

ESTRATEGIAS DEL FONDO EMPRENDER DEL SENA PEREIRA PARA FORTALECER EN EL EMPRENDEDOR BENEFICIADO DE CAPITAL SEMILLA

Strategies of SENA Pereira's "Fondo Emprender" to strengthen entrepreneurs who receive seed money

Fecha de recibido: 30 / 04 / 2020

Fecha de aceptación: 18 / 05 / 2020

Heidi Carolina Ocampo Castaño. Maestrante en Administración de Negocios de la Universidad Autónoma de Manizales, especialista en Revisoría Fiscal de la Corporación Universitaria Remington, contadora pública de la Corporación Universitaria del Área Andina, tecnóloga en Contabilidad y finanzas del SENA. Instructora en el SENA. Colombia. **Correo electrónico:** heidi.ocampoc@autonoma.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0467-9965>

Cómo citar este artículo

Ocampo Castaño, H.C. (2020). Estrategias del Fondo Emprender del SENA Pereira para fortalecer en el emprendedor beneficiado de capital semilla. NOVUM, 2(10), 194 – 213.

Resumen

Objetivo: con este artículo se busca realizar un diagnóstico de las estrategias utilizadas por el Fondo Emprender del SENA Risaralda para fortalecer en el emprendedor beneficiado las áreas de procesos, personas, clientes y rentabilidad. **Metodología:** se realiza una investigación de enfoque cualitativo, con diseño de tipo descriptivo, incluyendo revisión documental y aplicación de entrevistas estructuradas a gestores (3), emprendedores beneficiados (6), otros emprendedores (89) y expertos en emprendimiento (18). **Hallazgo:** se construye un mapa de navegación para el emprendedor, que permite trazar rutas de trabajo de forma concordante, ágil de acuerdo con el avance de la idea, de las aptitudes y actitudes del emprendedor; además, se encontraron quince estrategias (factores clave) y entre estos, ocho estrategias sobresalientes (factores de éxito). **Conclusión:** el emprendedor beneficiado necesita herramientas para encontrar la ruta y visualizar el proceso del Fondo Emprender. Las estrategias más significativas para apoyar al emprendedor son a) gestionar capacitación para ampliar la capacidad del emprendedor en áreas administrativas, comerciales y financieras; y b) aportar herramientas desde las fortalezas de cada gestor de las Unidades de Emprendimiento durante el proceso de formulación y puesta en marcha de la empresa para acompañar antes y durante las visitas de la interventoría. **Palabras clave:** Investigación y desarrollo; Emprendedor; Fondo Emprender; Organización y gestión; SENA.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

Abstract

Object: The purpose of this article is developing a diagnosis of strategies used by SENA Pereira's Fondo Emprender to strengthen Start-Ups areas like processes, people, client, and profit. **Methodology:** An investigation was applied, focused on measurable results, with a descriptive-type design, including documentary reviewing and application of structured interviews to managers (3), beneficiary entrepreneurs (6), other entrepreneurs (89), and experts in entrepreneurship (18). **Finding:** A navigation map was built for the entrepreneur, allowing the sketch of concordant and agile work routes based on the approach of the idea, attitudes and aptitudes from the entrepreneur. Besides, fifteen strategies (key factors) were found: among them, eight were deemed as outstanding (success factors). **Conclusion:** Entrepreneurs who are beneficiaries need tools to find the routes and visualize the process followed by Fondo Emprender. The most relevant strategies to support entrepreneurship are: a) Manage training to widen the skills of the entrepreneur in commercial, administrative, and finance areas; and b) Procure tools from the strength of every manager in the Entrepreneurship Units during the formulation and release stages of the business; hence, accompaniment before and during auditory visits can be handled. **Keywords:** Research and development; Entrepreneur; Fondo Emprender; Organization and management, SENA.

Introducción

El emprendimiento es uno de los motores del desarrollo para cualquier país, sus características y motivaciones se adaptan a la dinámica económica para generar valor en la sociedad; desde la solución de problemas sociales, ambientales, educativos o económicos hasta la generación de empleo, la disminución de la pobreza y el aumento de la generación de capital dentro de un país; el emprendimiento es un factor para el desarrollo que articula hábilmente las ideas innovadoras para traer consigo una amalgama de soluciones a problemáticas igualmente diversas.

El emprendimiento se ha convertido en un fenómeno de gran importancia dada su relación con el crecimiento económico y la riqueza, atrayendo la atención de esferas políticas en torno a fomentar el emprendimiento como un generador de externalidades sociales (Fuentelsaz, González y Maicas, 2018). En el caso de Colombia, diferentes

iniciativas han estado alineadas con el fomento al emprendimiento, no obstante, ninguna de ellas es más ambiciosa y estructurada que el *Fondo Emprender* (FE), una iniciativa del estado que busca brindar apoyo financiero a emprendedores colombianos con ideas de negocio, pero sin el capital para implementarlas. Iniciativas de este tipo se fundamentan en la relevancia del emprendimiento para el desarrollo de un país y están acompañadas de una serie de estrategias que buscan aumentar la posibilidad de éxito de cada emprendimiento.

En este orden de ideas, es importante ahondar un poco en lo que se entiende como emprendimiento. Es común considerar al emprendimiento como un concepto relativamente flexible, pues su significado no es dado por propiedades invariables en el tiempo, sino que depende de aquellos que lo practican: Los emprendedores. Para Freire (2005), un emprendimiento está compuesto por tres



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

factores que conforman un triángulo invertido: El proyecto, el capital y el emprendedor, este autor considera que todo emprendimiento se resume en estos tres aspectos. El triángulo intenta definir al emprendimiento como un todo, pero en su base se encuentra el emprendedor, pues la importancia de ese componente humano es la que sustenta la buena administración del capital en el desarrollo exitoso de las ideas.

Asimismo, Parra, Rubio y López (2017) realizan un aporte significativo referente a la necesidad de que haya una formación para el emprendimiento, pues diferentes habilidades son necesarias para instruir el proceso de adhesión al mercado.

Si bien los emprendedores son los que hacen del emprendimiento un concepto identificable, hay diferentes características que hacen que el concepto como tal, sea relevante a la hora de considerar su impacto en la sociedad. Pues son sus consecuencias importantes, como la generación de empleo y la generación de capital, las que hacen que además de considerar al emprendedor, se tengan en cuenta los demás elementos que constituyen la iniciativa en un proyecto estructurado que pueda generar un impacto real en la economía y en la sociedad.

Los impactos de un emprendimiento pueden ser variados, Gámez (2015), menciona que hay emprendedores sociales, intraemprendedores, emprendedores públicos, emprendedores rurales y emprendedores creadores de empresa privada. Si bien esta categorización puede resultar un poco rígida para un concepto tan flexible como el emprendimiento, permite tener claro que los impactos de un emprendimiento no siempre traen como resultado la creación de una empresa; en ocasiones, los emprendedores buscan obtener

capital para fomentar proyectos sin mucha rentabilidad o grandes impactos económicos, pero con beneficios que pueden ser percibidos en la sociedad, el medio ambiente, la organización o comunidad a la que pertenecen así como en el gobierno o la política.

