	(1) Rector (1) Docente coordinador de emprendimiento
1	Cámara de Comercio del Cauca	2	(1) Presidente (1) Coordinación del área de Desarrollo Empresarial
1	Oficina de Gestión de Empleo y Emprendimiento del Municipio de Popayán	2	(1) Secretario de Desarrollo Agroambiental y de Fomento Económico (1) Coordinación oficina de Empleo y Emprendimiento
1	Servicio Nacional de Aprendizaje Sena	2	(1) Líder de la Red SBDC Regional Cauca (1) Profesional de apoyo en emprendimiento
1	Centro de Desarrollo Tecnológico Clúster Creativo	2	(1) Líder de la unidad de Creación de Startup (1) Líder de la Unidad de Tecnología e Innovación
1	Fundación Universitaria de Popayán	16	(1) Decano Facultad de Ciencias económicas, contables y administrativas (15) Docentes con funciones de emprendimiento
1	Universidad del Cauca	5	(1) Coordinación de Emprendimiento de la División de Innovación, Emprendimiento y Articulación con el Entorno –DAE (1) Líder Semillero de Emprendimiento e Innovación Start TIC (1) Coordinación del Centro de Estudios y Servicios – CES (1) Docente de emprendimiento líder de iniciativa EUREKA – E (1) Docente de emprendimiento líder en la Facultad de Ciencias de la Salud
1	Corporación Universitaria Autónoma del Cauca	3	(1) Vicerrector Académico (1) Decanatura Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas FACACE (1) Líder de Emprendimiento de la institución
1	Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca	2	(1) Vicerrector Académico (1) Director Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial del Cauca CIDECAUCA
1	Escuela Superior de Administración Pública – ESAP	1	(1) Docente líder del proceso de emprendimiento
1	Corporación Universitaria Comfacaucá	1	(1) Docente líder del proceso de emprendimiento
11	Total, participantes involucrados	38	

Fuente: elaboración propia.

elaboración propia.

En el Cuadro 2 se muestran los a diferentes sectores económicos, 17 emprendimientos pertenecientes además de diferentes contextos en los que se devuelven.

Esta información se relaciona con los datos de: características, sus experiencias y juicios en relación con el acompañamiento del emprendimiento.

## CUADRO 2

### Datos de Emprendedores de emprendimientos que han recibido acompañamiento

Cuadro 2 Datos de Emprendedores de emprendimientos que han recibido acompañamiento No. Emprendimiento  
Sector 2 Estudiantes del Colegio Comercial del Norte  
Popayán con dos emprendimientos Educación básica y media 1 Concretar Solución Integral S.A.S. Servicios para el sector público 1 Solmedia Digital Tecnología 1 Inmodigital Tecnología 1 SuricataTeach Tecnología 1 Bioseguridad Colombia Company S.A.S (BSC COMPANY) Industrial 1 INTERA, productos sostenibles en plástico Industrial 1 Nube de Tacones, dejando huella desde lo alto Manufactura 1 Attis Mascotas Manufactura 1 Fundación Red Emprendedoras Popayán Servicios 1 Colectivo Happy Servicios 1 Kines Servicios de salud 1 Tandem Servicios culturales 1 TAZÓN Alimentos 1 Légumier, alimentación consciente Alimentos 1 MunchysBy Manu Alimentos 17 Emprendimientos

elaboración propia.

#### • Estrategias de acompañamiento por empresarios RREC

Aquí se describe el análisis cualitativo de la información suministrada por los directivos de las entidades que pertenecen a la red RREC. Se tiene la categorización de las EA desde el punto de vista de la entidad acompañante, siendo un punto de partida para todas las entidades que desean acompañarlos.

*EA1. Articulación institucional:* su principal objetivo es que las instituciones promuevan y lideren espacios de articulación, que permita un mayor impacto en los resultados de acompañamiento y promoción del emprendimiento en la ciudad, así como, de la utilidad que representa para ellas la RREC.

