

FACILITADORES E INHIBIDORES PARA LA ACELERACIÓN DE  
EMPRESARIOS DINÁMICOS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN  
*FACILITATORS AND INHIBITORS FOR DYNAMIC ENTREPRENEURSHIP'S  
ACCELERATION IN MEDELLÍN CITY*

YARY CATALINA RAMÍREZ IDÁRRAGA<sup>1</sup>

JUAN MANUEL GÓMEZ VALENCIA<sup>2</sup>

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster  
en Administración (MBA)

Asesora temática y metodológica: Clara Inés Orrego Correa, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

MEDELLÍN

2020

---

<sup>1</sup> yramire6@eafit.edu.co

<sup>2</sup> jgomezv8@eafit.edu.co

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVOS	15
GENERAL	15
ESPECÍFICOS	15
MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL	16
EMPRENDIMIENTO EN MEDELLÍN	16
TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS	17
EL EMPRENDIMIENTO	17
EL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO	19
FASES DEL EMPRENDIMIENTO	22
LAS DIMENSIONES DEL EMPRENDIMIENTO: DIEZ DIMENSIONES DEL ICSEd-Prodem:	26
DISEÑO METODOLÓGICO	39
Enfoque de la Investigación	39
Tipo de Estudio	39
Técnicas de recolección y generación de información	39
POBLACIÓN Y MUESTRA	40
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	41
DESARROLLO DEL TRABAJO	42

CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO ACTUAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS	42
CARACTERIZACIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS ENTREVISTADOS	45
RESULTADOS	50
CONCLUSIONES	84
REFERENCIAS	87
ANEXOS	92

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Proceso emprendedor del GEM	23
Figura 2. Ciclo de vida del emprendimiento	25
Figura 3. Dimensiones que influyen en el proceso de emprendimiento dinámico	27
Figura 4. Análisis general de facilitadores e inhibidores	50
Figura 5. Red de facilitadores del capital humano emprendedor	54
Figura 6. Red de facilitadores de la cultura	57
Figura 7. Red de facilitadores del sistema educativo	60
Figura 8. Red de inhibidores de las condiciones sociales	62
Figura 9. Red de facilitadores de las condiciones de la demanda	65
Figura 10. Red de facilitadores de la estructura empresarial	69
Figura 11. Red de inhibidores de la plataforma de CTI	72
Figura 12. Red de facilitadores del capital social	76
Figura 13. Red de inhibidores del financiamiento	80
Figura 14. Red de inhibidores de las políticas y las regulaciones	83

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Cuadro de relación de entrevistados	49
Tabla 2. Análisis por academia, emprendedores y entidades	51

## RESUMEN

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo analizar los inhibidores y los facilitadores para los emprendimientos dinámicos en etapa de crecimiento en la ciudad de Medellín. Para ello, se partió de las dimensiones encontradas en el estudio de Kantis *et al.* (2014a). Las dimensiones seleccionadas fueron: capital humano, cultura, educación, condiciones de la demanda, condiciones sociales, estructura empresarial, plataforma de CTI, capital social, financiamiento y políticas y regulaciones. El enfoque de la investigación fue cualitativo, de tipo descriptivo y el instrumento de recolección de la información utilizado fue la entrevista semiestructurada, que se aplicó en diferentes ámbitos y sectores del ecosistema de emprendimiento de la ciudad. En total, se aplicaron quince entrevistas: ocho a emprendedores dinámicos surgidos en Medellín, cinco a personas pertenecientes a diferentes entidades de apoyo al ecosistema de la ciudad, como lo son Ruta N, Créame, Tecnova, Parque E e Impact Hub, y dos a centros de emprendimientos de universidades privadas de la ciudad. Los entrevistados encontraron más facilitadores que inhibidores para impulsar un emprendimiento dinámico en la ciudad y fueron capital humano emprendedor y cultura las dimensiones que influyen en sentido positivo en la ciudad de Medellín a la hora de desarrollar este tipo de emprendimientos, seguidas por condiciones de la demanda, estructura empresarial, capital social y sistema educativo. En forma contraria, las políticas y regulaciones fue percibida como la dimensión que más inhibe que un emprendimiento dinámico pueda ser acelerado en la ciudad, seguida por financiamiento, plataforma de CTI y condiciones sociales.

Palabras Clave: emprendimientos dinámicos, emprendedores, ecosistema emprendedor, dimensiones, condiciones sistémicas.

## **ABSTRACT**

*The current investigation aims to analyze inhibitors and facilitators for dynamic entrepreneurship in a growth phase in Medellin. It starts from the dimensions found in Kantis et al. (2014a). The selected dimensions were human capital, culture, educational system, demand conditions, social conditions, business structure, STI platform, social capital, financing, policies and regulations. The approach of this work was qualitative and descriptive, and the information recollection instrument was a semi-structured interview applied to a different sector of the Medellin's entrepreneurial ecosystem. There was a total of 15 interviews, 8 were applied to a dynamic entrepreneurs who were born in Medellin, 5 persons who belong to Medellin ecosystem institutions which supports entrepreneurs like Ruta N, Creame, Tecnova, Parque E and Impact Hub, and finally 2 entrepreneurial centers from private universities of Medellin were interviewed. The interviewers found more facilitators than inhibitors to improve a dynamic entrepreneurship inside the city, being human capital entrepreneurial and culture the dimensions best qualified as a facilitator to mobilize dynamic entrepreneurship. Followed by demand conditions, business structure, social capital and education system. In contrast, policies and regulations were perceived as the biggest inhibitor of dynamic entrepreneurship to be mobilized to another level, followed by finance, STI platform and social conditions.*

*Keywords: dynamic entrepreneurship, entrepreneurs, entrepreneurial ecosystem, dimensions, systemic conditions*

## **INTRODUCCIÓN**

El ecosistema de Medellín es relativamente joven, con una trayectoria de alrededor de 20 años, y se caracteriza por el apoyo que brinda a los nuevos emprendimientos. Durante dicho tiempo, cada administración ha puesto en un lugar importante los emprendimientos surgidos en la ciudad y ha tratado de brindar herramientas a través de entidades o instituciones que lo conforman y que luchan de manera permanente desde los diferentes ámbitos por impulsar una cultura emprendedora en la población.

Sin embargo, existen pocas investigaciones en las que se ofrezcan herramientas e información para los emprendimientos en fases más avanzadas, pues en capital semilla y fases de incubación el ecosistema les ofrece oportunidades a los emprendedores.

La necesidad de tener un ecosistema de calidad y con unas condiciones sistémicas adecuadas originó el presente trabajo, pues son los emprendedores los encargados del desarrollo económico y social de las regiones, y, por ende, del mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Con la intención de aproximarse a un ecosistema de esta envergadura, la investigación se planteó como objetivo analizar las dimensiones que facilitan o que inhiben en la actualidad la aceleración de emprendimientos dinámicos en la ciudad y cómo ellas interactúan entre sí.

La investigación se apoyó en el estudio de Kantis *et al.* (2014a) sobre los ecosistemas de América Latina, en el que se establecieron diez dimensiones que influyen en diferentes momentos de los emprendimientos. Un estudio similar fue realizado también por Kantis (2019), con el apoyo de la Alcaldía de Medellín, en el que se constató cómo se encuentra la ciudad de acuerdo con el índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico en las ciudades. De igual manera, se contó con fuentes primarias importantes y la principal fue una entrevista semiestructurada aplicada a emprendedores, entidades y académicos de distintas instituciones del ecosistema, con cuyas respuestas se obtuvo la información de diferentes ámbitos.

Al final, los resultados obtenidos sobre facilitadores e inhibidores de los emprendimientos dinámicos deberán servir para mejorar el ecosistema de la ciudad de Medellín y para contribuir al mejoramiento de la economía con su escalamiento global.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para Medellín, el emprendimiento se ha convertido en pilar fundamental para el desarrollo cultural, económico y social de la ciudad, debido a que en el sector público se evidencian apuestas para que la ciudad gire en torno al emprendimiento como eje principal, entre las que cabe darle una mención especial a la creación de entidades y organizaciones que fomentan el espíritu emprendedor, tales como la fundación del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA), entidad público-privada orientada a articular y ejecutar las estrategias públicas de CTI (ciencia, tecnología e innovación) y también la creación de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (IEBTA, en la actualidad Créame), lo mismo que las de Ruta N y Parque E, entre otras.

Todo lo anterior cobró sentido cuando en 2004 el emprendimiento y la innovación adquirieron un estatus mayor al ser incluidas como política central en el Plan de Desarrollo de Medellín (2004-2007). Así como las políticas de la administración pública son importantes, la ciudad tiene claro que todos los actores deben estar alineados para que el ambiente emprendedor sea propicio, por lo que se cuenta con lugares a los que se puede acudir a mentorías, para encontrar acceso, no solo a financiación, sino a una red de contactos (*networking*) vital para sobrepasar ese tan temido “valle de la muerte” y a empresas dispuestas a apostar por ideas prometedoras en mentes brillantes, que en un lugar en el que, con un ambiente emprendedor no adecuado, morirían.

A raíz de esta perspectiva, se puede ver un cambio significativo en la percepción que se tiene, no solo en Colombia, sino también, en el plano internacional, de Medellín como ciudad innovadora y emprendedora. Entre algunos logros, cabe resaltar el que hasta la fecha ha sido el más importante: el reconocimiento otorgado

por el *The Wall Street Journal*, el City Group y el Urban Land Institute como la ciudad más innovadora en 2013. Además, todo esto no hubiese sido posible lograrlo sin el apoyo del sector privado, actor bastante importante en el acompañamiento de las políticas propuestas por la administración pública. Por lo anterior, no en vano Medellín, en su visión para 2023, sueña con ser la capital de la innovación en América Latina.

En este escenario, los emprendimientos dinámicos cobran importancia y, sin embargo, aún se encuentran dificultades para identificar qué facilita o qué limita la movilización de este tipo de emprendimiento en etapa de crecimiento. Por ello, se propuso esta investigación, con el objetivo de analizar los limitantes y los facilitadores en los emprendimientos dinámicos en etapa de crecimiento en la ciudad de Medellín, a partir de las dimensiones encontradas en el estudio de Prodem<sup>3</sup>, (Kantis, 2014a).

En este sentido, dicho estudio, realizado en coautoría con la Alcaldía de Medellín y Créame, encontró que el 87% de las personas jurídicas son microempresas (84.935) y el restante 13% se reparte entre empresas pequeñas y grandes (12.703); esta cifra requiere una atención especial cuando se habla de una ciudad innovadora.

El estudio en mención describió también las condiciones para el emprendimiento dinámico e innovador en Medellín: hacia una nueva etapa del ecosistema, y en él se llega a la conclusión que Medellín tiene condiciones favorables desde una mirada nacional y de América Latina, pero, cuando se compara con escenarios internacionales, presenta grandes desafíos para lograr que un emprendimiento

---

<sup>3</sup> Programa de desarrollo emprendedor argentino que realiza actividades de investigación, asistencia técnica y formación de recursos humanos en el área de emprendimiento e innovación y enfocado hacia la transferencia de conocimiento de los actores claves de los ecosistemas de emprendimiento de América Latina.

dinámico sea exitoso. El estudio citado se enfocó a caracterizar el entorno emprendedor de acuerdo con dimensiones creadas por los autores en el índice de condiciones sistémicas para emprendimientos dinámicos (Icsed-Prodem) para Medellín, que se utilizaron en la presente investigación.

Otro de los estudios revisados se llevó a cabo en América Latina y estuvo enfocado de manera más específica para emprendimientos dinámicos en el Cono Sur; en él se describió el índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico (Kantis *et al.*, 2014a) y se mencionaron en forma breve los factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos.

A pesar de que se han hecho algunos estudios sobre emprendimientos dinámicos, aún se encuentran dificultades para identificar qué facilita o qué limita la movilización de este tipo emprendimiento en etapa de crecimiento; para enfrentar la situación, la investigación tomó como referencia el estudio de Kantis *et al.* (2014a) en el que se propuso una herramienta conceptual con apoyo en diez dimensiones. Por consiguiente, se pretendió identificar a través de dichas dimensiones los facilitadores o los limitantes que tienen los emprendimientos dinámicos en la ciudad de Medellín, que son necesarios cuando se desea impulsar una idea de negocio en su etapa de crecimiento y brindar acciones de mejoramiento para su desarrollo.

## JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, en la ciudad de Medellín se han realizado diferentes programas de emprendimiento para incentivar la generación de empleo y la creación de una cultura emprendedora. De manera paralela con dichos programas, se plantearon propuestas políticas asociadas con el crecimiento de las pymes, que desempeñan un papel creciente en la economía porque contribuyen a la generación de empleo, al desarrollo social y a la dinamización de las cadenas productivas, tanto de la ciudad como de la región.