Por otro lado, Fuentelsaz, González y Maicas (2018), mencionan las implicaciones que tienen las instituciones formales en el desarrollo del emprendimiento y argumentan que no todas las iniciativas tienen el mismo impacto en la creación de riqueza o crecimiento, en especial refiriéndose a aquellas empresas que solo reciben subsidios y tienen apoyo en su proceso de creación de valor. Asimismo, hay un contraste realizado por Espinosa (2019), pues menciona que debe existir una gestión hacia el emprendimiento, pero hace la salvedad de que el éxito de cada empresa depende del conocimiento, los recursos y las conexiones de las empresas con otras instituciones.

En este sentido, se debe mencionar que si bien el Fondo Emprender brinda capital a iniciativas privadas, es una institución formal producto de motivaciones públicas y financiado con fondos del estado, por tal razón, su tarea se traduce en más que el apoyo de los emprendimientos, pues tiene motivaciones más profundas, la principal razón por la que se creó el Fondo Emprender (FE) fue para reducir los altos índices de desempleo que se evidencian en el país (Escobar, 2012).

El potencial benéfico de los emprendimientos para un país hace que se destinen recursos para su fomento; sin embargo, los beneficios que estos pueden generar tienen consigo diferentes retos, pues deben ser capaces de convertir una idea en un generador de riqueza. Alcaraz Rodríguez (2011), expone que el emprendimiento trae



consigo múltiples ventajas como la autonomía laboral; pero, reconoce que hay grandes retos a lo largo del proceso que implican diferentes esfuerzos y la inversión de recursos temporales, intelectuales y por supuesto, económicos.

Para apoyar a los emprendedores la Unidad de emprendimiento, el SENA debe implementar una serie de estrategias, una orientación para actuar en el futuro, con un fin establecido que permita orientar el rumbo hacia el logro de objetivos claros (Carneiro, 2010), que lleve a fortalecer a los emprendedores beneficiados, pues el verdadero poder de una estrategia está dado en su capacidad para hacer diferentes elecciones que orienten las actividades empresariales de cada emprendimiento (Getz y Lee, 2011).

Por lo anterior, esta investigación hace un diagnóstico de las estrategias que se usan en las Unidades de Emprendimiento del SENA Risaralda y el Fondo Emprender para fortalecer al emprendedor que es beneficiado con el capital semilla para el crecimiento de su idea. Para su análisis se toman en cuenta las áreas de procesos, personas, clientes y rentabilidad, que permiten diferenciar el enfoque de las estrategias y por ende su efecto en el fortalecimiento de los procesos y el apoyo al emprendedor beneficiado con el financiamiento.

1. Metodología

Para el desarrollo de la investigación expuesta en este artículo se usó un enfoque cualitativo, porque permite comprender las experiencias sociales desde los significados del sujeto que está involucrado en ella, lo que permite dar una descripción más profunda del fenómeno estudiado (Sánchez Flores, 2019). Dentro de este enfoque se desarrolló una metodología de tipo

descriptivo con el fin de explicar fenómenos sociales de tipo económico. Las investigaciones de tipo descriptivo permiten abarcar comportamientos sociales y actitudes, así como formas de pensar y actuar de un grupo o colectividad (Galeano, 2004).

El fenómeno estudiado es el Fondo Emprender; como grupo social o colectividad se estudia a los emprendedores colombianos en el departamento de Risaralda y además se analiza a los gestores, funcionarios de la Unidad de Emprendimiento del SENA que están directamente en contacto con el proceso desde la perspectiva institucional.

La unidad de análisis se constituye como los emprendedores que han sido beneficiados con recursos del Fondo Emprender, que tuvieron un acompañamiento y seguimiento durante su primer año de funcionamiento por parte de la Unidad de Emprendimiento del SENA Risaralda y a los gestores de esta unidad. Se elige un muestreo por conveniencia debido a la proximidad y conocimientos previos del investigador respecto al fenómeno, esta experiencia permite determinar aquellos sujetos que pueden aportar más a la investigación teniendo en cuenta que se busca identificar las estrategias que se usan para apoyar al emprendedor (Otzen y Manterola, 2017).

Para hacer una mejor identificación del fenómeno se realizó una revisión documental, un proceso mediante el cual se analizaron las actividades del Fondo Emprender para la formulación, evaluación y ejecución del proyecto que presenta el emprendedor beneficiado, lo que permitió definir cuatro (4) áreas específicas para el análisis de las estrategias utilizadas por la unidad de emprendimiento; estas áreas son: 1) procesos, 2) personas, 3) clientes y 4) rentabilidad. También se



analizaron documentos de asesorías y seguimiento provenientes de Unidad de Emprendimiento del SENA. Para el trabajo de campo se recolectaron datos de fuentes primarias, los emprendedores y gestores.

La selección por conveniencia consistió en tres (3) funcionarios de la Unidad de Emprendimiento, seis (6) emprendedores beneficiados con recursos del Fondo Emprender, 89 emprendedores que asistieron a una feria empresarial en Pereira y 18 expertos en emprendimiento de la región.

El instrumento de recolección de información fue la entrevista estructurada, puesto que ofrece una gran ventaja en estudios de enfoque cualitativos al ser una conversación desde la cual se obtiene información más precisa, logrando significados que ayuden a mejorar la interpretación y comprensión del fenómeno (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013). Se diseñaron tres entrevistas para los gestores de la Unidad de Emprendimiento, los emprendedores beneficiados con capital del Fondo Emprender y para los participantes de la feria empresarial (emprendedores y expertos en el tema). Para la elaboración de estos instrumentos se tomó como base el libro “El emprendedor de éxito” de Alcaraz Rodríguez (2011), donde se da cuenta de las características de los emprendedores.

2. Resultados y discusión

Los resultados de la investigación provienen de la revisión documental para generar el *mapa de navegación del emprendedor*, posteriormente la aplicación de entrevistas a gestores, emprendedores beneficiados y la validación con las entrevistas con emprendedores y expertos

2.1 Análisis de las actividades utilizadas para formular, evaluar y ejecutar planes de negocio en el Fondo Emprender

En primera instancia se realizó un contraste entre lo planteado en documentos públicos y los procedimientos internos de la Unidad de Emprendimiento del SENA, quienes tienen unas actividades para situar al emprendedor dentro del proceso del Fondo Emprender.

En la Ilustración 1, se muestran las etapas para aplicar a los recursos del Fondo Emprender desde la formulación, evaluación y ejecución del negocio. En síntesis, cualquier Colombiano mayor de edad con formación técnica o superior y que tenga una idea de negocio, puede presentarla a una Unidad de Emprendimiento; allí, verifican que cumpla los requisitos mínimos y le asignan un gestor para acompañarlo en la formulación de su plan de negocios, cuando pasa el proceso de evaluación, le asignan otro gestor para acompañarlo en la puesta en marcha de la empresa durante el primer año y si la empresa cumple con los indicadores propuestos, el emprendedor accede al beneficio de condonación del total del valor financiado.