Las entidades tienen un gran interés de continuar generando acciones en pro de esta articulación. Sin embargo, existen dificultades como red: la permanencia de los representantes de las instituciones por el tipo de contratación o el cambio de funciones, la necesidad de una personería jurídica para el manejo de recursos, la financiación de eventos colectivos para la promoción del emprendimiento, la poca presencia de instituciones gubernamentales y la agilidad en la toma de decisiones.

En efecto, la interacción de los actores ha traído como consecuencia el desarrollo de estrategias de impacto para la región, especialmente en el acompañamiento y trazabilidad, la optimización de recursos desde una planeación concertada, evitando duplicidad de actividades.

Por ende, es apremiante el diseño de políticas al interior de las entidades cuyo objetivo sea fomentar el emprendimiento dinámico, es decir que además de sobrevivir, logren crecer de manera significativa. Todas estas, encaminadas hacia promover la gestación, nacimiento y expansión de negocios con alto potencial de crecimiento e innovación, además, de comprender que este proceso es de largo plazo, que amerita un equipo de trabajo consolidado, con experiencia para afrontar diferentes etapas y sus respectivos factores (Kantis et al., 2012:2).

**EA2. Articulación con la comunidad:** los emprendedores de diferentes sectores se apoyan en la institucionalidad para acceder a convocatorias y otros mecanismos que les faciliten avanzar en sus procesos de emprendimiento, resultado de estrategias de promoción y difusión de las entidades.

El comportamiento del emprendimiento en la ciudad de Popayán ha cambiado, evidenciando un interés de las entidades por buscar estrategias de articulación con la comunidad, panorama reiterado por los entrevistados en las sesiones grupales. Un factor predominante son las fuentes de financiación. Las entidades expresan que parte de las dificultades de los emprendedores radica en la sostenibilidad del negocio en un periodo mayor a los dos años de vida, encontrando como punto común que, quienes sí lo han logrado, se debe

a su capacidad de articulación con inversores, y es ahí cuando, la entidad cumple un papel indispensable en el diseño reglamentario para que sea de fácil acceso (García y Martínez, 2011).

**EA3. Fomento de la asociatividad:** la asociatividad se constituye como parte de las estrategias que se promueven desde redes institucionales. Específicamente buscan la generación de valor agregado en los productos y servicios, la disminución de emprendimientos de subsistencia y una mayor sostenibilidad en el tiempo. Contrario a ello, sí se refleja una preocupación e interés en sus estrategias por manifestar que en la medida que existan más de tipo asociativos, estos podrán acceder a importantes beneficios, tanto desde el punto de vista empresarial como gremial (Vitoli, 2015).

En ese sentido, la característica de asociatividad está directamente relacionada con el mejoramiento de las condiciones de trabajo y producción, la formalización, formación empresarial e incremento en los índices de competitividad.

Diferentes estudios demuestran que, para lograr la asociatividad, las instituciones requieren fomentar el desarrollo profesional y valores personales como iniciativa, independencia, capacidad de adaptación y constancia para crear empresas. Es decir, los procesos asociativos estimulan vínculos culturales propios de la región, promoviendo con ello, un beneficio integral. (Guerrero Bejarano y Villamar Cobeña, 2016:107).

**EA4. Fomento de competencias:** promoción de competencias en los emprendedores. Cuando se habla de una competencia, se hace mención al saber hacer en contexto, desde el saber (conocimientos), el hacer (habilidades) y el ser (actitudes y valores) (PertuzPeralta et al., 2016:32).

En ese orden de ideas, se requiere tanto formación técnica (habilidades específicas) como en habilidades blandas, entre ellas, como principal medida, el liderazgo. Los resultados arrojan que, para las instituciones, las competencias son decisivas para el futuro del emprendedor, y se convierten en la base de sus habilidades para enfrentar la trayectoria como futuro empresario (Ahumada, 2013:4).

Considerando que las personas en su mayoría no han sido formadas con mentalidad emprendedora, es recurrente que encuentren como primera alternativa la posibilidad de capacitarse y aspirar a vincularse bajo la modalidad de empleado, sin embargo, las circunstancias del entorno, han puesto en el emprendedor la necesidad de desarrollar competencias para auto emplearse (Cantón et al., 2014:33).