Además, para explicar el auge de los emprendimientos que existen en la ciudad de Medellín se consideran indicadores relevantes: el desempleo, la pobreza y el acceso a un sistema educativo de calidad, por mencionar los más importantes. En primer lugar, como dato relevante se observa que los jóvenes con edades entre 25 y 39 años son los más propensos a llevar a cabo actividades de emprendimiento en la ciudad y el indicador de desempleo en los jóvenes en la ciudad de Medellín para el año 2014 se ubicaba en el 18,4%. Fuera de ello, Medellín se situó como la quinta área urbana con mayor clase media en el país, con un 63%, y con un índice de pobreza de 14% (indicadores de 2014). Otro indicador por analizar es el acceso a un sistema educativo, debido a que Medellín cuenta con el 86% de jóvenes entre los cinco y los dieciséis años escolarizados. Esto es un dato positivo, pero, si se observa desde una perspectiva diferente, para la educación media y alta con inclusión de instituciones técnicas, tecnológicas, profesionales o de posgrado, la tasa de cobertura neta fue de 55,4% y de 36%, en su orden. Por consiguiente, el aumentar esta tasa de cobertura, es decir, si más personas acceden a educación superior, se podría incentivar el crecimiento de emprendimientos dinámicos, que de manera eventual necesitan los resultados de la presente investigación para analizar limitantes y facilitadores de estos emprendimientos cuando se encuentren en etapa de crecimiento en la ciudad de Medellín.

Así las cosas, el proyecto se justifica desde el punto de vista social si se tienen en cuenta los indicadores que van a facilitar el empleo para muchas personas, a mejorar la calidad de vida del sector en el que se encuentre la idea de negocio y a ofrecer nuevas oportunidades a jóvenes, porque son ellos, junto con los desempleados y la clase media, los más propensos a tomar el emprendimiento como vocación de vida. Por otra parte, la investigación pretendió apoyarse en una dimensión vital para potenciar emprendimiento en otros ámbitos, como lo es “el capital social”, por lo que una manera de cerrar la brecha de desigualdad social que existe hoy en día en Medellín es la documentación de buenas y no tan buenas prácticas realizadas por otros pares empresarios, para así, como un grano de arena se puedan derribar las barreras de capital que generan las brechas de ingresos.

Desde el punto de vista teórico, con la investigación se buscó efectuar una transferencia de conocimiento con la idea de mejorar las condiciones que aseguren su crecimiento. Por un lado, se reunió información teórica relacionada con las etapas o las fases de los emprendimientos, las características de los emprendimientos dinámicos, su ecosistema y su contexto en la ciudad de Medellín. A continuación se recopiló información de entidades, empresarios y emprendedores que permitieron analizar y relacionar experiencias y conocimientos teóricos y prácticos que se tienen, lo que es útil para todo tipo de emprendedores, en especial para los emprendimientos dinámicos que requieren financiación económica para movilizarse hacia una etapa de consolidación y que quieren hacerlo de manera sostenible y rentable.

En cuanto al contexto académico, en la investigación se pretendió elaborar un documento con el que se pueda apoyar y brindar soporte a emprendimientos dinámicos para que, desde el Centro de Innovación y Emprendimiento de la

Universidad EAFIT, y al igual que a los investigadores y a los docentes, se les permita afianzar sus proyectos, en forma específica los emprendimientos dinámicos para de esta manera evitar fracasos.

Desde un punto de vista personal, se contó con la experiencia de los estudiantes autores del ejercicio por el acceso a empresas necesarias de potenciar en otros contextos en las fases del emprendimiento. Sería valioso para estos emprendimientos poder contar con recomendaciones acerca de qué hacer en casos puntuales que se presenten y qué hicieron los demás cuando enfrentaron dificultades, entre otros interrogantes cuyas respuestas este trabajo investigativo proporcionó.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Analizar los limitantes y los facilitadores en los emprendimientos dinámicos en etapa de crecimiento en la ciudad de Medellín a partir de las dimensiones encontradas en Kantis *et al.* (2014a).

### **ESPECÍFICOS**

- Caracterizar el contexto actual de los emprendimientos dinámicos en el ecosistema emprendedor en la ciudad de Medellín.
- Describir las dimensiones del estudio de Kantis *et al.* (2014a) para determinar si han sido facilitadores o limitantes del proceso emprendedor.
- Determinar en la práctica cuáles de dichas dimensiones facilitan o limitan el crecimiento del mencionado tipo de emprendimientos para proponer acciones (herramientas) que aseguren el paso a una fase superior.

## **MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL**

### **EMPREDIMIENTO EN MEDELLÍN**

En Hugo Kantis (2019) se habla de que Medellín se destaca en América Latina por haber sido pionera en la implementación de iniciativas en el fomento del emprendimiento y la innovación. Las etapas productivas de la ciudad se remontan hasta el siglo XVIII, con la explotación aurífera, el XIX, con el cultivo, el comercio y la exportación del café, y el siglo XX, con el enfoque en el sector textil. Para el nuevo siglo (XXI), es urgente la necesidad de movilizar todo los esfuerzos hacia actividades intensivas en conocimiento, que involucren alto grado de innovación en sus procesos y sus productos. Por lo anterior, en los primeros años del siglo la ciudad comenzó a hablar del término emprendimiento y desde esa fecha se han constituido distintas instituciones y programas en busca de desarrollar el emprendimiento y la innovación. De acuerdo con Herrera Builes *et al.* (2013), antes de 2004 se habían generado iniciativas como el fomentos a los conglomerados (clústeres), la realización de concursos de creación de empresas, la capacitación de planes de negocio, la fundación de la Incubadora de Empresas de Bases Tecnológicas de Antioquia y la constitución de unidades de emprendimiento en diferentes universidades, junto con el programa “Medellín Emprende”. Al mismo tiempo, para empresas de tecnología se determinaron los Centros de Desarrollo Zonal (Cedezo), programa que llevaría información a las comunidades, al igual que acceso a nuevas oportunidades. En los años 2005 y 2006 la ciudad buscaba el fortalecimiento de empresas sostenibles de alta, media y baja tecnología, además de procurar inversión nacional e internacional. A través del tiempo, la ciudad se ha ido fortaleciendo con la aparición de varios actores para generar un ecosistema de emprendimiento, como lo son Parque E, Ruta N, Créame y Épica, entre otros; este ecosistema lo que hace es fortalecer y acompañar el surgimiento de nuevas ideas para una posterior financiación, de llegarse a necesitar.

## **TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS**

Como en todo campo de estudio, existe una tipología de conceptos en los que se basa dicho sector del conocimiento y el del emprendimiento no es la excepción. Hay tres grandes clasificaciones de emprendimientos; en la primera se encuentran los emprendimientos de acuerdo con su actividad y está compuesto por los de base abierta, cultural y creativa y tecnológica; en este grupo entran también las denominadas empresas emergentes (con facilidad relacionada como una pyme, pero con proyección para ser escalable de manera global) y también los emprendimientos dinámicos y de alto impacto. En el segundo grupo, los emprendimientos se clasifican de acuerdo con su objetivo y son los de base social y los de base inclusiva. Por último, está el tercer grupo de emprendimientos, según el origen, y en él se encuentran las compañías derivadas. La presente investigación se centró en los emprendimientos dinámicos.

## **EL EMPRENDIMIENTO**

El emprendimiento viene de la palabra francesa *entreprendre*, que significa “hacer algo”, y se usó en la Edad Media para aludir a una persona que es activa, que consigue las cosas haciéndolas (Arias y Pérez, 2015).

Según Minniti (2012), la primera teoría de emprendimiento fue del economista irlandés Richard Cantillon en la que definió el emprendimiento “como la voluntad de los individuos de desarrollar formas de intermediación que implican el riesgo económico de una nueva empresa”. Por su parte, Schumpeter (1942), profesor de Harvard University, definió a los emprendedores como aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados.

El concepto de emprendimiento, a su vez, ha sido abordado a través de la historia por diferentes corrientes; primero se encuentra la schumpeteriana, que es la que promueve nuevas combinaciones e innovaciones, por lo que parte de un producto nuevo para así revolucionar (innovar) su forma de producción; en segundo lugar se cuenta con la austríaca, que, por su lado, es la que especula en una situación de incertidumbre con el fin de responder a las señales del mercado según las variantes del precio, las ganancias y las pérdidas. Otra de las corrientes consiste en la teoría de acción planeada, en la que el comportamiento del emprendedor se pronostica a partir de la intención, que se identifica a partir del control interno, el comportamiento planificado y la intencionalidad (Cardona *et al.*, 2008).

Ahora bien, el emprendimiento es la acción llevada a cabo por una persona a la que se denomina emprendedor. La palabra proviene del francés *entrepreneur* (pionero), que al principio se usó para denominar a los que se lanzaban a la aventura de viajar hacia el Nuevo Mundo, tal como había hecho Colón, sin tener certeza alguna de lo que se pudiera encontrar allí. Hoy en día esa posibilidad de actuar en la incertidumbre es lo que distingue a un emprendedor, además de contar con capacidades tales como llevar adelante sus ideas, generar bienes y servicios, asumir riesgos y enfrentar problemas (Formichella y Massigoge, 2004).

Peter Drucker (1985), por su parte, definió el término emprendedor como aquel empresario que es innovador. Este autor aclaró que un emprendedor innovador no es aquel que abre un pequeño negocio y toma riesgos y citó el ejemplo de McDonald's, emprendimiento en el que no se inventó un nuevo producto, pero sí fue innovador en su alto rendimiento a la hora de producir hamburguesas, al igual que en su comercialización. El citado autor, además, afirmó que el ser emprendedor

no es un rasgo del carácter, sino una conducta, y destacó que las personas que necesitan certezas no poseen condiciones apropiadas para ser emprendedoras.

Arias y Pérez (2015) señalaron el emprendimiento como una manera de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, que se llevan a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado y su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, a la economía y a la sociedad.

## **EL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO**

La actividad emprendedora se ha convertido en un motor principal para el desarrollo económico de muchas economías del mundo, debido a la creación y al crecimiento de empresas como su función. Es así por lo que el emprendimiento dinámico no es un tema ajeno a dicho auge y representa especial importancia en el desarrollo económico que han tenido los países del Cono Sur de América Latina:

Un emprendimiento dinámico es una iniciativa empresarial impulsada por equipos de emprendedores que identifican una oportunidad de negocio con alto potencial de crecimiento y que pueda ser escalable regional o globalmente, además de contribuir de buena manera al desarrollo económico de los países debido a que son una fuente generadora de nuevo y mejor empleo (Hidalgo *et al.*, 2014, p. 13).

Los mismos autores explicaron que los emprendimientos dinámicos son los que tienen mayor capacidad de crear empleos de calidad y ayudar a diversificar la estructura productiva de la región. Además, comentaron que tales emprendimientos

logran convertirse en pymes competitivas, con potencial de seguir creciendo con base en la diferenciación y la innovación, por lo que su nacimiento es el resultado de un conjunto articulado de factores. A raíz de lo anterior, si se desean entender las condiciones para los emprendimientos que existen en un país, es necesario tener un enfoque sistémico (Icsed-Prodem).

Si se parafrasea al BID (2006), el emprendimiento dinámico consiste en un proyecto empresarial con un potencial de crecimiento gracias a que presenta una ventaja competitiva, bien sea tecnológica o no, como para al menos convertirse en una mediana empresa, es decir, que opera según una lógica de acumulación de ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia del propietario, que se reinvierten en el desarrollo del emprendimiento. La principal diferencia con un emprendimiento de supervivencia o autoempleo, explica la mencionada fuente, es que el último solo piensa en cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia o en atender las necesidades específicas de ciertos sectores sociales desfavorecidos.

De acuerdo con Kantis (2016), el concepto de emprendimiento dinámico se propuso por primera vez en el año 2002 y dicha investigación lo presentó como un “animal” distinto a la micro y a la pequeña empresa tradicional, lo que deja entrever su contribución al desarrollo económico, su proceso de emprendimiento y sus necesidades. Dos años después, en 2004, en América Latina se propuso una perspectiva sistémica, capaz de captar las especificidades y las heterogeneidades de los países de la región. Se partió de que los emprendimientos surgen y logran progresar cuando existen propuestas de valor innovadoras, lideradas por equipos emprendedores de calidad, con ganas de crecer y que cuenten con un ecosistema propicio para el impulso y la consolidación de estas ideas.