La actividad del Fondo Emprender es el punto central para el apoyo al emprendimiento dentro de Colombia; sin embargo, hay diferentes estrategias que se puede contrastar con su dinámica, como la implementación de Tecnoparques, proyecto a cargo del SENA, que busca apoyar las ideas relacionadas con tecnologías digitales, electrónica o telecomunicaciones (SENA, 2020), también hay entidades que apoyan el comercio exterior, como Bancoldex, una banca de segundo piso que brinda apoyo en el acceso a financiamiento (Bancoldex, 2020), otra iniciativa de carácter nacional es



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

INNpulsa, una agencia enfocada a fortalecer el emprendimiento y directamente relacionada con el gobierno nacional colombiano, su propósito es la generación de ecosistemas para fortalecer iniciativas y proyectos emprendedores (Innpulsa, 2020).

Además, otras iniciativas de carácter más local que se pueden contrastar con las actividades del Fondo Emprender son la estrategia Cultura E, que busca promover la cultura emprendedora en la ciudad de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2020); o la Ruta N, también de Medellín, un centro de innovación y negocios que busca contribuir a la aplicación de iniciativas relacionadas con ciencia, tecnología e innovación (Ruta N Medellín, 2020). Estas diferentes iniciativas que apoyan el emprendimiento se sustentan en la importancia del emprendimiento para el crecimiento y la

generación de riqueza. Fuentelsaz, González y Maicas (2018), resaltan que instituciones formales como estas permiten que el emprendimiento pueda centrarse en actividades que en realidad tengan un impacto en la economía del país y la región; en este sentido, el Fondo Emprender puede ser visto a la luz de estos autores como un generador más completo pues no solo permite el acceso a recursos económicos que pueden ser destinados a la materialización de emprendimientos, sino que también ayuda a la consolidación de estos como empresas. Lo anterior, permite ver que el rol del Fondo Emprender se alinea con las propuestas de Rodríguez Sánchez (2019), quien relaciona el emprendimiento con la gerencia, resaltando que para administrar una empresa que ha sido producto del emprendimiento se debe combinar la generación de saber y conocimiento en función de la generación de la productividad.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

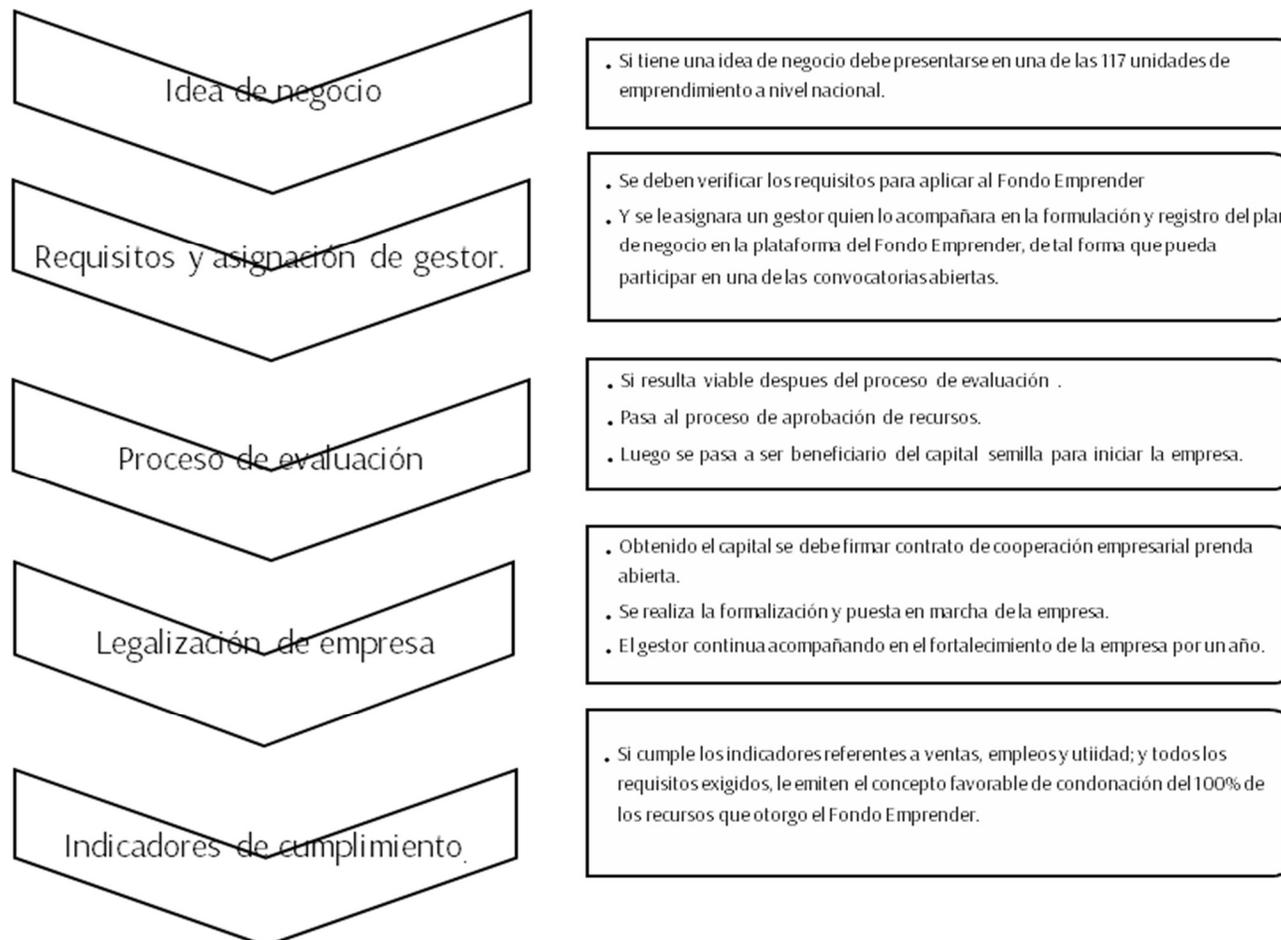


Ilustración 1. Descripción de actividades del Fondo Emprender del SENA.

Fuente: Fondo Emprender (2019).