**EA5. Programas de acompañamiento:** entre las diferentes apreciaciones hechas por las entidades, se evidencia que los esfuerzos están orientados principalmente a programas para la promoción del emprendimiento, siendo este un mecanismo para contribuir a mediano y largo plazo en una cultura empresarial.

Las entidades ejercen un papel educativo como primera función, empleando herramientas que favorezcan habilidades y conocimientos para emprender, desde etapas tempranas de sensibilización (Los Autores, 2019).

Se percibe que este es el primer paso para asentar las bases del emprendimiento en la ciudad, en el marco de las etapas estipuladas por la política nacional de emprendimiento, que determina que la sensibilización se enfoca en metodologías unificadas que motiven a las comunidades a involucrarse con este, de tal manera que el mensaje se generalice siendo más eficientes en los recursos.

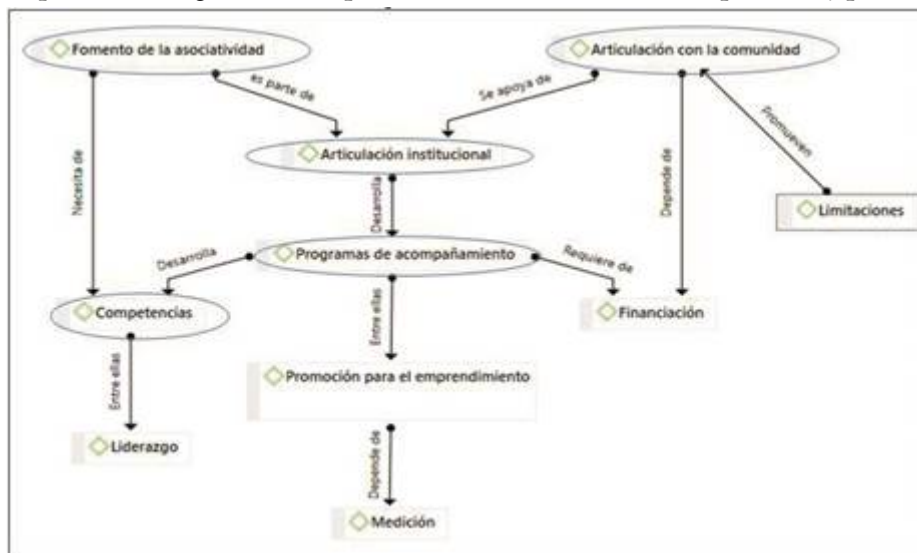
Sin embargo, ello requiere de mayores esfuerzos de financiación, considerando que las entidades están limitadas en recursos operacionales, y su equipo de trabajo en varios casos, se limita a un coordinador de emprendimiento, con funciones de otro tipo. Al mismo tiempo, supone fortalecer indicadores de medición que demuestren la trazabilidad del impacto en periodos de tiempo considerables para evaluar y tomar decisiones.

El diagrama 1, muestra la relación entre las diferentes estrategias EA que han usado las entidades de la RREC. Se evidencia como la EA1 es el nodo central para las estrategias, ya que a esta estrategia apoya la EA2, a ella pertenecen EA3 y EA4, además permite el desarrollo funcional de la EA4 y EA5. Entre tanto, se podría decir que, existe una estrecha relación con las estrategias diseñadas para el fomento de la articulación interinstitucional de comunidad y asociatividad. Así mismo, determinar que la articulación de



la comunidad depende del trabajo en red institucional, y que es el resultado de limitaciones que promueven dicha asociatividad, entre ellas, visibilidad, recursos, conocimientos y experiencia.

DIAGRAMA 1  
Mapa de Estrategias de acompañamiento (EA) de entidades privadas y públicas



Por otro lado se evidencia que la mayoría de las estrategias son dependientes de la financiación, es por esta razón que una de las grandes limitantes en la continuidad del acompañamiento, está en conseguir recursos financieros.