Según Kantis (2016), los emprendimientos dinámicos cuentan con características como facturar alrededor de USD100.000 en el primer año de operación y lograr alcanzar tasas de crecimiento sostenidas de 35%, como mínimo, en la facturación anual durante los primeros cinco o seis años. De acuerdo con Kantis *et al.* (2002), las cifras de facturación del primer año pueden variar de país a país.

Hidalgo *et al.* (2014) enunciaron que los emprendimientos dinámicos se conocen también como “gacelas”<sup>4</sup> y coincidieron con Kantis, 2016) que facturar al menos USD100.000 el primer año y exhibir tasas de crecimiento de 35% o superiores son características importantes que definen un emprendimiento dinámico; además, agregaron la voluntad clara de acumulación, presentar un alto grado de diferenciación e innovación y tener potencial de convertirse en al menos una mediana empresa como características que distinguen a un emprendimiento dinámico.

Por su parte, Vesga Fajardo *et al.* (2015) enunciaron que los emprendimientos dinámicos poseen unos rasgos distintivos, a diferencia de otros emprendimientos, como, por ejemplo, el de supervivencia, como lo es tener una aspiración de alto crecimiento y alta rentabilidad desde su concepción; además sus productos, sus procesos, sus tecnologías y sus modelos deben tener una innovación marcada para articular con su ventaja competitiva; se convergió también en la idea de que el negocio debe crecer más que la media del sector en el que se encuentre; si bien el emprendedor debe tener una aversión al riesgo baja y una alta aspiración como características fundamentales, también debe estar cuestionando el *statu quo* de manera que involucre posturas contrarias a las creencias establecidas, debe

---

<sup>4</sup> Se conocen así por su rápido crecimiento, en comparación con el resto de iniciativas nacientes, además de que multiplican sus ventas en poco tiempo y logran pasar con rapidez de ser una micro o pequeña empresa a un estatus de mediana compañía.

configurar nuevas formas de responder a las necesidades del mercado para encontrar espacios hacia los que las soluciones comunes no permite explorar; estos emprendimientos deben estar liderados por personas prestas a identificar necesidades no resueltas y a articular recursos en forma novedosa, para así ofrecer respuestas; como rasgo primordial, requieren inversiones de terceros para lograr llevar a cabo su propuesta de valor, que está estrictamente ligada con el crecimiento del emprendimiento; por último, su forma de crecer está soportada en un proceso iterativo de ensayo y error en el que se desarrolla una serie de respuestas estratégicas para enfrentar los desafíos de su entorno.

## **FASES DEL EMPRENDIMIENTO**

Existen muchos estudios sobre modelos de emprendimiento; sin embargo, como lo señalaron Vesga Fajardo *et al.* (2015), no existe un modelo universal pues las circunstancias varían dependiendo del sector y del perfil económico del país.

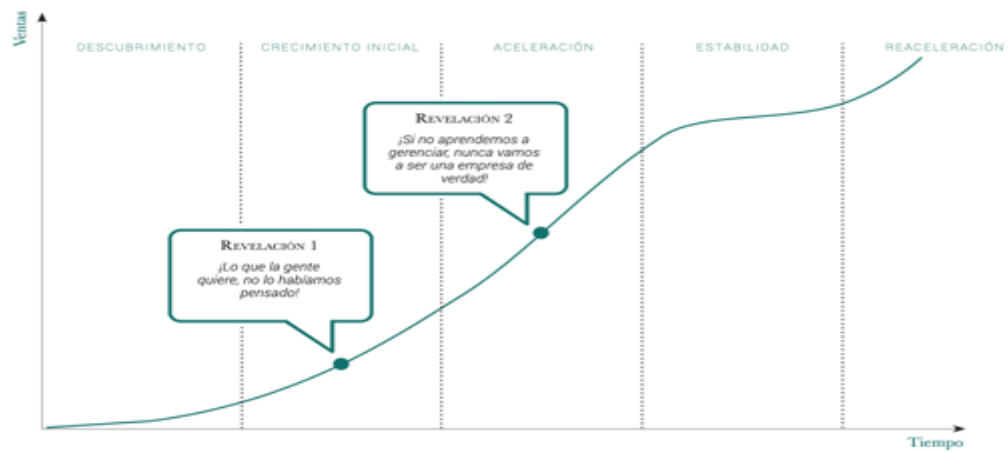
El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), por ejemplo, presentó la siguiente propuesta (figura 1); el ciclo de vida de un proceso emprendedor inicia desde que la persona compromete recursos para iniciar un negocio del que tiene como expectativa ser dueño; a lo anterior se le denomina emprendedor naciente; cuando ya se cuenta con una empresa legalmente constituida y, además de ello, se han pagado salarios por un período entre tres y 42 meses, se puede decir que el emprendedor es dueño de un nuevo negocio, y cuando ya se es dueño y se dirige el nuevo negocio establecido que ha estado en operación por más de 42 meses, el emprendedor es dueño de un negocio establecido (Amorós, 2011).



expansión del emprendimiento; en ella se centra la mayor cantidad de actividades alrededor del acceso a los recursos, por lo que factores como el marco regulador pueden inferir en la movilización a la siguiente etapa. Por último, se encuentra la etapa de crecimiento; cualquier emprendimiento que llegue hasta estas instancias debe someterse a un proceso de aceleración para poder llegar a ser escalado de manera global y en este proceso se toman decisiones y se ejecutan acciones que conducen el emprendimiento a un crecimiento sostenible y rentable, lo que hace de estas acciones y ejecuciones su objetivo principal. Fuera de ello, para llevar a cabo una buena toma de decisiones se recomiendan las siguientes actividades: direccionamiento estratégico, asesorías para el crecimiento y gestión de la innovación, entre las más importantes. Por último, en esta etapa se desarrolla la credibilidad del emprendimiento, que se consigue con una coherencia en la propuesta de valor del emprendimiento. Para efectos de la investigación, se consideró este modelo de proceso emprendedor.

No obstante, en la investigación se optó por el modelo desarrollado por Vesga Fajardo *et al.* (2015), toda vez que se ajusta a las fases que desarrolla un emprendimiento dinámico contextualizado con el perfil económico del país y es un enfoque que ha sido utilizado con frecuencia en el análisis del emprendimiento porque identifica eventos críticos que ocurren en la organización y a partir de ellos caracteriza variables que pueden ser determinantes en el procesos emprendedor (figura 2).

Figura 2. Ciclo de vida del emprendimiento



Fuente: Vesga Fajardo *et al.* (2015, p. 22)

El modelo consta de cinco etapas:

**Descubrimiento:** se desarrolla el producto sin estar seguros de que responde a una necesidad que tengan los consumidores, por lo que el reto es ajustar el producto a las necesidades de los clientes potenciales para lograr ventas.

**Crecimiento inicial:** el emprendedor, además de lograr desarrollar un producto que tiene demanda en el mercado, debe trabajar para lograr mejorar los procesos de desarrollo de clientes y la producción.

**Aceleración:** se tiene un producto definido y cuyas características son valoradas por el cliente, de modo que ahora el reto es responder al crecimiento en ventas (cerca del 20% anual), que trae consigo nuevos desempeños en los procesos de adquisición y producción.

Estabilidad: aquí la empresa se ha estabilizado, pero continúa perfeccionando los niveles de producción para mejorar la competitividad.

Reaceleración: la empresa encuentra nuevos productos y modelos de negocio que le permiten detectar una nueva demanda dinámica, que le facilita un crecimiento cercano a un 20%.

Así las cosas, con la investigación se esperó encontrar los limitantes y los facilitadores de emprendimientos que se encuentran en las fases de aceleración para avanzar a una fase superior.

### **LAS DIMENSIONES DEL EMPRENDIMIENTO: DIEZ DIMENSIONES DEL ICSED-PRODEM:**

Se entiende por dimensión un sistema de clasificación que comprende el sentido más amplio de la categoría y que permite estandarizar el concepto que la describe. Se puede definir como el conjunto de elementos que la componen para llegar a describirla de manera clara y precisa (Torrelles et al., 2011).

Kantis planteó que el análisis de las distintas dimensiones es relevante para entender cómo avanzar hacia una nueva fase del ecosistema del emprendimiento (Kantis, 2019). De igual manera, señaló que el índice de condiciones para el emprendimiento en las ciudades (ICEC-Prodem) mide la situación del ecosistema en lo que refiere al contexto para el surgimiento y el desarrollo del emprendimiento dinámico. Además, (Kantis *et al.*, 2014a.) plantearon la existencia de tres ejes claves en torno a los cuales se articulan diez dimensiones que influyen en el proceso de un emprendimiento dinámico. De estas dimensiones, la citada fuente identificó uno

de los ejes como factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos, que se tomaron como referentes para la presente investigación (ver figura 3).

Figura 3. Dimensiones que influyen en el proceso de emprendimiento dinámico

DIMENSIONES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO DINÁMICO	
EJES CLAVE	DIMENSIÓN
I. Capital humano emprendedor y los factores que influyen sobre su existencia y su grado de desarrollo	1. Capital humano emprendedor: el activo que más cotiza
	2. Cultura: hacia una sociedad emprendedora
	3. El sistema educativo: un desafío de nivel superior
	4. Condiciones sociales: ¿de dónde vienen los emprendedores?
II. Factores que inciden sobre el espacio de oportunidades para los emprendimientos	5. Condiciones de la demanda: motor de oportunidades
	6. Estructura empresarial: cadenas que liberan oportunidades
	7. Plataforma de CTI: la ciencia puede ser un buen negocio
III. Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos	8. Capital social de la máquina de tejer redes
	9. Financiamiento: mucho más que dinero
	10. Políticas y regulaciones: se hace camino al andar

Fuente: elaboración propia con base en Kantis *et al.* (2014a)

Cada uno de los ejes se explicó de acuerdo con dos focos: uno general, que describe el concepto de cada una de las dimensiones como lo argumentaron Kantis *et al.* (2014a), y otro más específico, para Medellín (Kantis, 2019).

### **I. Capital humano emprendedor y los factores que influyen sobre su existencia y su grado de desarrollo:**

1. Capital humano emprendedor: el activo que más cotiza

El capital humano corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia y la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás (Navarro

Abarzúa, 2005).

Por su parte, Kantis *et al.* (2014a) hablaron del capital humano emprendedor como la existencia de emprendedores capaces de construir propuestas de valor potentes y que reúnan una variedad de competencias puesto que no solo se trata de hallar una idea poderosa, sino de liderar un proceso que requiere contar con una gran capacidad para aterrizar conceptos e implementar soluciones, porque, por ser el emprendimiento un camino con muchos desafíos, una vez la empresa esté puesta en marcha, sigue faltando una gran batalla para que ella pueda sobrevivir o para que pueda crecer. Por ende, las habilidades sociales y el establecimiento de contactos pasan a ser parte del ABC del emprendedor exitoso y la presencia difundida de equipos emprendedores en un rasgo sobresaliente de los nuevos emprendimientos, en especial de los más dinámicos.

Una de las cuestiones de relevancia para entender esta dimensión se refiere a las motivaciones que llevan a las personas a embarcarse en dicha carrera; en efecto, el perfil de los emprendedores motivados por la existencia de oportunidades suele ser muy diferente al de aquellos que lo hacen tan solo porque no tienen otra opción laboral.

Colombia, por su lado, es uno de los países con mejores calificaciones de capital emprendedor, tanto regionales como mundiales, y se destaca como una nación con un gran porcentaje de “emprendedores ambiciosos” (Gundry y Welsch, 2001).

## 2. Cultura: hacia una sociedad emprendedora.

Los valores y las creencias predominantes en la sociedad permean el entorno en el

que se mueven las personas e influyen sobre su conducta, pero también pueden jugar un papel negativo, porque inhiben el deseo de ejercer cierta actividad porque está mal vista por la sociedad. Las personas que eligen este camino tienen en cuenta un conjunto variado de cuestiones: la realización personal, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, el reconocimiento y el prestigio.

Por ello, en muchos países de Latinoamérica, una nueva camada de emprendedores jóvenes está ayudando a generar una imagen positiva asociada con la creatividad, el sacrificio y la innovación, lo que trae como consecuencia el ascenso del estatus social de los emprendedores.

Además, existen otros aspectos de la cultura que también inciden sobre el proceso de emprendimiento, como, a manera de ilustración, el grado de apertura de las personas para relacionarse con quienes no pertenecen a su círculo cercano, lo que influye sobre la igualdad de oportunidades para acceder a contactos relevantes; por ejemplo: en sociedades muy jerárquicas, los emprendedores que no pertenecen a la élite suelen no tener fácil el proceso de tejer redes de contacto por fuera de su entorno.