En la ilustración 2 se expone el mapa de navegación del emprendedor.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

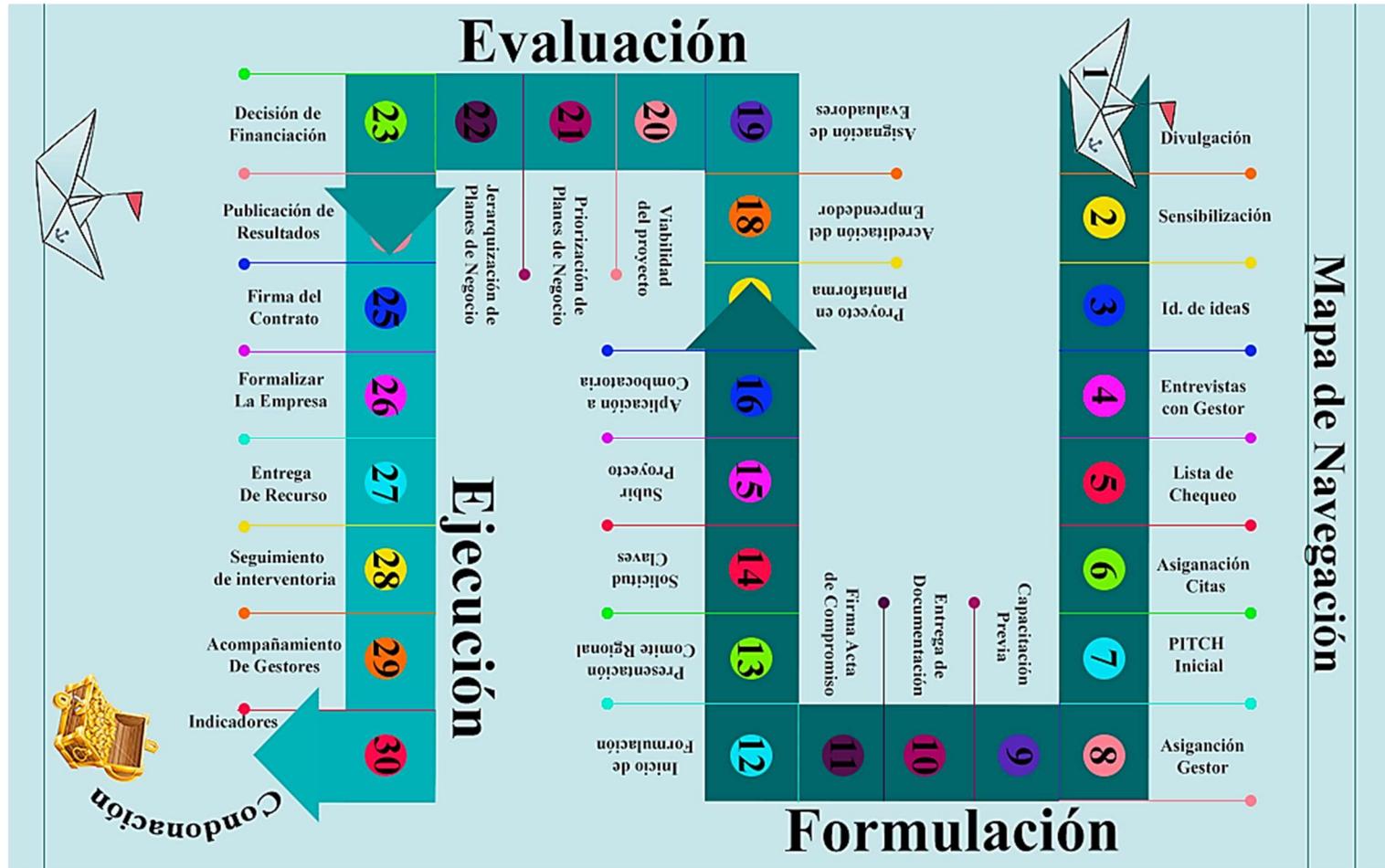


Ilustración 2. Mapa de navegación del emprendedor, proceso con el Fondo Emprender en la Unidad de Emprendimiento del SENA.
 Fuente: Elaboración propia.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual
 El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

Ahora bien, el mapa de navegación del emprendedor, (ver Ilustración 2) es un proceso que plantea detalladamente cada etapa que el emprendedor debe seguir en su paso por el Fondo Emprender. Es importante mencionar que este mapa resulta ser de gran utilidad para el emprendedor, pues aquellos que han experimentado el proceso manifiestan haber desconocido muchas de las etapas que vendrían en el futuro.

La primera etapa es la divulgación de la convocatoria del Fondo Emprender. Posteriormente se dan charlas de sensibilización, se hace una identificación de ideas con una pequeña charla, los emprendedores tienen una entrevista con el gestor para determinar el nivel de avance e innovación de la idea, y el emprendedor debe presentar un *pitch* ante el centro de desarrollo 8 días después ante el comité de gestores. Seguidamente se presenta un *pitch final* ante el comité regional de emprendimiento quienes deciden si el proyecto se presenta a la convocatoria abierta. Con la aprobación del líder de la unidad, se da acceso a la plataforma del Fondo Emprender y el emprendedor debe subir su proyecto, una vez se le da cierre a este se concluye por terminado el proceso de formulación y se aplica a la convocatoria abierta.

Los emprendedores que son seleccionados deben firmar un contrato, formalizar su empresa y

gestionar el desembolso del recurso de financiación. Una vez constituyen su empresa, deberán responder a la interventoría de los gestores con reportes mensuales, atender a los módulos de acompañamiento de los gestores y demostrar el cumplimiento de los indicadores generales. Otras dinámicas de apoyo al emprendimiento funcionan como incubadoras de ideas, que permiten el desarrollo de las potencialidades del emprendedor dentro de la realidad económica, entre ellas se puede mencionar a INNpalsa en Colombia, que apoya al emprendedor desde diferentes aspectos y si bien presentan alternativas de financiamiento, son recursos que no otorga la institución como tal. El Fondo Emprender por otro lado, funciona como un medio de acceso a los recursos financieros necesarios para la operabilidad de las ideas que se han desarrollado.

2.2 Identificación de factores clave de las estrategias utilizadas por los gestores

Teniendo un análisis del proceso que deben seguir los emprendedores hay que tomar en cuenta las entrevistas de los gestores para comprender las estrategias utilizadas en la Unidad de Emprendimiento regional Risaralda desde la actividad del gestor. Los perfiles y experiencia de los gestores entrevistados se describen en la Tabla 1.

Tabla 1. Perfil de los gestores entrevistados.

| | Gestor 1 | Gestor 2 | Gestor 3 |
|---------------------|---|---|--|
| Años de experiencia | 8 años | 8 años | 8 años |
| Perfil técnico | Economista – Magíster en Dirección y Administración de Empresas | Contador - Magíster en Dirección y Administración de Empresas | Ingeniero Industrial Especialista en Finanzas y Comercio electrónico |

Fuente: Elaboración propia.



Los gestores empiezan la descripción de las estrategias utilizadas contando que siempre se realiza un proceso inicial de sensibilización del emprendimiento hacia la población objetivo, luego identifican que los posibles emprendedores cumplan con los requisitos previos, además de verificar que cuenten con un Producto Mínimo Viable (PMV).