Ahora bien, después de abordar los 17 emprendimientos, se encontraron similitudes en relación con las estrategias EA vistas desde las entidades de la red. Las estrategias desde el punto de vista del emprendedor se categorizaron de la siguiente manera:

**EA6. Sensibilidad hacia el entorno:** es la necesidad de comprender el entorno, un elemento destacado para ambos escenarios abordados en esta investigación. Algunos autores como Leo Paul Dana, en su estudio *Expanding the scope of methodology used in entrepreneurship research*, indican que los emprendedores están influenciados por una cultura, siendo un requisito, interpretar y comprender elementos que ahí se desarrollan. Es decir, la unidad de investigación más simple para percibir el emprendimiento no es el empresario, sino por supuesto, analizar el medio que influyen en él (Dana y Dana, 2005).

Por consiguiente, los emprendedores coinciden en la relevancia que supone para ellos la necesidad de entender el mercado, no solamente como un aspecto comercial, sino desde un enfoque social. Se interesan por su contexto (incluye la cultura) y por el comportamiento de las personas que los rodean. Su inquietud está ligada a encontrar necesidades y deseos que aún no han sido resueltos, para proponer productos y servicios como actores de cambio. En ese orden de ideas, coinciden en que las organizaciones que acompañan deberían estar más cerca a dicha sensibilidad para focalizar sus estrategias.

Cuando las entidades deseen acercarse a la vida del emprendedor, tendrán que valorar cual es el contexto, el intercambio cultural y de valores en el que están inmersos sus comportamientos, atributos y habilidades, cómo percibe las necesidades del entorno para estructurar su plan de negocios, su capacidad para aprender a emprender y ser sensibles a las demandas de los diferentes contextos (Gibb, 2002).

Lo anterior se complementa con procesos de innovación, considerando que no solo se requiere ser sensibles al entorno, sino que ello debe generar como resultado, productos que agreguen valor, comprendiendo los riesgos que supone ponerlos en marcha, tanto para el emprendedor como para el sector empresarial en su reputación y estabilidad en el tiempo.

Como contribución a favor o en contra, los emprendedores manifiestan que el rol que ejerce la familia para desarrollar esa capacidad de observación es tal vez uno de los más importantes. A ello le asignan un peso determinante, por volverse su motivación o primer desafío en el ejercicio de emprender. Cuando la familia ha tenido antecedentes de autoempleo, es un punto de referencia, sin embargo, cuando el imaginario gira entorno a la vinculación laboral, se convierte en un escenario que debe ser demostrado, y en ese camino, el riesgo de fracasar o abandonar la idea, es alto.

Al respecto, el estudio *Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections*, expone elementos que demuestran la influencia que ejerce la familia en el desarrollo del emprendedor y su emprendimiento. Ejemplos de ello son las experiencias tempranas de familiares del emprendedor, el apoyo inicial de familiares, empleo a miembros de la familia en este y participación de los miembros de la familia en la sucesión de propiedad y gestión (Dyer y Handler, 1994).

Por otro lado, con este estudio se evidenció que un emprendimiento exitoso depende de dos elementos indispensables para fortalecer el emprendedor como son: el liderazgo y la capacidad de resiliencia.

**EA7. Relaciones:** el intercambio de experiencias entre diferentes grupos de interés permite que el emprendedor se pueda desenvolver de una manera más eficiente, logrando con ello complementar sus conocimientos con emprendedores de otras disciplinas. Esta categoría está configurada por los actores, como una red de relaciones informales que se va dando en la medida que van viviendo su experiencia. Es ahí cuando reconocen la iniciativa de algunos que, a título personal, convocan un público con necesidades similares, para aprender del otro y comprender su realidad.

Un caso a resaltar, es la Fundación Red Emprendedoras Popayán, iniciativa que surgió debido a la dificultad de su directora por encontrar proveedores locales, convirtiéndose en una Red de apoyo a ventas y servicios de Mujeres en Popayán, conformada por 90 empresarias y un perfil en redes sociales con 7.000 miembros. Es entonces, una iniciativa liderada por una emprendedora que, al igual que el resto de mujeres, necesitaban asociarse y apoyarse en esta labor desde una relación de compañerismo.