En el país, por ejemplo, cada vez son más los medios de comunicación que cubren el tema del emprendimiento y ayudan a fomentar la difusión de la cultura emprendedora; se tiene una muestra clara con INNPulsa Colombia, al crear la Agencia Colombia.inn, la primera agencia de noticias dedicada de manera especial al emprendimiento y a la innovación, operada por la reconocida agencia internacional de noticias EFE.

### 3. El sistema educativo: un desafío de nivel superior

El rol del sistema educativo en la formación de personas con capacidades emprendedoras es una cuestión muy relevante, dado que la educación puede contribuir a ampliar las bases de capital humano emprendedor. Niños, adolescentes y jóvenes pasan largas horas de su vida en espacios formativos que pueden ser aprovechados para desarrollar sus vocaciones y capacidades emprendedoras.

Según Varela (2008), cada vez más el futuro de los países depende de las capacidades empresariales de su gente y del número de líderes empresariales que generan nuevo valor, nueva riqueza y nuevos empleos. Multiplicar este grupo especial de personas requiere un diseño y un procedimiento educativo diferente y de circunstancias ambientales específicas para implementar este proceso educativo. Para ello es fundamental basar la educación de las personas en el desarrollo de competencias tales como la visión de largo plazo, la orientación hacia el logro, la autoconfianza, la amplitud perceptual, la flexibilidad, la empatía, el pensamiento conceptual, la orientación hacia el mercado, la construcción de redes empresariales, la toma de decisión, la orientación a la acción, la comunicación oral, escrita y la sensibilidad.

Con el mismo propósito, el Congreso de Colombia determinó, mediante la ley 1014 de 2006, las disposiciones generales para el fomento de la cultura emprendedora en el país, que tiene como objetivo principal el de promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el que se propenda y se trabaje en conjunto sobre los principios y los valores que establece la Constitución para así crear un vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo nacional mediante la formación de competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales.

#### 4. Condiciones sociales: de dónde vienen los emprendedores

Las condiciones sociales de las familias inciden sobre diversas dimensiones relevantes del emprendimiento mediante el grado de acceso y la capacidad de progresar a través del sistema educativo que tienen las personas con distinta condición social. Además, influyen sobre la facilidad para desarrollar contactos con personas de otros segmentos sociales y sobre la capacidad de financiar el emprendimiento, puesto que los emprendedores suelen apoyarse en sus ahorros personales y en recursos de sus familiares en el momento de emprender.

Según distintas investigaciones, el grueso de los emprendedores dinámicos surge de segmentos medios de la población. Esto tiene que ver, precisamente, con la posibilidad de acceder a plataformas de recursos y capacidades, a lo que se suma el afán de progreso social, un aspecto cultural que suele ser más común en las clases medias (Lora y Castellani, 2014).

Si se centra el análisis en Medellín, lugar de la investigación, se menciona que mientras se mejoren los niveles de existencia actuales de emprendedores y empresarios de firmas de tipo pyme jóvenes, el capital humano se vería fortalecido. Por consiguiente, es necesario contar con un tejido social con fuerte presencia en sectores de clase media, por lo que se deben redoblar esfuerzos en materia de educación emprendedora, para que de esta manera se pueda tener un impacto más amplio de la población y contribuir al aumento de las bases de capital humano emprendedor.

## **II. Factores que inciden sobre el espacio de oportunidades para los emprendimientos:**

### 5. Condiciones de la demanda: motor de oportunidades

El tamaño y el dinamismo del mercado inciden en el nivel de atracción que ejerce la demanda sobre el espacio de oportunidades. Así, en las etapas de baja actividad del ciclo económico es más común que surjan emprendedores por falta de opciones laborales que en las fases de auge, que se caracterizan por el dinamismo de la demanda y el mayor protagonismo de los emprendedores motivados por la existencia de oportunidades.

El dinamismo registrado en las condiciones de la demanda constituye una oportunidad para el emprendimiento. No solo por los cambios en las preferencias de los consumidores, sino también por la posibilidad de desarrollar emprendimientos ligados con cadenas dinámicas de valor internacional. Por ende, en sociedades más avanzadas es probable que florezcan los emprendimientos basados en la innovación o la diferenciación que en aquellas que se preocupan por la búsqueda de precios bajos.

De manera más específica en América Latina, el buen comportamiento de la economía en la última década se ha convertido en un factor dinamizador en varias de sus economías puesto que la mejora en los ingresos y el crecimiento de las clases medias ha llevado a elevar los niveles de consumo de la población, lo que incide en su capacidad de adquirir bienes diferenciados.

## 6. Estructura empresarial: cadenas que liberan oportunidades

El perfil de las firmas que conforman la estructura empresarial influye sobre las dimensiones y el espacio de oportunidades para emprender. Esto es así porque las demandas de las empresas pueden abrir posibilidades para el desarrollo de emprendimientos orientados a atenderlas (del tipo negocio a negocio o *business to business* o BTB o B2B). Esto es más común, claro está, en aquellas economías en las que existen articulaciones entre las firmas grandes con las empresas pequeñas y jóvenes.

Por ejemplo, una característica de la estructura productiva en Latinoamérica es su elevado nivel de polarización y heterogeneidad estructural, en la que, por un lado, hay una élite de grandes empresas, bien sea multilatinas o subsidiarias de organizaciones multinacionales, con niveles de productividad y competitividad elevados. Y, por el otro, un amplio conjunto de micro y pequeñas compañías con niveles de productividad muy bajos, lo que genera una articulación muy limitada y reduce el espacio de oportunidades de negocios derivados de la tercerización de procesos o de vinculación con cadenas globales de valor. Además, la baja presencia de empresas innovadoras y de sectores tecnológicos es algo que también limita las oportunidades para el surgimiento de nuevas firmas y de emprendedores dinámicos en la región.

## 7. Plataforma de CTI: la ciencia puede ser un buen negocio

El conocimiento científico y tecnológico constituye un ingrediente clave para los emprendimientos dinámicos. De hecho, buena parte de los países y las regiones que hoy se consideran emblemáticos en el campo del emprendimiento y la innovación han venido realizando esfuerzos muy importantes en ciencia y

tecnología y, para que ello ocurra, es importante invertir de manera significativa en investigación y desarrollo, tanto en las instituciones públicas como en las empresas privadas, porque es muy importante que las instituciones científico-tecnológicas cuenten con equipos de calidad, sistemas de incentivos y vinculación apropiados, así como con un equipo de gestión interesado en que el conocimiento llegue al mercado.

En América Latina, la plataforma de CTI se considera la principal debilidad y, además, la totalidad de los países tienen un déficit significativo en este campo. Los esfuerzos de I+D que se realizan son muy limitados y la producción de ciencia y tecnología es muy escasa, así como también, por lo general, la calidad de las instituciones y la relación entre la universidad y la empresa, por lo que se requiere multiplicar los niveles de I+D, avanzar en áreas con potencial de comercialización, crear nuevas instituciones o transformar las condiciones organizacionales imperantes en las ya existentes y vincular en muy alto grado estos esfuerzos con el mundo del emprendimiento y de las empresas.

Para resumir, cuando se habla de oportunidades de negocios se suele pensar, en la mayoría de los casos, en la evolución de la economía y cómo ella promueve la generación de nuevas oportunidades para la sociedad. Sobre Medellín, como en cualquier escenario de ciudad, inciden, no solo los sucesos del país, sino también lo que ocurre con los principales sectores productivos locales. Debido a ello, la estructura empresarial de la ciudad cuenta con una base sólida como generadora de demanda del tipo BTB o B2B para nuevos emprendimientos dinámicos; lo anterior quedó sustentado en el crecimiento de la densidad empresarial en sectores dinámicos (Confecámaras, 2019).

A pesar de contar Medellín con una estructura empresarial dual, conformada por un

núcleo dinámico de grandes empresas y, en su mayoría, de microempresas tradicionales que enfrentan problemas de productividad e informalidad, debe existir una conexión entre los núcleos empresarial e institucional para que las entidades de I+D, por medio de plataformas de CTI, puedan vincularse con el resto del ecosistema, en especial en la generación de oportunidades para crear emprendimientos dinámicos. Esta conexión aún no se establece y es prioritario lograrla para generar mayor empatía con las necesidades regionales.

### **III. Factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos**

#### **8. Capital social: la máquina de tejer redes**

Se refiere a las relaciones sociales propiamente tales, a las redes y a las movi­lidades que genera la vida en sociedad (Navarro Abarzúa, 2005).

Por su parte, Kantis *et al.* (2014a) hablan del capital social como un ambiente de confianza que facilita la construcción de puentes para tejer redes de contacto con otros actores claves (empresarios, instituciones, etc.) y el acceso a recursos que, de otra manera, dificultarían la creación y desarrollo del emprendimiento.

En este contexto, las bases de confianza constituyen el pilar fundamental sobre el que las personas socializan y desarrollan relaciones, puesto que la construcción de vínculos interpersonales y redes de contacto se facilitan. Estas redes cumplen un papel muy importante a lo largo del proceso emprendedor. Por ejemplo, ayudan a circular la información y el conocimiento no codificado que se necesitan para modelar los negocios y construir las propuestas de valor, en especial en el incierto mundo de la innovación, en el que la información es escasa y fragmentada.

También constituyen un canal eficaz para que los emprendedores logren acceder a distintos apoyos valiosos, tales como aportes de ideas y conocimientos acerca del mercado, recomendaciones acerca de la actividad empresarial, respaldo moral y recursos económicos.

El concepto mismo de ecosistema emprendedor se sustenta, precisamente, en la abundancia de capital social, dado que su arquitectura es la de un tejido de relaciones informales, en alto grado espontáneas, que suceden sobre la base de la confianza existente entre las personas.

Así mismo, Herrera Echeverri (2009) definió una red social de emprendimiento como el resultado de un tipo de intercambios que se llevan a cabo entre los actores y que favorecen la creación de nuevas empresas y el desarrollo de la actividad del emprendedor. Estas redes de emprendimiento social están articuladas por otras redes que permiten la interacción y desarrollo: redes interpersonales, que son aquellas formadas por el emprendedor, y redes interorganizacionales, que son las que permiten la articulación del emprendedor y su red con otras organizaciones de apoyo, como entidades del Estado, organizaciones no gubernamentales, universidades, centros de investigación, innovación y desarrollo tecnológico e inversionistas, entre otras. En el tema del emprendimiento se abordan dos conceptos fundamentales: desarrollo y fortalecimiento empresariales, que se potencian precisamente gracias a la existencia de las redes de emprendimiento.

Cabe aclarar que las condiciones sociales, culturales y educativas antes descritas inciden también en esta dimensión puesto que, por ejemplo, en sociedades polarizadas, fragmentadas y con grandes contrastes suele haber más barreras de

capital social y bloqueos en el desarrollo de las redes entre personas que no pertenecen a un mismo segmento social, cultural o educativo.

## 9. Financiamiento: mucho más que dinero

La financiación del emprendimiento reconoce diversas etapas. Los primeros recursos suelen ser aportados por los propios emprendedores, quienes se valen para ello de sus ahorros personales y del apoyo de su círculo social más cercano. Con la puesta en marcha, el capital propio y de los familiares y amigos se torna insuficiente, por lo que los emprendedores necesitan financiación de mediano y largo plazo para poder madurar y lanzar con éxito su proyecto empresarial. Tiempo después, cuando la empresa ya ha validado su propuesta de valor y demanda recursos crecientes para financiar su expansión es cuando suelen intervenir los fondos de capital emprendedor (*venture capital*). Estos fondos cuentan con una gerencia especializada que maneja los recursos de inversores profesionales y los inyectan en empresas jóvenes.

En el caso de América Latina, la oferta de financiamiento para emprendedores está muy poco desarrollada y la situación regional es heterogénea. Sin embargo, en algunos países de la región está comenzando a darse un fenómeno muy interesante, que consta de emprendedores innovadores que han fundado sus empresas y han tenido gran éxito y que comienzan a desempeñarse como inversores, algunos de manera individual y otros en el marco de redes y fondos de capital emprendedor. Además, en los últimos años han comenzado a aparecer aceleradoras que se inspiran en experiencias y modelos que combinan un paquete de mentorías e inversión temprana en un ambiente favorable para el desarrollo de contactos.

## 10. Políticas y regulaciones: se hace camino al andar

Icsed-Prodem clasificó estas acciones en tres grandes ejes: a) las políticas específicas destinadas a fomentar el emprendimiento, b) los programas que persiguen otros objetivos de gobierno, pero que afectan el emprendimiento y c) las normas y regulaciones que influyen sobre el ciclo de vida del emprendimiento.