La asignación de un gestor responsable se hace con el fin de llevar a cabo la formulación y presentación del proyecto, los gestores resaltan que se toma en cuenta que el perfil del gestor pueda aportar significativamente en el proyecto, pues realizará un acompañamiento durante el primer año de la puesta en marcha de la empresa. Respecto a este proceso uno de los entrevistados menciona que:

Se hace una invitación para conocer en general el Fondo Emprender, el emprendedor debe asistir a una charla de sensibilización, luego con los que tienen el PMV se inicia proceso, se le hacen talleres individuales dependiendo de las falencias identificadas y se le asigna un gestor para que lo acompañe en la formulación de principio a fin. (Gestor 2, comunicación personal, 19 de septiembre del 2019)

La percepción de cada gestor frente a su papel en el proceso es muy parecida, una buena forma de presentar esta perspectiva es mencionando que *“el gestor debe ser visto como un orientador del plan de negocios y un guía para el emprendedor y no debe ser visto como un auditor y con la experiencia en la formulación completa del proyecto”* (Gestor 1, comunicación personal, 17 de septiembre del 2019). Los gestores ven su papel con seriedad, su experiencia con los detalles del proceso administrativo del Fondo Emprender es una guía significativa para que el emprendedor evite cometer errores. Estas ideas permiten

corroborar los enunciados de Rodríguez, Viña y Rodríguez (2014), quienes plantean que debido al enfoque del emprendedor hacia la innovación es necesario apoyarlo para mantener las condiciones de éxito internas y para que tenga las herramientas para aprovechar las oportunidades de negocio que se presenten.

La visión de los gestores permite expresar que más que un asesor, el gestor se ve como un desarrollador de negocios; uno de los gestores entrevistados manifiesta que esta estrategia aporta mucho a los planes de negocio, además se realizan constantemente talleres de acompañamiento a los emprendedores de acuerdo con sus necesidades específicas, las cuales se pueden ir evidenciando en la medida que avanza la formulación del plan de negocio. En este sentido, se debe resaltar la importancia de los planes de negocio planteada por González, Parra, Aceves y Figueroa (2008), quienes mencionan que en un mundo globalizado hay exigencias para que las empresas sean competitivas y que en ese sentido, el plan de negocios ayuda a la comprensión amplia de la empresa, lo que puede ser una ventaja para su desarrollo.

También se menciona como estrategia de la Unidad de Emprendimiento que todos los gestores deben estar constantemente en capacitación y actualizados en estrategias de mercado, pues expresan que *“los emprendedores deben trabajar más en la agilidad de amoldar su producto o servicio a la realidad del mercado”* (Gestor 1, comunicación personal, 17 de septiembre del 2019); en su mayoría, los emprendedores no cuentan con las habilidades suficientes para introducir el producto en el mercado y generar estrategias de marketing y ventas; es por eso que los gestores se capacitan



en el tema con el fin de compensar mediante su apoyo, el desconocimiento e inexperiencia del emprendedor. Autores como Miranda (2019) y Cota y Rivera (2020), señalan que muchos emprendedores toman malas decisiones, pierden oportunidades o asumen riesgos innecesarios debido a su inexperiencia. No sorprende que las estrategias de mercado sean importantes, pues autores como Brege y Kindström (2020), han demostrado que una organización con estrategias de marketing proactivas implica diversos aspectos que determinan el éxito de las empresas.

Los gestores también manifiestan que las debilidades más evidentes en los emprendedores están en el componente financiero y administrativo. El gestor responsable del plan de negocio busca alternativas de capacitación para estos aspectos, como talleres o cursos complementarios ofrecidos por el SENA, para fortalecer áreas en el emprendedor y por ende en la empresa. La capacitación de los emprendedores es importante, Palomares, Chisvert y Suárez (2019), mencionan que si bien un mayor número de personas ven al emprendimiento como una alternativa también hay altas tasas de abandono de los proyectos, y comprueban que la orientación profesional juega un papel crucial en la prevención del abandono de los emprendimientos.

Uno de los gestores hace énfasis en la asesoría para la puesta en marcha de la empresa, dando

importancia a la necesidad de apoyar a la empresa en su proceso de legalización y constitución ante todas las entidades que lo exigen, sobre todo en lo que tiene que ver con el área tributaria. La perspectiva que tiene uno de los gestores respecto al proceso que realiza con el acompañamiento es la de *“transmitir una mirada hacia el futuro con el emprendedor y dejar ver su misión muy clara”* (Gestor 2, comunicación personal, 19 de septiembre del 2019). Esto se debe a que el gestor no va a ser un actor permanente en la vida de la empresa, por eso busca garantizar la subsistencia de cada una a través de los años. Cabe resaltar que, una vez el emprendedor termina su proceso con el Fondo Emprender, sigue contando con alternativas de apoyo provenientes de entidades gubernamentales o privadas, instituciones formales que apoyan el desarrollo y permanencia de empresas constituidas (Fuentelsaz, González y Maicas, 2018).

Los factores de éxito de las estrategias utilizadas por los gestores en la Unidad de Emprendiendo de SENA Risaralda para fortalecer las áreas de procesos, personas, clientes y rentabilidad de los emprendedores beneficiados se distribuyen en una lista, con su respectiva frecuencia de repetición, entre las respuestas de los gestores durante las entrevistas, tal como se muestra en la Tabla 2.



Tabla 2. Factores claves para la formulación, evaluación y ejecución de un plan de negocios.

| FACTORES CLAVES | FRECUENCIA | ÁREAS |
|---|------------|--------------|
| Proceso de sensibilización | 2 | PERSONAS |
| Talleres individuales para fortalecer falencias | 3 | PERSONAS |
| Función de gestor como orientador y guía | 2 | PERSONAS |
| Gestión de capacitación para el emprendedor | 2 | PERSONAS |
| Talleres específicos de acompañamiento | 2 | PERSONAS |
| Sustentación de idea de negocio con PMV | 3 | PROCESOS |
| Revisión documental de requisitos | 3 | PROCESOS |
| Asignación de gestor responsable del proyecto | 3 | PROCESOS |
| Un gestor responde por el plan de negocio | 3 | PROCESOS |
| El gestor aporta desde sus fortalezas | 3 | PROCESOS |
| El gestor acompaña en la interventoría | 2 | PROCESOS |
| El gestor visto como un desarrollador de negocios | 2 | RENTABILIDAD |
| Verificación y formalización legal de la empresa | 5 | RENTABILIDAD |
| Asesoría de la puesta en marcha | 5 | RENTABILIDAD |
| Gestor actualizado en estrategias de mercado | 1 | CLIENTES |

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las actividades para la formulación, evaluación y ejecución de un plan de negocios de los gestores permite identificar quince (15) actividades recurrentes que serán denominadas *factores claves* de aquí en adelante. Los factores clave con mayor frecuencia fueron: I) verificación y formalización legal de la empresa y II) asesoría de la puesta en marcha; ambas del área de rentabilidad debido al nexo que se tiene con la formalización y puesta en marcha de la empresa.