Como complemento de lo anterior, el artículo *Entrepreneurs' Social Capital and the Economic Performance of Small Businesses: The Moderating Role of Competitive Intensity and Entrepreneurs' Experience*, concluye que las relaciones de diferentes tipos, en las que se involucra el emprendedor, evidencia que los recursos de capital social inciden de manera preponderante en el desempeño económico de su negocio, así como la calidad de relaciones está directamente relacionado con la intensidad competitiva en la industria y la experiencia del emprendedor (Hernández-Carrión et al., 2017).

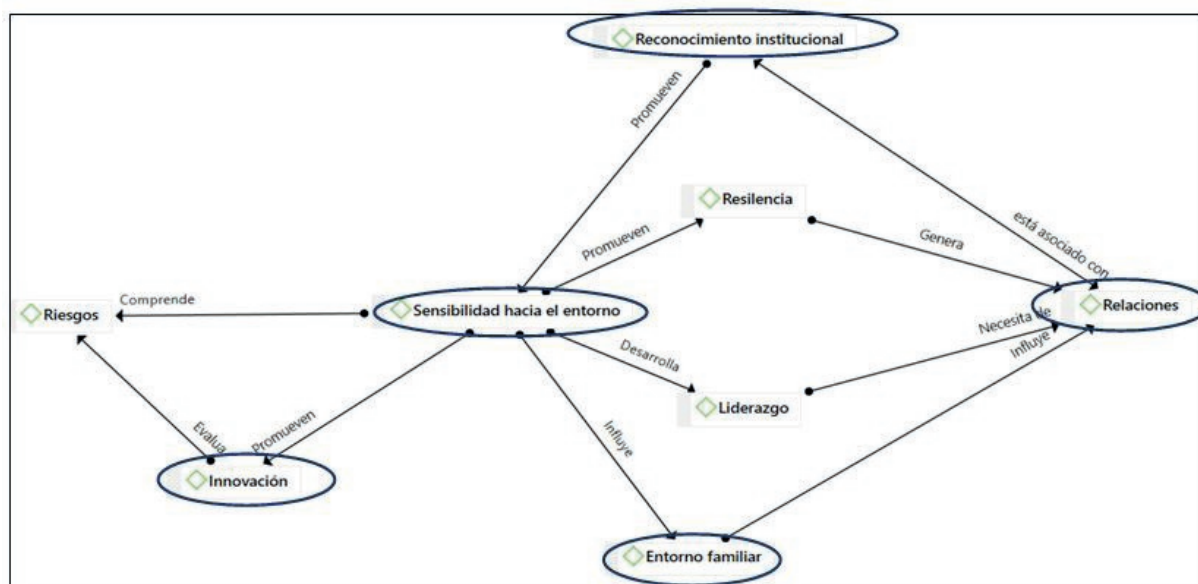
También es menester mencionar que la conformación de redes informales podría incrementar el nivel de vida de las pequeñas empresas o empresas nacientes, como lo menciona Wang et al (2013) después de realizar un análisis de comportamiento de las pequeñas empresas en el desarrollo de redes estratégicas informales para la creación, mantenimiento e influencia de contactos externos.

**EA8. Reconocimiento institucional:** ahora bien, los actores perciben que el papel de las entidades públicas y privadas en el acompañamiento al emprendimiento facilita que algunos de sus procesos sean más eficientes, especialmente en dos momentos. El primero, en la concreción de la idea (fase inicial). Suele ser muy desgastante comprender como materializar la iniciativa desde una mirada de innovación para llevarla a un plan de negocios sostenible en el tiempo. En esta etapa, la capacitación y actualización la califican como importante para desarrollar competencias tanto específicas como de habilidades blandas, que contribuyen a una visión distinta.

El segundo momento, consiste en la etapa de financiación. A través de convocatorias los emprendedores ven una oportunidad para acceder a capital semilla. Sin embargo, sigue siendo para el caso de emprendimientos nacientes o con un corto tiempo en el mercado. Es ahí cuando expresan que las instituciones requieren complementar su acompañamiento de formación, extendiéndolo a la fase de maduración a aquellos que han logrado mantenerse por más de dos años, en relación con la estructuración de contactos y generación de espacios para su fortalecimiento comercial.