Los gobiernos también podrían estar convencidos acerca de la necesidad de elevar la tasa de concreción de los proyectos existentes en empresas para así obtener resultados con mayor rapidez. Facilitar el acceso al financiamiento y brindar asistencia técnica es un camino elegido por muchos países para lograr dicho propósito.

La desigualdad social impacta en forma clara y directa la dimensión de capital social emprendedor de una ciudad. Medellín se encuentra en una situación bastante diferente a la que reflejan diferentes ciudades de América Latina, puesto que se logran superar diferencias sociales para crear espacios institucionales con emprendedores o empresarios locales en los que se intercambian experiencias e información y se accede a recursos y recomendaciones. A raíz de estos espacios, se identifican posibles inversionistas y en este aspecto la ciudad ofrece oportunidades de mejora con fuentes de inversión diferentes al Gobierno, como los bancos, las grandes empresas y los inversionistas ángeles entre otras, lo que evidencia una brecha de financiamiento entre el capital semilla inicial y el capital inversor. Por otro lado, es necesario que las políticas públicas de emprendimiento avancen hacia un sistema de incentivos en organizaciones de primer piso, como las incubadoras y las aceleradoras, para que desarrollen propuestas de valor de largo plazo, más allá de un período de convocatoria.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se trabajó según el enfoque cualitativo, dado que la acción indagatoria se movió de manera dinámica entre los hechos encontrados y su interpretación, sobre los factores que inhiben o facilitan la aceleración de emprendimientos dinámicos.

### **TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio fue descriptivo porque relató las condiciones y las posibilidades para el emprendimiento, los limitantes y los facilitadores a través de las dimensiones propuestas en Kantis (2019).

### **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y GENERACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación se abordó el problema mediante revisión bibliográfica de fuentes secundarias, de la que se recopilaron datos cualitativos. Gran parte de la información recolectada de Kantis (2019) sirvió para estructurar las dimensiones, con especial énfasis en las tres últimas, que se centran en factores que pueden estimular o inhibir el desarrollo de emprendimientos dinámicos, tema central del estudio.

Como técnicas de recolección de información, se acudió a la entrevista semiestructurada, que se aplicó a gestores de emprendimientos dinámicos y a un

grupo de universidades e instituciones con personas de trayectoria y experiencia en el desarrollo de este tipo de emprendimientos en la ciudad de Medellín (academia, sector privado y Gobierno).

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Respecto a la población, correspondió a los emprendimientos dinámicos de la ciudad de Medellín, de la que se tomaron dos muestras (intencionales); en la primera se incluyeron los emprendimientos que tuvieron los siguientes criterios:

- Tiempo aproximado de creado: 15 años (entre 2005 y 2020).
- La mayoría de los emprendimientos ofrecen productos o servicios con alto valor agregado en tecnología.
- Participan en el ecosistema de emprendimiento.

La segunda muestra estuvo conformada por universidades e instituciones que apoyaron este tipo de emprendimientos y contaron con los siguientes criterios:

- Trayectoria de los emprendimientos de alrededor de 26 años (entre 1994 y 2020).
- Han apoyado la creación de emprendimientos dinámicos.
- Participan del ecosistema del emprendimiento.

## **TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Toda la información obtenida se llevó al programa Atlas.ti para ser procesada y analizada con base en la teoría inicial recolectada con el fin de obtener como resultado un reporte cualitativo para poder hacer el respectivo análisis.

## **DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO ACTUAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS**

El valor que tiene el emprendimiento dinámico como fuente de transformación de las estructuras productivas en la economía ha sido reconocido en el mundo entero por su capacidad para identificar nuevas oportunidades y demostrar que es posible romper las fronteras usuales de la productividad, puesto que encierra un enorme potencial como fuerza transformadora, por lo que el logro de más y mejores emprendimientos dinámicos debería estar en la mente de los líderes de los sectores público y privado.

Sin embargo, a pesar de reconocer esta realidad, debe entenderse que se trata de un fenómeno difícil de definir y complejo de cuantificar porque se ha hecho evidente que el emprendimiento dinámico puede conceptualizarse con alguna nitidez en la teoría, pero que en la práctica es necesario incluir en contextos concretos que le imprimen características particulares, propias de cada país (Vesga Fajardo *et al.*, 2015).

En cuanto a los emprendimientos dinámicos en Medellín y su contexto actual en el ecosistema emprendedor de la ciudad, se tuvo como base inicial el índice de condiciones para el emprendimiento en las ciudades (ICEC-Prodem), que mide la situación del ecosistema de acuerdo con el surgimiento y el desarrollo del emprendimiento dinámico (Kantis *et al.*, 2014a). Según esta perspectiva, si se compara el ecosistema de Medellín en el contexto nacional, el país supera en la mayoría de las dimensiones el ecosistema del país y el capital social y la plataforma

de CTI son las dimensiones más fuertes, lo que se traduce que en Medellín se propicia el nacimiento de propuestas de valor dinámicas para las que existen redes que ayudan a materializarlas. Sin embargo, existe oportunidad para mejorar en el ámbito de las regulaciones, según el Grupo del Banco Mundial (2017), de lo que se infiere que hay oportunidades de mejora en materia de pago de impuestos, tanto para nacionales como municipales. Si se compara a Medellín en un ámbito internacional con ecosistemas que están a la vanguardia, como Estonia, Irlanda y Singapur, se identificaron fortalezas en educación y cultura. Si se examina con más detalle con los casos de Estonia e Irlanda, surgen algunas oportunidades de mejora en capital humano emprendedor, estructura empresarial, capital social y regulaciones, y, en lo que respecta al de Singapur, las diferencias son más marcadas en la mayoría de las dimensiones, excepto en cultura y condiciones de demanda (Kantis *et al.*, 2014a).

En cuanto a características particulares del ecosistema emprendedor de Medellín, se observa que está conformado por distintas instituciones público-privadas que procuran trabajar sobre una sociedad que gira en torno a una cultura emprendedora a partir de sus programas de preincubación e incubación y la aceleración, el fortalecimiento y la consolidación de proyectos. Una de las instituciones más antiguas es Créame, antes llamada Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (IEBTA), que se encarga de diseñar programas de creación empresarial y acompañamiento a los emprendedores, además de establecer conexiones y generar ambientes propicios y competitivos para la consolidación y el crecimiento de las empresas (Vamos por + *et al.*, 2017).

Además, el trabajo realizado desde las distintas administraciones municipales que ha tenido la ciudad es relevante, toda vez que en los últimos veinte años se ha priorizado el emprendimiento mediante recursos que financian actividades de

soporte del ecosistema; entre ellos se destaca el proyecto “Medellín Emprende”, que integró los esfuerzos de las administraciones municipales con las instituciones educativas para fomentar el emprendimiento.

Una iniciativa que surgió de este proyecto fue el “Parque del Emprendimiento” o “Parque E”, en el que se fomenta la cultura emprendedora y se fortalecen proyectos empresariales innovadores, como empresas emergentes y compañías derivadas, en lo fundamental, por lo que esta estrategia de ciudad consolidó un modelo de emprendimiento basado en el conocimiento, la transferencia de saberes y las buenas prácticas empresariales (Vamos por + *et al.*, 2017).

En el año 2009 se fundó Ruta N, lo que constituyó un hito histórico para los emprendimientos dinámicos que han sido parte de dicha corporación, que brinda un acompañamiento especializado, con acceso a capitales inteligentes y a mercados para consolidar nuevos negocios con alta diferenciación y crecimiento, además de generar una condiciones de favorabilidad para el desarrollo de este tipo de emprendimientos con visión global y escalables en el ámbito internacional.

Así mismo, Medellín cuenta con una base empresarial fuerte, que se ha venido construyendo a lo largo de su historia gracias a varios ciclos empresariales. En los últimos años, se han creado y consolidado una serie de conglomerados, con el apoyo de grandes empresas e instituciones y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, de acuerdo con la premisa de crear sinergias entre compañías ya existentes y las nacientes, no solo para enriquecer el ecosistema y fomentar la creación de emprendimientos, sino la aceleración de emprendimientos, en especial los dinámicos con alto valor agregado en conocimiento e innovación.

Al final, el contexto en el que se desenvuelven los emprendimientos dinámicos en el ecosistema de Medellín se alinean con la estrategia que han venido desplegando las administraciones municipales en torno a la innovación y el emprendimiento. Pero, si bien, la creación de empresas ha tenido un crecimiento marcado, gracias a dichas estrategias municipales, y ha ayudado a aumentar la densidad empresarial de la ciudad, el número de tales compañías que puedan llegar a procesos de aceleración o superiores es muy reducido, debido a la economía frágil y polarizada en la ciudad, toda vez que no se cuenta con información relevante y precisa acerca del número de emprendimientos dinámicos existentes en la ciudad, de modo que cobran importancia los actores antes mencionados, como Ruta N, porque gracias a sus laboratorios de innovación 183 empresas fueron impactadas en 2017 (Corporación Ruta N Medellín, 2017).

Créame, por su parte, en el año 2019 aceleró 29 empresas y ocho empresas se escalaron a una fase superior (Créame, 2020). Endeavor, un actor mundial relativamente nuevo en el ecosistema, dedicado a acelerar emprendimientos dinámicos, tiene operaciones en el país desde 2006 y en Medellín desde 2015, con un total de ocho empresas aceleradas en sus diferentes programas (Endeavor Colombia, 2020).

## **CARACTERIZACIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS ENTREVISTADOS**

Esta sección se aproxima a una caracterización sobre los emprendimientos, las entidades y las universidades asociadas con la investigación; se tomó en cuenta su trayectoria, el número de años de funcionamiento y el sector en el que desarrollan su actividad comercial; a su vez, se presentan las opiniones de personas

relacionadas con diferentes entidades que han estado de cerca del desarrollo de emprendimientos dinámicos y de su participación en el ecosistema.

En total, se entrevistaron ocho emprendimientos dinámicos: Erco, Tekvo, Pitmmam, Global Work, Nediari, Dynacad, Estratek y Worku, de los que cerca del 57% tienen menos de ocho años de creada la empresa, el 29% tiene alrededor de diez años de existencia y el 14% restante cuenta con doce años de experiencia en el mercado.

Dynacad es la más antigua de las empresas entrevistadas. Su actividad comercial se centra en el sector automotor, con el desarrollo de piezas para motocicletas y en la actualidad está incursionando en el sector de la medicina con el proyecto de videolaringoscopia (Becerra Elejalde, 2020), en asocio con la Universidad EAFIT, la Universidad CES y el Hospital Pablo Tobón. Por su parte, Tekvo es una empresa de bioingeniería que desarrolla productos con el propósito de reintegrar a la sociedad a personas que presentan discapacidad motriz temporal y permanente; entre sus productos más conocidos se encuentran las grúas, las plataformas, los salvaescaleras y las sillas de ruedas eléctricas.

También se entrevistó en el sector de energías renovables a Erco, que diseña e instala sistemas residenciales e industriales de energía solar y movilidad eléctrica, con operaciones en Colombia, Panamá y Estados Unidos; el último es un mercado reciente y en el que apenas incursiona.

Por su parte, Pitmmam es una empresa que se dedica a la consecución de datos e información para resolver problemas o “dolores” para cualquier empresa que necesite sus servicios.

Nediar es una empresa que presta capacitaciones a tripulaciones como Avianca, LAN, Copa Airlines y Easyfly, entre otras, para mejorar la respuesta y la eficiencia de las diferentes actividades de los auxiliares de vuelo. Para el desarrollo de estas actividades cuenta con un laboratorio interactivo en el que se simulan aprendizajes y busca brindar a los usuarios experiencias cercanas a la realidad, como, por ejemplo gestionar una empresa de comercio minorista y familiarizarse con la gestión de una compañía.

Global Work y Worku tienen campos de acción bastante parecidos en el área de recursos humanos y la gestión del talento para las empresas. Global Work gestiona en días información general, antecedentes y rastreo de información de las personas que están en procesos de selección; aunque este proceso era un poco tedioso para hacerlo las empresas por ellas mismas por la cantidad de trámites, Global Work tiene un algoritmo en el que se cruza esta información y obtiene datos en menos tiempo que la competencia, mientras que Worku es una plataforma la que convergen empleador y empleados (por lo general estudiantes universitarios) y, de acuerdo con un mapeo de habilidades que se necesiten, se hace una búsqueda previa y arroja un listado de candidatos posibles que pueden pasar a un proceso de selección.