2.3 Evaluación de los emprendedores beneficiados de las estrategias del Fondo Emprender

Analizadas las estrategias aplicadas por los gestores, es momento de evaluar las perspectivas de los emprendedores que fueron beneficiados. En la Tabla 3 se muestra información relevante de las empresas que se crearon con recursos del Fondo Emprender, las empresas creadas en el 2015 y años previos, ya fueron beneficiadas con la condonación del capital semilla.

Tabla 3. Información empresas beneficiadas por el Fondo Emprender.

| Objeto de la empresa | Año de creación | Recursos aprobados |
|---|-----------------|---------------------------------|
| Servicio de lavado en seco | 2018 | \$63.000.000 millones de pesos |
| Confeción de calzado | 2018 | \$122.000.000 millones de pesos |
| Pastelería | 2015 | \$87.000.000 millones de pesos |
| Fabricación De Productos Farmacéuticos | 2015 | \$83.000.000 millones de pesos |
| Tostadora de café | 2012 | \$85.000.000 millones de pesos |
| Elaboración de carnes frías y embutidos | 2010 | \$72.000.000 millones de pesos |

Fuente: Elaboración propia.

Inicialmente se preguntó: ¿qué los motivó a emprender un negocio?, ante lo cual 56 % de los emprendedores coincidieron con independizarse y dejar de trabajar para otros, los emprendedores



manifiestan que, “*independizarme, realizarme como persona y trabajar en lo que me gusta*” (Emprendedor 1, comunicación personal, 2 de octubre del 2019), es lo que ellos refieren y se intuye que siempre están en busca de reconocimiento y calidad de vida; otras razones fueron ayudar a sus familias y generar empleo. Macías, Sánchez y Zerón (2019), han confirmado que los emprendedores se ven motivados por su necesidad a hacer cosas nuevas y a desarrollarse como personas, y que esta motivación viene determinada por condiciones específicas de su conducta y personalidad.

La percepción de los emprendedores frente a la asesoría de la Unidad de Emprendimiento arrojó que un 50 % de los emprendedores están de acuerdo con que la asesoría ha sido muy buena, un 25 % concuerdan en que, si bien los gestores están muy preparados, les falta compromiso. En este sentido, los emprendedores consideran que se deberían dar las asesorías en aspectos financieros, técnicos y de procesos productivos.

Para la puesta en marcha de empresa, el 50 % de los emprendedores dicen que, recibieron asesoría para la puesta en marcha de la empresa, sobre todo en legalización, el otro 50 % dicen que no; una particularidad es que las empresas con más de 4 años son las que manifiestan no haber recibido esta asesoría.

Respecto al acompañamiento en la puesta en marcha de la empresa y en la interventoría se identifica que las percepciones más favorables

provienen de las empresas que se constituyeron en el 2018, las cuales consideran que estuvieron muy acompañados en todo el proceso durante el primer año; los que se constituyeron en 2015 dicen que hubo una falta de compromiso por parte de los gestores y los que se constituyeron mucho antes, indican que fue muy poco el acompañamiento.

En cuanto a la percepción de las estrategias utilizadas por el Fondo Emprender, para los emprendedores, las dos que más aportaron al buen funcionamiento de sus empresas fueron el acompañamiento permanente durante la formulación del plan de negocio y el apoyo en los procesos para la puesta en marcha de la empresa, fortaleciendo mucho el acompañamiento en cuanto al manejo de personal en la empresa y servicio al cliente.

Por último, se le preguntó al emprendedor si recibió algún tipo de herramienta que le facilitara la transición de ser emprendedor a empresario; los más importantes son los formatos contables y financieros, así como formatos legales, indispensables para responder por la información financiera y tributaria a las entidades reguladoras del estado.

Una vez se han consultado las perspectivas de los emprendedores frente las estrategias que apoyan el proceso de emprendimientos es posible presentar la Tabla 4, en la que se toman en cuenta los quince (15) factores clave que fueron identificados con los gestores, para realizar un análisis comparativo con las opiniones de los emprendedores.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

Tabla 4. Estrategias de apoyo al emprendedor.

| ÁREAS PARA FORTALECER | RELACIÓN CON LOS FACTORES DE CLAVE | ESTRATEGIAS UTILIZADAS ACTUALMENTE POR LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO SENA |
|-----------------------|--|---|
| PERSONAS | Proceso de sensibilización y talleres individuales para fortalecer falencias | Brindar sensibilización al inicio del proceso de formulación y talleres individuales para fortalecer falencias durante todo el proceso |
| PROCESOS | Sustentación de idea de negocio con PMV. | Realizar sesión grupal para la sustentación de idea de negocio validando el Producto Mínimo Viable (PMV). |
| PROCESOS | Revisión documental del emprendedor | Realizar la revisión de todos los documentos necesarios para acreditar como beneficiario al emprendedor |
| PROCESOS | Asignación de gestor responsable del proyecto y un gestor responde por el plan de negocio | Asignar un gestor responsable del proyecto, para que se encargue del plan de negocio durante todo el proceso de formulación y puesta en marcha. |
| PERSONAS | Función de gestor como orientador y guía, el gestor gestiona capacitación para el emprendedor y talleres específicos de acompañamiento | Empoderar al gestor como orientador y guía del proceso de formulación y puesta en marcha, gestionando capacitación para el emprendedor y talleres específicos de acompañamiento. |
| RENTABILIDAD | El gestor visto como un desarrollador de negocios, verificación y formalización legal de la empresa y asesoría de la puesta en marcha | Visibilizar al gestor como un desarrollador de negocios durante todo el proceso, sobre todo en la formalización legal de la empresa y asesoría de la puesta en marcha. |
| PROCESOS | El gestor aporta desde sus fortalezas y el gestor acompaña en la interventoría | Aportar, desde las fortalezas del gestor, herramientas durante el proceso de formulación y puesta en marcha de la empresa y acompañar antes y durante las visitas de la interventoría |
| CLIENTES | Gestor actualizado en estrategias de mercado | Capacitar permanente a los gestores en estrategias de mercado, para fortalecer al emprendedor en el área de clientes. |

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4 se evidencia que solo hay una estrategia para fortalecer el área de rentabilidad y una para fortalecer el área de clientes; mientras que para fortalecer el área de personas se encontraron 2 y 4 que fortalecen el área de procesos, las estrategias se nombran en su orden en la siguiente lista:

- **Rentabilidad:** Visibilizar al gestor como un desarrollador de negocios durante todo el proceso, sobre todo en la formalización legal de la empresa y asesoría de la puesta en marcha.
- **Clientes:** Capacitar permanente a los gestores en estrategias de mercado, para fortalecer al emprendedor en el área de clientes.
- **Personas:** Brindar sensibilización al inicio del proceso de formulación y talleres individuales para fortalecer falencias durante todo el proceso.
- **Personas:** Empoderar al gestor como orientador y guía del proceso de formulación y puesta en marcha, gestionando capacitación para el emprendedor y talleres específicos de acompañamiento.
- **Procesos:** Realizar sesión grupal para la sustentación de idea de negocio validando el PMV.
- **Procesos:** Realizar la revisión documental de todos los documentos necesarios para acreditar como beneficiario al emprendedor.
- **Procesos:** Asignar un gestor responsable del proyecto, para que responda por el plan de negocio



durante todo el proceso de formulación y puesta en marcha.