Coinciden que las incubadoras deben incrementarse y fortalecerse con alcance internacional; como lo menciona Arlotto et al., (2011), las incubadoras, no solo motivan a los emprendedores a formalizarse, sino también generación de nuevo empleos, sin embargo, coincide con la valoración del grupo del presente estudio, en razón a que también evidencian que podrían estar más desarrollados, enfocándose en el acompañamiento para encontrar inversores potenciales.

DIAGRAMA 2  
Estrategias de acompañamiento desde la vista de los emprendedores



El diagrama 2, representa las relaciones entre las EA desde el punto de vista del emprendedor que ha sido acompañado en su proceso de emprendimiento, de ahí se concluye que la sensibilidad hacia el entorno es fundamental en el acompañamiento, coincidiendo con la estrategia EA6 desde el punto de vista de la entidad que acompaña. Por lo tanto, se hace indispensable trabajar en acciones que propendan en potencializar la contextualización del acompañamiento que se les brinde. A partir de ahí, se promueve y desarrollan las capacidades del emprendedor para tener un emprendimiento exitoso.

Siendo así, es relevante mencionar que para un emprendimiento exitoso y con desarrollo social e innovador se requiere incluir en todas las acciones las tres dimensiones donde se considere las características del emprendedor, el contexto y las condiciones de las entidades de la Red que apoya.

#### 4. CONCLUSIONES

Se evidencia, desde el punto de vista de la entidad que acompaña y el emprendedor, que las EA de reconocimiento institucional, articulación con el entorno y la asociatividad son fundamentales para el éxito, desempeño y fortalecimiento empresarial.

Por otro lado, las entidades deben fortalecer procesos de incubación con presencia internacional, para facilitar la identificación de inversores potenciales, entendiéndose bien que los programas de acompañamiento están direccionados a fases tempranas del emprendimiento, para continuar con su etapa de maduración.

Se concluyó que es fundamental incluir en todo el proceso del acompañamiento, el entorno más inmediato del emprendedor, como la familia, que es un actor de gran relevancia para persistir en la actividad

empresarial. Las entidades acompañantes deben desarrollar estrategias que los involucren como partes interesadas.

Finalmente, se puede concluir de las entrevistas que hay una relación directamente proporcional entre las EA de las 11 organizaciones acompañantes y los resultados de los 17 emprendimientos acompañados, estableciendo una relación socioeconómica de causa y efecto, que se expresa en lograr la maduración de este para mantenerse en el mercado, mientras participa de manera articulada con las organizaciones de la RED, ofreciéndoles servicios o productos de forma estructurada y organizada, sirviendo como apoyo en la dinámica socio-económica de la RED, impactando el tejido empresarial del municipio y del país.

Como trabajo futuro se propone evaluar el desempeño de nuevos emprendimientos como una prueba piloto en todas las redes del departamento del Cauca, Colombia, a partir de la implementación de las estrategias de acompañamiento propuestas en esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L. (2013). Las Competencias Aplicadas al Emprendimiento, *Escenarios*, 11(1), 44-56. <https://dialnet.unirioja.es/revista/17980/A/2013>
- Arlotto, J., Sahut, J. y Teulon, F. (2011). What is the Performance of Incubators? The Point of View of Coached Entrepreneurs. *International Journal of Business*, 16(4), 341-352. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00771825>
- Astigarraga, E. (2008). *El método Delphi*, San Sebastián, Universidad de Deusto. [http://www.prospectiva.eu/zaharra/Metodo\\_delphi.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf)
- Cantillon, R. (2015). *Essai sur la nature du commerce en general*. Londres: Macmillan.
- Cantón, L., García, A. y Luit, M. (2014). El Enfoque de Competencias para formar Emprendedores: Evaluación del modelo de la Universidad Autónoma de Yucatán, *México, Tec Empresarial*, 8(2), pp. 29-40.
- Cardona, M., Vera, L. y Tabares, J. (2008). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura el y fondo emprender en Medellín. *Cuadernos de investigación*, (69).
- Congreso de Colombia (2006). Ley 1014 de 2006 “De fomento a la cultura del emprendimiento. Diario Oficial No. 46.164, Colombia.
- Dana, L. y Dana, T. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1). <https://doi.org/10.1504/IJESB.2005.006071>
- Dyer, G. y Handler, W. (1994). Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83. <https://doi.org/10.1177/104225879401900105>
- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, empleo y el desarrollo local*. Argentina, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- García, J. y Martínez, P. (2011). En Busca de Financiación: El Ecosistema de Inversores y Emprendedores, Netbiblo.
- Gartner, W. (1989). *Who is an entrepreneur? is the wrong question*. En William Gartner, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, pp. 47-68. Summer.
- Gibb, A. (2002). Creating Conducive Environments for Learning and Entrepreneurship. *Industry and Higher Education*, 16(3), 135-148. <https://doi.org/10.5367/000000002101296234>
- González, C. y Gálvez, É. (2008). Modelo de Emprendimiento en Red -MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Academia*. *Revista Latinoamericana de Administración*, (40), 13-31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71612100003>
- González, J., Cerón, C. y Alcázar, L. (2010). Caracterización emprendedora de los empresarios en los Valles de Tundama y Sugamuxi. Boyacá (Colombia), *Pensamiento & Gestión*, (29), 163-189.
- Guerrero, M. y Villamar, J. (2016). La importancia de la asociatividad para el desarrollo. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 105-119. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.125>
- Herbert, R. y Link, A. (1982). *The entrepreneur mainstream views and radical critiques*. New York: Praeger Publishers.