Estratek por su parte es una empresa que ofrece desde una representación de personería jurídica hasta la aceleración de emprendimientos corporativos. Su último modelo de negocio dentro de su portafolio es el emprendimiento empresarial como servicio en el que aceleran nuevas ideas concebidas en ecosistemas corporativos con una alta diferenciación tecnológica.

Si bien todos los emprendimientos antes mencionados se mueven en diferentes sectores y tienen nichos de mercado bastante opuestos en algunos casos, un punto

en común que tienen todos es el alto valor agregado de tecnología e innovación que poseen sus productos y sus servicios, porque sin lo anterior es difícil que un emprendimiento en la actualidad pueda considerarse dinámico y mucho menos que pueda pensar en ser escalable en otros mercados.

Además, se entrevistaron personas pertenecientes a entidades del ecosistema emprendedor de Medellín, todas con diferentes enfoques. Entre ellas estuvo Federico Restrepo, cofundador de Impact Hub Medellín, una red global que busca generar conexiones entre emprendedores de Medellín y el resto del mundo.

También se incluyó a Alejandro Mazo, coordinador de Parque E, perteneciente a la Universidad de Antioquia, entidad que busca fortalecer el nuevo tejido empresarial del país a través de facilitar el acceso a nuevos mercados y financiación.

De igual manera, a Paula Andrea Roldán Maya, que es la encargada de articular la política pública de CTI (ciencia tecnología e innovación) de Ruta N y apuesta a la innovación y la conexión de emprendimientos para que puedan ser escalados en otros mercados.

Así mismo, a Juan Manuel Higueta, director ejecutivo en Créame, incubadora y aceleradora de empresas. Y, por último, a César Ruiz, director de Tecnova, entidad que gestiona la conexión de actores clave para transferir conocimiento entre la academia, el sector productivo y la sociedad. Si bien estas personas pertenecen a estas entidades específicas, todas tienen un amplio recorrido por muchas otras instituciones y alta experiencia en otros cargos relacionados con el ecosistema emprendedor de la ciudad.

Para terminar, se entrevistan a dos académicos, Catalina Mariscal, coordinadora de incubación de empresas en la Universidad Pontificia Bolivariana, y Jorge Hernán Mesa, coordinador académico de innovación y emprendimiento de la Universidad EAFIT, ambos con amplia trayectoria y conocimiento en empresarismo y emprendimiento.

En resumen, se entrevistaron entre emprendedores, entidades y académicos, quince personas pertenecientes al ecosistema actual de la ciudad de Medellín.

Tabla 1. Cuadro de relación de entrevistados

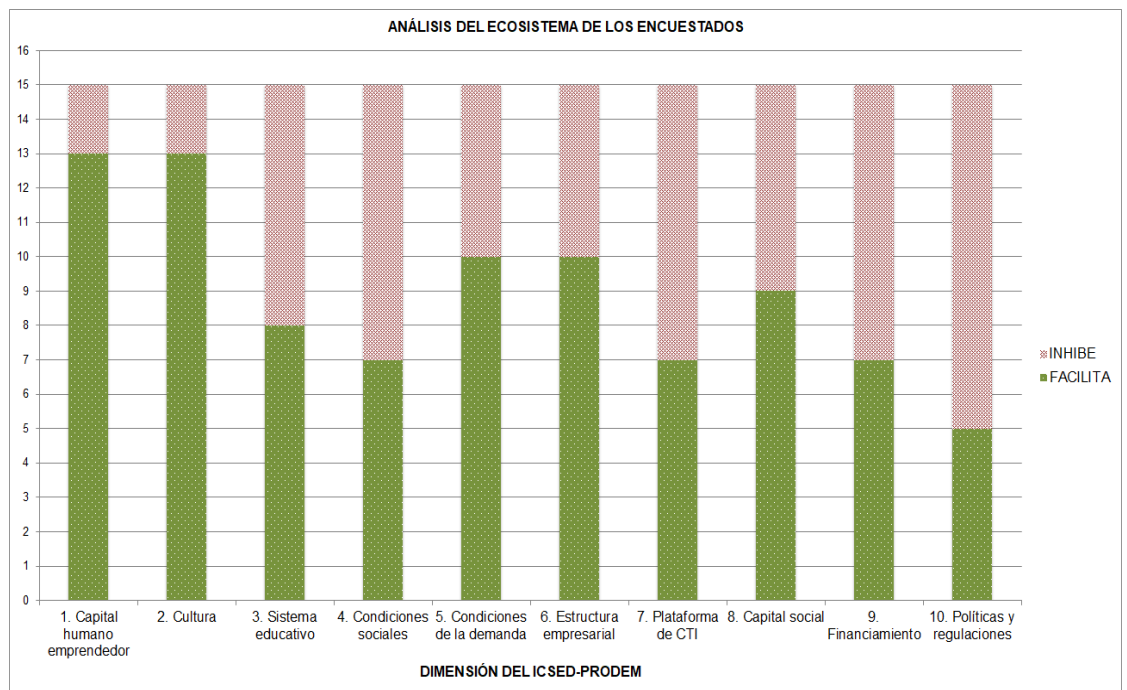
<b>EMPRENDIMIENTO</b>	<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>
1. ERCO	Juan Esteban Hincapié
2. TEKVO	Jorge Ramírez
3. PITMMAM	Carlos Salazar
4. GLOBAL WORK	Sebastián Henao
5. NEDIAR	Juan David Ospina
6. DYNACAD	Mario Betancur
7. WORKU	Sebastián Obregón
8. ESTRATEK	Juan Sebastián Castrillón
<b>ENTIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>
9. IMPACT HUB	Federico Restrepo
10. PARQUE E	Alejandro Mazo
11. RUTA N	Paula Andrea Roldán Maya
12. TECNNOVA	César Ruiz
13. CRÉAME	Juan Manuel Higuita
<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>NOMBRE ENTREVISTADO</b>
14. UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	Catalina Mariscal
15. UNIVERSIDAD EAFIT	Jorge Hernán Mesa

Fuente: elaboración propia

## RESULTADOS

Al aplicar la entrevista semiestructurada a los entrevistados ya mencionados, seleccionados por su amplia experiencia y su trayectoria, con la intención de conocer si las dimensiones seleccionadas fueron inhibidores o facilitadores, se encontró lo siguiente:

Figura 4 - Análisis general de facilitadores e inhibidores



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Los entrevistados encontraron más facilitadores que inhibidores para impulsar un emprendimiento dinámico en la ciudad y fueron capital humano emprendedor y cultura las dimensiones que en mayor medida consideraron que pueden influir en

sentido positivo en Medellín a la hora de desarrollar este tipo de emprendimientos, seguidas, por condiciones de la demanda, estructura empresarial, capital social y sistema educativo.

Contrario a lo anterior, políticas y regulaciones fue percibida como la dimensión que más inhibe el que un emprendimiento dinámico pueda ser acelerado en la ciudad, seguida por financiamiento, plataforma de CTI y condiciones sociales.

Otro foco de la investigación pretendió analizar facilitadores e inhibidores de acuerdo con tres perspectivas de diferentes actores del ecosistema: academia, emprendedores y entidades. Estos tres actores constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de un ecosistema integral.

Tabla 2. Análisis por academia, emprendedores y entidades

DIMENSIÓN	ACADEMIA		EMPRENDEDOR		ENTIDAD		Total INHIBE	Total FACILITA
	INHIBE	FACILITA	INHIBE	FACILITA	INHIBE	FACILITA		
1. Capital humano emprendedor	0	2	1	7	1	4	2	13
2. Cultura	0	2	0	8	2	3	2	13
3. Sistema educativo	1	1	3	5	3	2	7	8
4. Condiciones sociales	0	2	5	3	3	2	8	7
5. Condiciones de la demanda	0	2	1	7	4	1	5	10
6. Estructura empresarial	0	2	2	6	3	2	5	10
7. Plataforma de CTI	1	1	4	4	3	2	8	7
8. Capital social	0	2	4	4	2	3	6	9
9. Financiamiento	1	1	4	4	3	2	8	7
10. Políticas y regulaciones	0	2	7	1	3	2	10	5
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>49</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>61</b>	<b>89</b>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

En la tabla 2 se puede observar la tendencia a encontrar más facilitadores que inhibidores, con excepción de las entidades, que encontraron una marcada inclinación a considerar las condiciones de la demanda en la ciudad como un obstáculo para la aceleración de emprendimientos dinámicos. Por su parte, los emprendedores vieron en dicha dimensión un facilitador, junto con la cultura y el

capital humano emprendedor, a la hora de movilizar sus emprendimientos hacia una fase superior. Se evidenció una percepción más optimista en la academia, con una marcada diferencia, al considerar el ecosistema con unas condiciones más favorables para hacer crecer los emprendimientos dinámicos en la ciudad.

Algo que sí llamó la atención en cuanto a los emprendedores fue la marcada inclinación a considerar las políticas y las regulaciones como un fuerte inhibidor en el momento de desarrollar sus emprendimientos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las respuestas a las entrevistas semiestructuradas para cada una de las dimensiones seleccionadas. Se tomó como base a Kantis (2019).

## **1. CAPITAL HUMANO EMPRENDEDOR:**

En el análisis de las características que componen el capital humano emprendedor se acudió a Kantis (2019), que se refiere de manera permanente al hecho de que Medellín se encuentra por debajo del *benchmark* de algunos ecosistemas referentes en la región (Argentina) y en el mundo (Estonia, Irlanda y Singapur). En contraste, el grueso de los entrevistados ponderó en sentido positivo el capital humano emprendedor de la ciudad como un facilitador para acelerar emprendimientos dinámicos (ver figura 5), debido a que encontraron fuertes motivaciones al emprender, equipos emprendedores capaces y habilidades en su población.

Tener emprendedores con las motivaciones y las capacidades para liderar un proyecto de emprendimiento dinámico es fundamental para cualquier ecosistema con vocación de seguir desarrollándose (Kantis, 2019). Por esta razón, las motivaciones y los deseos al emprender forman parte fundamental de esta

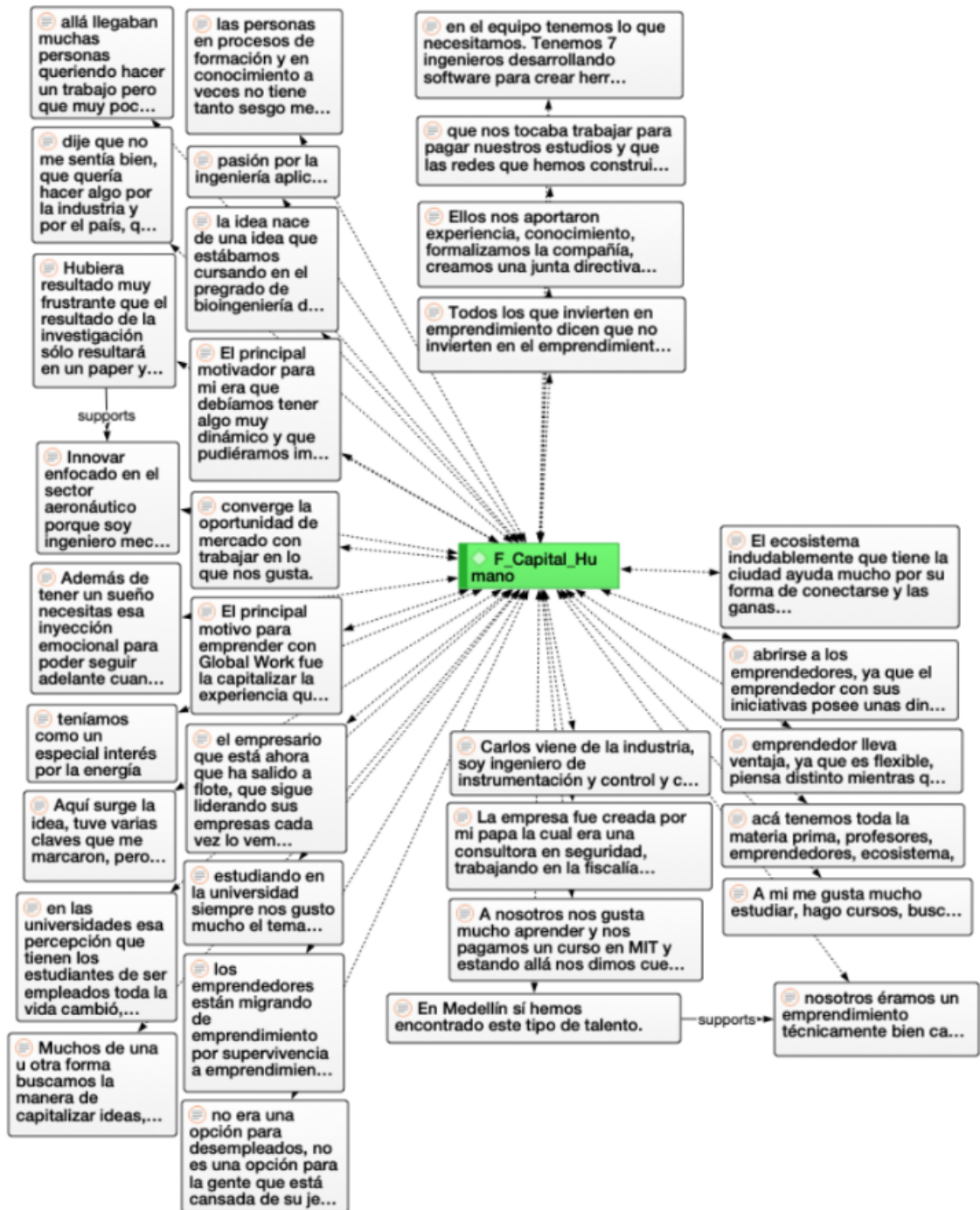
dimensión; entre las motivaciones más destacadas observadas en los entrevistados se resaltaron, en términos generales, la pasión por el campo de acción, al igual el querer materializar un conocimiento en un modelo de negocio, con un alto nivel de innovación, que no se queda solo en papel o en ideas, sino que se refleja en un beneficio para la sociedad. Por ende, el capital humano desde esta perspectiva de motivaciones fue uno de los factores más relevantes en esta investigación como un facilitador para que los emprendedores puedan llevarlos a una etapa que favorezca a más regiones.