- **Procesos:** Aportar desde las fortalezas del gestor herramientas durante el proceso de formulación y puesta en marcha de la empresa y acompañar antes y durante las visitas de la interventoría.

2.4 Evaluación de los factores de éxito para un emprendimiento

Para realizar la evaluación de las estrategias se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a 89 emprendedores y 18 expertos en emprendimiento de la región, las cuales se realizaron en el marco de una feria empresarial realizada en Pereira - Risaralda en el año 2019.

El mayor obstáculo identificado para los emprendedores es la financiación, asociándola con la posterior convicción que el crecimiento de la empresa permita el acceso a recursos económicos para sostenerse en el tiempo; otro obstáculo significativo fue la legalidad, pues los documentos y trámites legales son muy extensos, arduos y ocupan el tiempo del emprendedor. Esto resulta especialmente particular, pues el Fondo Emprender no se enfoca en brindar portafolios de financiación diferentes a la otorgada por ser beneficiario del mismo, por ende, una vez se le condona al emprendedor el dinero de su capital semilla, este tendrá que recurrir a otras instituciones financieras o de apoyo al

emprendimiento que puedan facilitar el acceso a recursos financieros.

Según los entrevistados, el emprendedor es débil en la gestión administrativa, asociándola con retos en las labores administrativas con los que se enfrenta el emprendedor para dirigir su empresa, también tienen en cuenta la falta de capacitación o conocimiento del emprendedor como una debilidad al momento de convertirse en empresario y afrontar las diferentes vicisitudes de la vida empresarial.

Las fortalezas del emprendedor que mencionaron son el conocimiento técnico, asociándolo con la preparación para las contingencias en el área funcional y operacional de la empresa, otra fortaleza se encuentra en la persistencia del emprendedor, que también fue un factor de éxito mencionado por los gestores y beneficiados del Fondo Emprender.

Una vez se ha tenido en cuenta la opinión de gestores de la Unidad de Emprendimiento, emprendedores beneficiados del Fondo Emprender y, diferentes emprendedores y expertos se pueden compilar los resultados de la investigación en la *matriz de relación* que se presenta en la Tabla 5.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

Tabla 5. Matriz de relación de estrategias para el apoyo al emprendedor.

| ÁREAS PARA FORTALECER | ESTRATEGIAS | EMPRENDEDORES BENEFICIADOS | EMPRENDEDORES EXTERNOS |
|-----------------------|---|---|--|
| PERSONAS | Brindar sensibilización al inicio del proceso de formulación y talleres individuales para fortalecer falencias durante todo el proceso | Motivación de independizarse, con algo de complicación por el tema de la innovación | Como factor de éxito la persistencia es clave |
| PROCESOS | Realizar sesión grupal para la sustentación de idea de negocio validando el PMV | Motivación de independizarse, con algo de complicación por el tema de la innovación | Como factor de éxito la innovación es clave, el producto o servicio se ve como una gran oportunidad, con respecto al conocimiento en general de empresa puede verse como una debilidad y el conocimiento técnico se ve siempre como una fortaleza en el emprendedor. |
| PROCESOS | Realizar la revisión documental de todos los documentos necesarios para acreditar como beneficiario al emprendedor | En este proceso es muy valorado el acompañamiento | Se ve como una gran oportunidad el apoyo del SENA |
| PROCESOS | Asignar un gestor responsable del proyecto, para que responda por el plan de negocio durante todo el proceso de formulación y puesta en marcha. | Se evidencia la buena la asesoría y gusta mucho el acompañamiento permanente que hay en este momento | La gestión administrativa es vista como un factor clave de éxito, pero también se identifica como una debilidad en el emprendedor, más tiene la oportunidad de tener el apoyo del SENA |
| PERSONAS | Empoderar al gestor como orientador y guía del proceso de formulación y puesta en marcha, gestionando capacitación para el emprendedor y Talleres específicos de acompañamiento. | La asesoría muy buena, más el acompañamiento ha ido mejorando con el transcurso de los años | Se identifica como fortaleza la persistencia del emprendedor, pero como debilidad se destaca la falta de capacitación en diferentes áreas y se cuenta con la oportunidad el apoyo el SENA |
| RENTABILIDAD | Visibilizar al gestor como un desarrollador de negocios durante todo el proceso, sobre todo en la formalización legal de la empresa y asesoría de la puesta en marcha. | Se percibe que se debe mejorar en la asesoría financiera, más son muy valoradas las herramientas que han recibido | El tema de la financiación se ve como obstáculo y amenaza, y como debilidad la falta de conocimiento |
| PROCESOS | Aportar desde las fortalezas del gestor herramientas durante el proceso de formulación y puesta en marcha de la empresa y acompañar antes y durante las visitas de la interventoría | Buena la asesoría sobre todo en el área legal | La legalidad es vista como un obstáculo y una amenaza, pero se cuenta con el apoyo del SENA |
| CLIENTES | Capacitar permanente a los gestores en estrategias de mercado, para fortalecer al emprendedor en el área de clientes. | La capacitación recibida no ha sido suficiente | Uno de los factores de éxito es la gestión comercial, pero es necesario capacitación para mitigar esa debilidad en el emprendedor |

Fuente: Elaboración propia.



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

La Tabla 5 muestra la matriz de relación, cuyo objetivo fue identificar claramente y comparar las estrategias que sobresalen con las respuestas de los diferentes emprendedores y expertos; un contraste de las estrategias con las percepciones de los emprendedores beneficiados, emprendedores varios y expertos.

La matriz de relación (Tabla 5) arrojó que: de las ocho (8) estrategias, una (1) fortalece el área de clientes, una (1) el área de rentabilidad, dos (2) fortalecen el área de personas y cuatro (4) el área de procesos. Al realizar la comparación con las percepciones de los emprendedores, da cuenta que los emprendedores valoran en gran medida el área de personas, identificando como factor de éxito la persistencia del emprendedor; a su vez, identifican como una debilidad la falta de capacitación para el emprendedor que inicia, el cual llevará en sus hombros una empresa y lo mínimo que se espera es que cuente con herramientas suficientes para ello.

Solo una estrategia de la matriz de relación (Tabla 5) fortalece el área de clientes y a pesar de que los gestores se capacitan permanentemente en estrategias de mercado, los emprendedores perciben que la capacitación en esta área ha sido insuficiente.

La estrategia que se destaca para fortalecer el área de la rentabilidad es el mejoramiento de la asesoría financiera, pues su desconocimiento es visto como una gran debilidad para un emprendedor.