- Hernández-Carrión, C., Camarero- Izquierdo, C. y Gutiérrez-Cillán, J. (2017). Entrepreneurs' Social Capital and the Economic Performance of Small Businesses: The Moderating Role of Competitive Intensity and Entrepreneurs' Experience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(1), 61– 89. <https://doi.org/10.1002/sej.1228>
- Herrera, H. (2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. *Innovar*, 19(33), 19-33. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/20959>
- Kantis, H., Federico, J. y Menéndez, C. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos*. CAF Documento de trabajo, Caracas: CAF. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/239>
- Los Autores. (2019). *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos*. Madrid, España: Dykinson, S.L. <https://www.gemconsortium.org/images/media/2019-libro-emprendimiento-einnovacion-1582231052.pdf>
- Muñoz, J. (2005). Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas.Ti 5. Universidad de Barcelona. <https://bit.ly/36iXMWd>
- Pereira, F. (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. *Economía , Gestión y Desarrollo*, (1), 9–26.
- Pertuz-Peralta, V., Navarro-Rodríguez, A., Rojas-Caicedo, G. y Quintero, L. (2016). Perfil docente y fomento de la cultura del emprendimiento: búsqueda de una relación. *Educación y Educadores*, 19(1), 2945. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=834/83445564002>
- Pickle, H. B., & Abrahamson, R (1990), *Small business managment*. New York: John Wiley Sons.
- Real Academia de la Lengua Española (2019), *Diccionario de La Real Academia de la Lengua Española* 23ª edición. <https://dle.rae.es>
- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. <https://doi.org/10.1344/reire2016.9.1916>
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, (26), 94-119.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and democracy*. Harper and Brothers.
- Sharma, P. y Chrisman, J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28. <https://doi.org/10.1177/104225879902300302>
- Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín (2017). Ecosistemas regionales del emprendimiento en Colombia. [https://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2\\_mapa\\_e\\_infografia.pdf](https://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2_mapa_e_infografia.pdf)
- Vitoli, A. (2015). *Empresas recuperadas y su impacto en las relaciones laborales un recorrido sobre las experiencias Argentina y Latinoamericana*. Buenos Aires: Universidad Nacional Moreno.
- Wang, J., Lu, Guo-Dong y Zhang, Y. (2013). Quantification-I theory based IGA and its application. *Zhejiang Daxue Xuebao (Gongxue Ban)*, 47(10), 1697–1704. [http://en.cnki.com.cn/Article\\_en/CJFDTotZDZC201310001.htm](http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTotZDZC201310001.htm)

## NOTAS

- [1] Software Atlas ti: herramienta informática que facilita el análisis cualitativo, de diferentes archivos como texto, imágenes, audio, mapas, entre otros (Muñoz Justicia, 2005).