Con respecto a los equipos emprendedores, se destacó en las entrevistas que, en el momento de crecer el emprendimiento, se deben alinear las competencias y las aspiraciones del equipo<sup>5</sup> con el desarrollo tecnológico, el análisis del mercado y un nivel de inversión adecuado. Esta característica del capital humano emprendedor de Medellín se consideró un inhibidor claro a la hora de conectar todas las motivaciones de querer emprender sin contar con el equipo adecuado, puesto que solo una minoría logra ser empleador. En suma, las capacidades y las habilidades fueron una clara oportunidad de mejora debido a que la mayoría de los entrevistados consideró no contar con las herramientas necesarias para acelerar sus emprendimientos, pues se puede contar con mucha materia prima en cuanto a profesores, entidades y capacitación técnica, pero falta trabajar en habilidades específicas acerca de cómo gestionar una empresa y propiciar un cambio de mentalidad del emprendedor, que se cataloga en la actualidad por tener una alta aversión al riesgo y poca orientación visionaria y aspiración global.

---

<sup>5</sup> Se puede estar trabajando con uno de los dos tipos de emprendedores: con capital de riesgo de respaldo (*venture capital backed*) o por su estilo de vida (*lifestyle*).

Figura 5. Red de facilitadores de capital humano emprendedor



Fuente: elaboración propia en programa Atlas.ti

## 2. CULTURA:

Según Kantis (2019), un aspecto que juega a favor del capital humano emprendedor en la ciudad es la cultura. Esta situación por lo general incide de manera favorable sobre el deseo de emprender de las personas, la realización personal y la posibilidad de aplicar sus conocimientos. Hoy en día los emprendedores suelen ser bien vistos y valorados, postura reflejada con claridad en todas las fuentes (ver figura 6); por un lado, la fuente citada muestra cómo la cultura de Medellín supera a ecosistemas muy desarrollados, como los son Buenos Aires, Córdoba y Rosario, y en el resto del mundo a ecosistemas como Singapur, Estonia e Irlanda. Las entrevistas arrojaron resultados en los que alrededor del 87% de las personas entrevistadas expresaron y manifestaron que esta dimensión en forma clara es un facilitador para la aceleración de los emprendimientos dinámicos (ver tabla 2). Por un lado, el estatus del emprendedor y el reconocimiento que se le ha dado desde las diferentes perspectivas hacen que los emprendedores se empiecen a involucrar en el ecosistema para una futura evolución. Además, se cuenta con una ventaja clara de los emprendimientos nacidos en Medellín sobre los surgidos en otros lugares, por lo que se ha ido forjando una gestión de marca territorial. Todo lo anterior es el resultado de unos esfuerzos hechos en las diferentes administraciones municipales, en conjunto con la conformación de los conglomerados, lo que se tradujo en la creación de entidades que apoyan el emprendimiento, la innovación y la cultura.

Sin embargo, a pesar de la buena reputación que se reflejó en los resultados de la investigación, también se observaron ciertos niveles de desconfianza en el emprendedor debido a que la cultura está en un constante crecimiento, por lo que urge su consolidación de la mano de los grandes empresarios. Más allá de ese reconocimiento y de que el aspecto cultural tenga una percepción favorable, aún hay esfuerzos de largo plazo en los que se debe seguir trabajando puesto que, si bien el ambiente cultural en el que se mueven las personas, también contribuye a

que ellas sientan el deseo de emprender y lo vean como algo muy positivo desde el punto de vista de la cultura.

De acuerdo con Kantis *et al.* (2014a), existen otros aspectos de la cultura que también inciden sobre el proceso de emprendimiento, como, por ejemplo, el grado de apertura de las personas para relacionarse con quienes no pertenecen a su círculo cercano, lo que influye sobre la igualdad de oportunidades para acceder a contactos relevantes; lo anterior se explica con más detalle en la dimensión del capital social y su capacidad para tejer redes.



entrevistados (ver tabla 2), mientras que siete consideraron el sistema educativo de la ciudad como un inhibidor. Según Kantis (2019), Medellín se encuentra por encima de la media nacional y de igual manera supera a ecosistema muy desarrollados que se encuentran en la frontera internacional, como Estonia, Irlanda, Córdoba, Rosario y Buenos Aires, y a la par de Singapur, con niveles medio-altos en lo que respecta a los valores medidos en dicha fuente.

Sin embargo, para efectos de análisis, se interiorizaron tres factores que al final logran incidir de manera directa sobre la aceleración de emprendimientos, que fueron el acceso a la educación, la formación de docentes y maestros como agentes de cambio y el rol de la educación en el ecosistema.

Kantis *et al.* (2014a) manifestaron que si las instituciones universitarias introducen la educación emprendedora, pero el acceso a la enseñanza de nivel superior está restringido a una élite pequeña, su impacto sobre la ampliación de la plataforma de capital humano emprendedor será muy limitado. Según esta misma mirada, la percepción recurrente dentro de los entrevistados de la investigación, es que esta brecha es muy fuerte y todavía se cuenta con déficits en el momento en que los segmentos más pobres podrían acceder a la educación superior; para el efecto, las diferentes instituciones y entidades públicas y privadas buscan cerrar la brecha a través de un sistema de becas y alianzas para poder llegar a jóvenes que quieren estudiar y no tienen esa facilidad (ver figura 7).

En consecuencia, como se evidenció en Kantis *et al.* (2014a) y lo sustentaron algunos de los entrevistados, se requiere capacitar a los docentes en metodologías apropiadas y contar con materiales y herramientas adecuadas para que se vuelvan facilitadores en el desarrollo de las ideas. En suma, es necesario introducir cambios en la formación docente de manera que maestros y profesores puedan convertirse en verdaderos agentes de cambio; más allá de los prejuicios ideológicos, que suelen generar resistencia y bloquean la posibilidad de crecimiento en el campo de la

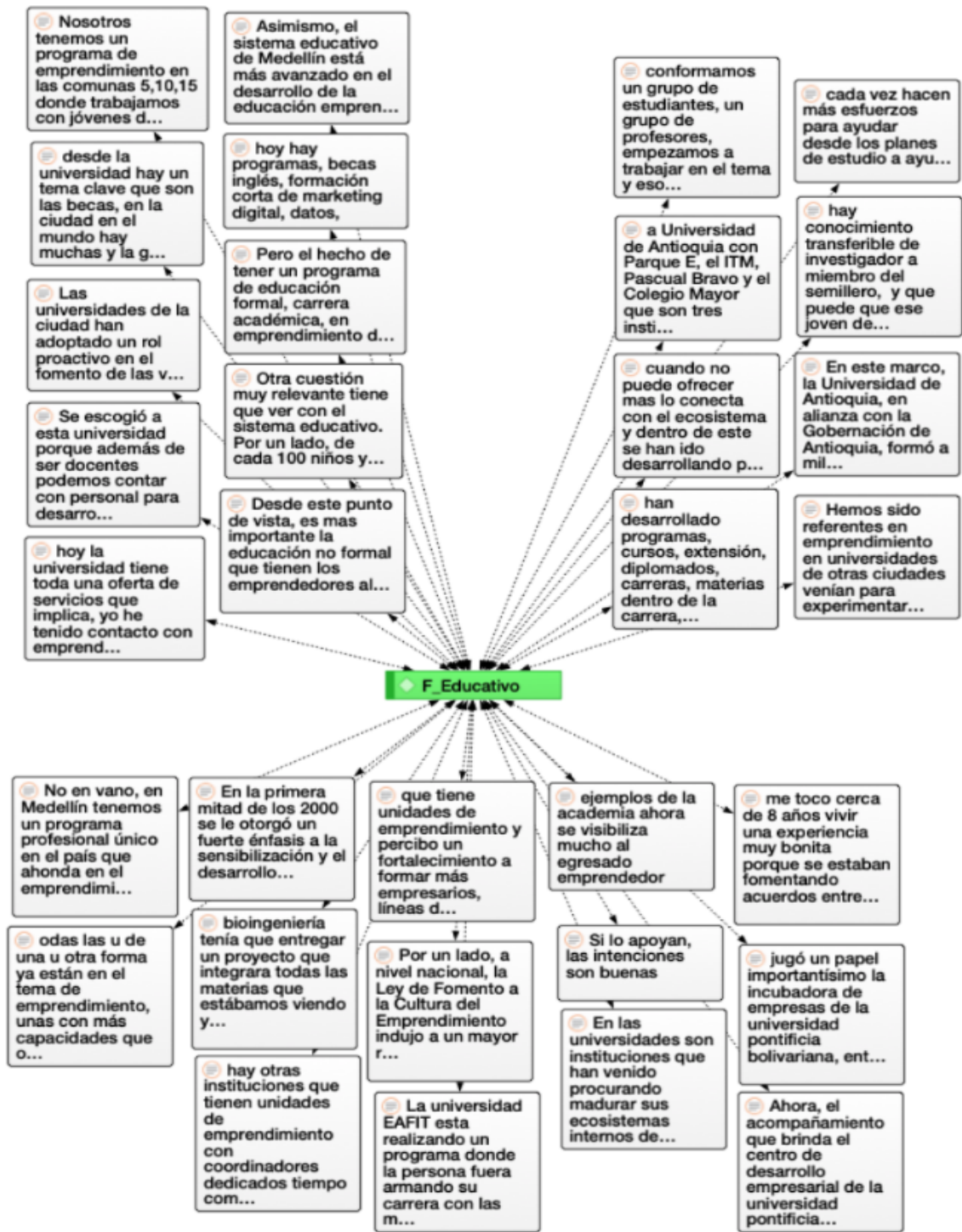
educación emprendedora, se ven esfuerzos importantes y a Medellín como un referente; sin embargo, hay camino para recorrer con el fin de impactar los emprendimientos dinámicos de manera positiva para lograr acelerar su crecimiento.

Fuera de lo anterior, algunos entrevistados mencionaron que los tiempos de competencia y desarrollo de emprendedores son muy largos en la ciudad, por lo que el rol del sistema educativo en la formación de personas con capacidades emprendedoras es una cuestión muy relevante, dado que la educación puede contribuir a ampliar las bases de capital humano emprendedor. Niños, adolescentes y jóvenes pasan largas horas de su vida en espacios formativos que pueden aprovecharse para desarrollar sus vocaciones y sus capacidades emprendedoras (Kantis *et al.*, 2014a).

Otra acotación importante es el hecho de que, si bien existe la posibilidad de una formación técnica en diferentes áreas y emprendimientos, sigue faltando mayor rigor académico para todo el ecosistema, puesto que el hecho de educar en ese tema no lleva a la orientación emprendedora, de modo que con claridad es un terreno por recorrer en la ciudad. Según Varela (2008), los países en un futuro dependen de las capacidades empresariales de su gente y multiplicar este grupo especial de personas requiere un diseño y un procedimiento educativo diferente y de circunstancias ambientales específicas para implementar dicho proceso educativo.

Una oportunidad de mejora en la que la gran mayoría de los entrevistados coincidieron fue en la burocracia del sistema educativo y la velocidad en la que se mueven los centros de investigación de las universidades, al igual que la propiedad intelectual y la generación de alianzas para el desarrollo de ciencia y tecnología, temas que se explican más adelante en la dimensión de plataforma de CTI, debido a su estrecha relación con el sistema educativo.