Conclusiones

Al especificar cada uno de los pasos para formular, evaluar y ejecutar un plan de negocios, se encuentra un mapa de navegación para el

emprendedor, el cual le será de utilidad tanto al emprendedor como a los gestores para trazar rutas de trabajo de forma concordante, ágil y estableciendo cronogramas de acuerdo con el avance de la idea, habilidades del emprendedor, aptitudes y actitudes de este.

Las estrategias de la Unidad de Emprendimiento del SENA para apoyar a los emprendedores en su proceso por el Fondo Emprender están fuertemente enfocadas hacia complementar las falencias en el conocimiento de los emprendedores neófitos, evidenciando que si bien hay ideas innovadoras e incluso mecanismos para acceder al capital; un gran desafío, para cualquier emprendedor colombiano, se encuentra en los trámites para la formalización de empresas y en el conocimiento técnico que se requiere para llevarlos a cabo. En este mismo sentido se resalta que la Unidad de Emprendimiento del SENA ha realizado un mejor acompañamiento en estos temas a los emprendedores que fueron beneficiados en los años recientes.

Es necesario que los gestores de las unidades aporten desde sus fortalezas, entreguen herramientas de administración y mercadeo durante el proceso de formulación o puesta en marcha de la empresa, adicionalmente se debe acompañar antes y durante, las visitas de la interventoría, pues es un ejercicio fundamental durante todo el proceso del emprendedor con el Fondo Emprender.

Recomendaciones

Se recomienda utilizar el mapa de navegación del emprendedor, como herramienta para encontrar la ruta y visualizar el proceso que le presenta el FE para la culminación del proyecto hasta la



condonación de los recursos de este. El mapa, da la posibilidad al emprendedor de conocer con anticipación cada paso a seguir, como el capitán de su barco, identificando fortalezas y debilidades, para una debida preparación antes de iniciar su viaje en el mundo del emprendimiento con el Fondo Emprender.

Se recomienda a los gestores del Fondo Emprender, continuar con los factores de éxito para fortalecer las áreas de procesos, clientes, rentabilidad y personas, contribuyendo así a las buenas prácticas dentro de las actividades realizadas por la Unidad de Emprendimiento del SENA Risaralda, fortaleciendo estos de una forma constante y exponencial.

Se recomienda darle una importancia alta al factor *El gestor gestiona capacitación para el emprendedor*, con el fin de lograr éxito rotundo para la gestión del emprendedor en el rol administrativo y comercial del negocio, gestionando la capacitación en el emprendedor desde un método exponencial, para ir ampliando las capacidades, conocimientos y habilidades creativas en este.

Finalmente, se debe afianzar la estrategia *Aportar desde las fortalezas del gestor herramientas durante el proceso de formulación y puesta en marcha de la empresa y acompañar antes y durante las visitas de la interventoría* como pilar de cualquier Unidad de Emprendimiento de Colombia mediante la conformación de un semillero que logre convertirse en punto de apoyo para el emprendimiento tal como lo proponen Torres, Carvajal y Cuervo (2016).

Referencias

Alcaldía de Medellín. (2020). *Cultura E Medellín*. [Documento en línea]. Recuperado de

https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/InformacinGeneral/Shared%20Content/Documentos/instrumentos/ps/CULTURA%20E.pdf

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGRAW-HILL

Bancoldex. (2020). *Quiénes somos*. [Documento en línea]. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos>

Brege, H., & Kindström, D. (2020). Exploring proactive market strategies. *Industrial Marketing Management*, 84(1), 75-88.

Carneiro, C.M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. España: Netbiblo.

Cota, R., y Rivera, M. (2020). Política pública de fomento al emprendimiento juvenil para el desarrollo local en el municipio de Colima 2009-2013. *SAPIENTIAE: Ciências sociais, Humanas e Engenharias*, 5(2), 328-342.

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. [Documento en línea]. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.

Escobar, G.E. (2012). *El emprendimiento, programas de empleo y fondo emprender*. [Tesis maestría]. Universidad EAFIT, Medellín. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/1396/BustamanteEscobar_GloriaElena_2012.pdf?sequence=1

Espinosa, G.C. (2019). Desde los conceptos de emprendimiento y gestión hacia la



Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir igual

El contenido de los artículos publicados es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete el pensamiento del Comité Editorial o del Comité Científico.

- cooperación internacional para el desarrollo. *POSSUNT, cuaderno de emprendimiento global*, 1(1), 65-73.
- Fondo Emprender. (2019). *SENA Emprende*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx#>
- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. Barcelona: GRANICA.
- Fuentelsaz, L., González, C., & Maicas, J.P. (2018). Formal institutions and opportunity entrepreneurship. The contingent role of informal institutions. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(1), 5-24. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.06.002>
- Galeano M, M.E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad Eafit.
- Gámez Gutiérrez, J. A. (2015). Emprendimiento y ética ¿Influye la educación en el comportamiento de los empresarios bogotanos? *Revista de Educación y Desarrollo Social*, 9(2), 152-177.
- Getz, G., & Lee, J. (2011). Why your strategy isn't working. *Business Strategy Series*, 12(6), 303-307.
- González, M.N., Parra, M.M., Aceves, M.J., y Figueroa, R.C. (2008). *La importancia de realizar un plan de negocios*. [Documento en línea]. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>
- INNpuls. (2020). *INNpuls: Nosotros*. [Documento en línea]. Recuperado de <https://innpulsacolombia.com/nosotros>
- Macías, M.Á., Sánchez, Y., y Zerón, M. (2019). Factores conductuales y gerenciales determinantes del éxito emprendedor en México. *Revista de ciencias sociales*, 25 (2), 26-39.
- Miranda, M. L. (2019). Impulso al emprendimiento en las instituciones de educación superior. *Revista Aletheia IEU Universidad*, 3(6), 1-27.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Palomares, D., Chisvert J., M., y Suárez, M. (2019). Formación y orientación para el emprendimiento. Lo que dicen la bibliometría y los emprendedores noveles. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 30(1), 131-149.
- Parra, M., Rubio, G., y López, L.M. (2017). *Emprendimiento y creatividad: Aspectos esenciales para crear empresa*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Rodríguez Lozano, G.I., Viña Vizcaino, Á. U., y Rodríguez Ramírez, L.A. (2014). Apoyo al emprendimiento: de la teoría a la práctica. *Revista EAN*, (76), 128-143.
- Rodríguez Sánchez, J. G. (2019). Emprendimiento y gerencia: impulso en la educación superior. *POSSUNT- Cuaderno de emprendimiento global*, 1(1), 7-15.
- Ruta N Medellín. (2020). *Ruta N: Nosotros*. [Documento en línea]. Recuperado de <https://www.rutanmedellin.org/es/nosotros>
- Sánchez Flores, F.A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122.



- SENA. (2020). *Tecnoparque*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/tecnoparques.aspx>
- Torres, D.A., Carvajal, J. F., y Cuervo, J.D. (2016). *Conformación del semillero de emprendimiento: como una línea de apoyo a los proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil de la Universidad de La Salle sede Bogotá*. [Tesis pregrado]. Universidad de La Salle. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/896