Figura 7. Red de facilitadores del sistema educativo



Fuente: elaboración propia en programa Atlas.ti

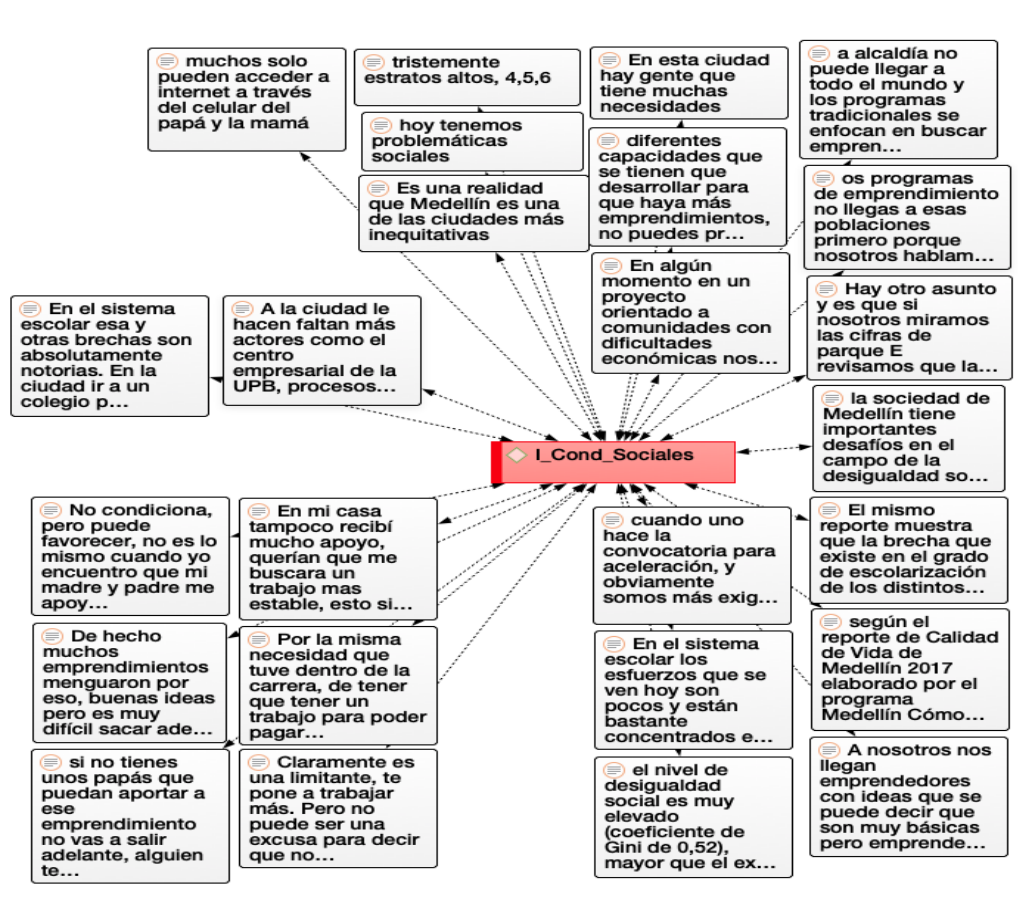
#### **4. CONDICIONES SOCIALES:**

En términos generales, un 60% de los entrevistados percibieron esta dimensión como un inhibidor (ver tabla 2); sin embargo, se consideraron varios elementos, como la condición social de las familias de los emprendedores y la condición social en general de la ciudad, lo que puede permitir o no que surja mayor cantidad de emprendimientos dinámicos y que se puedan generar redes sociales fuertes en los ecosistemas y acceder a una mejor educación para formar un capital humano. Por su parte, si bien Kantis (2019) no analizó las condiciones sociales como una dimensión específica, si expresó el importante desafío que la ciudad tiene en el campo de la desigualdad social, que es muy elevado (coeficiente de Gini de 0,52), porque países como Estonia e Irlanda son mucho menos desiguales. Esto afecta en la medida en que es más difícil construir confianza y generar un capital social de manera eficiente en sociedades desiguales y fragmentadas.

En los comienzos, las condiciones sociales de las familias impactan diferentes dimensiones del emprendimiento, como el grado de acceso y la capacidad de progresar a través del sistema educativo, con independencia de la condición social que se tenga. Lo anterior lo reforzaron los entrevistados, que manifestaron que el apoyo familiar y de fuentes cercanas influye en el desarrollo de sus emprendimientos solo para fases iniciales; sin embargo, los entrevistados que respondieron no contar con este apoyo de manera significativa tampoco lo percibieron como un condicionante para el desarrollo de sus emprendimientos, por lo que la motivación de salir adelante con sus emprendimientos fue preponderante en dicha situación (ver figura 8). De igual manera, todos coincidieron en que este tipo de apoyo es insuficiente en el momento de acelerar sus emprendimientos, pues es necesario recurrir a fuentes de financiamiento y de mentoría externa ajena a su círculo social. Lo anterior se explica con más detalle en las dimensiones de capital social y financiamiento.

En suma, si bien en varios informes se manifestó que el grueso de los emprendimientos dinámicos proviene de segmentos medios de la población (Kantis, 2019) y , aunque Medellín se destacó como la quinta área urbana del país con mayor cantidad de clase media, en forma paradójica, los entrevistados pertenecientes a las entidades que apoyan el surgimiento y el desarrollo de emprendimientos en la ciudad expresaron que los segmentos sociales medio-altos (estratos 4, 5 y 6) son los más propensos a buscar ayuda, lo que dejó entrever una sociedad polarizada y desigual.

Figura 8. Red de inhibidores de condiciones sociales



Fuente: elaboración propia en programa Atlas.ti

## 5. CONDICIONES DE LA DEMANDA

A esta dimensión la percibió el 67% de los entrevistados como un facilitador evidente del crecimiento de emprendimientos dinámicos en la ciudad (ver tabla 2). A su vez, en Kantis (2019) la ciudad estuvo por encima de ecosistemas como Estonia, Irlanda, Singapur y de las tres ciudades argentinas involucradas en la investigación. La misma fuente analizó las condiciones de la demanda entre los factores asociados con el surgimiento de oportunidades y el dinamismo del mercado.

De acuerdo con algunos entrevistados, se pudo inferir que existen varios niveles de funcionamiento de la economía y de la demanda. En el primero están los emprendimientos enfocados a satisfacer de manera directa demandas del consumidor (B2C), seguidos por un nivel en el que los emprendimientos entran a jugar un papel importante en las cadenas de valor de las grandes empresas (B2B) y, por último, en un tercer nivel los emprendimientos participan en demandas globales. Los dos primeros niveles, aseguraron los entrevistados, se encuentran bien desarrollados en la ciudad gracias a las buenas articulaciones que generan las entidades con los grandes conglomerados, como, por ejemplo, el surgimiento de espacios en los que se reúnen cara a cara emprendedores con gerentes o dueños de empresas consolidadas de la ciudad para exponer sus empresas (Programa de Parque E llamado comité de presidencia) y lo anterior permite ampliar las oportunidades para emprender y potenciar espacios para crear nuevos emprendimientos (ver figura 9).

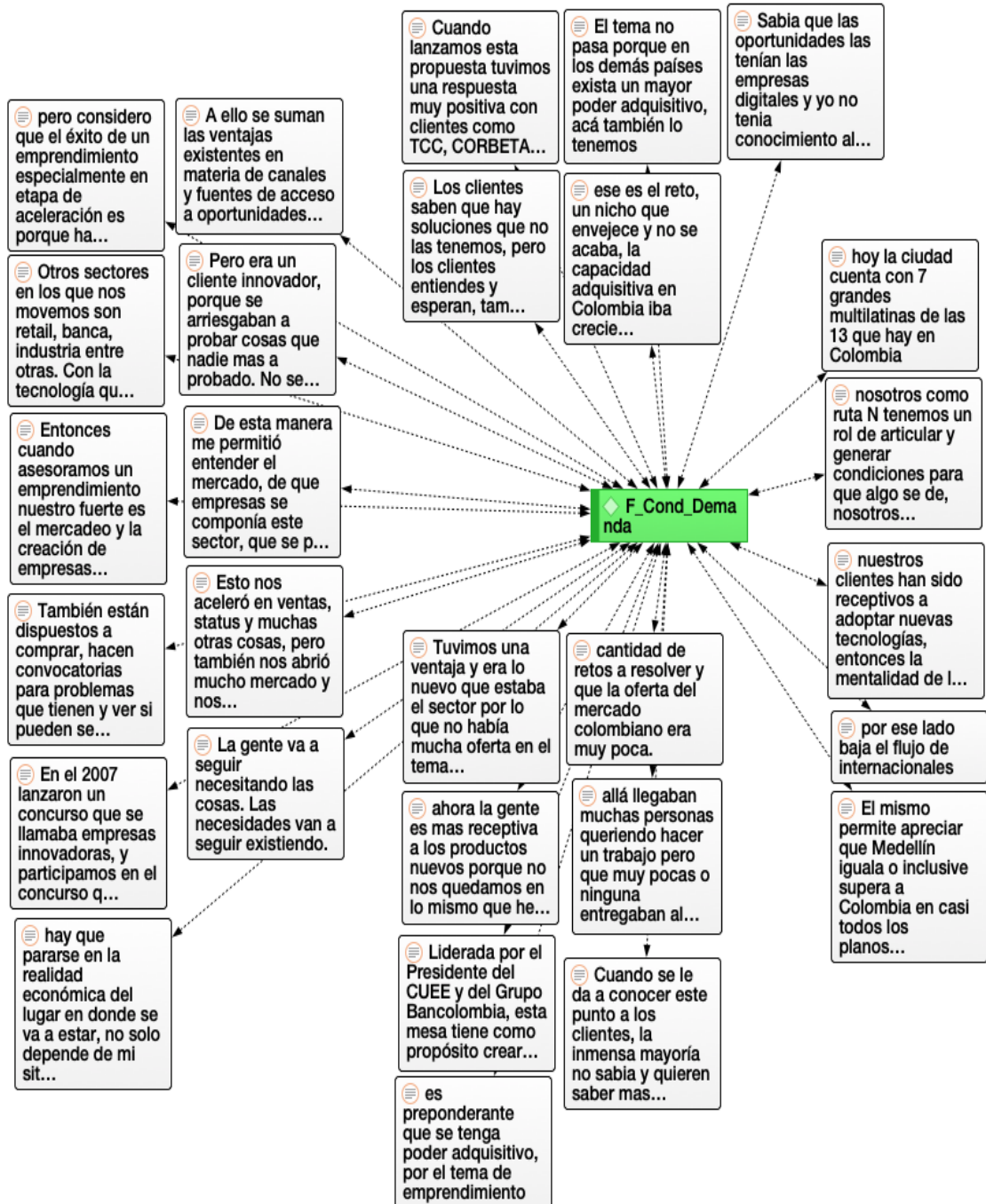
Un aspecto al que se le debe prestar especial atención es la necesidad de que los emprendimientos puedan idearse para satisfacer demandas mundiales; si bien Medellín es una buena plaza para testear estos tipos de emprendimientos, según expresaron algunos de los entrevistados, no es suficiente, debido a su bajo poder adquisitivo comparado con sociedades más desarrolladas y a su escaso número de

habitantes. Esto último invita a repensar esa tan arraigada cultura paisa y hace el llamado para generar emprendimientos con alto valor agregado puesto que, como mencionaron Kantis *et al.* (2014a), es más probable que este tipo de emprendimientos florezca en sociedades más avanzadas.

Además, varias entidades y emprendedores validaron lo afirmado por Kantis *et al.* (2014a) acerca de que el surgimiento de emprendimientos asociados con los ciclos de baja actividad económica no son tan comunes en la actualidad, en tanto que sí los son los motivados por la existencia de nuevas oportunidades. Todo lo anterior está relacionado con el estatus del que goza el emprendedor en el ecosistema de la ciudad, es decir, ya no es el empleado que se quedó sin empleo el que decide emprender, sino, por el contrario, el que lo hace por decisión de vida y por observar nuevas oportunidades del mercado.

En contraste, la mayoría de los entrevistados consideraron la confianza de los grandes empresarios en la ciudad para con los emprendedores como un aspecto por mejorar, pues muchas veces requieren cualidades y capacidades que perfectamente el emprendimiento puede ir desarrollando, a la par que satisface la demanda de dichas empresas. Cabe acotar que se están haciendo esfuerzos para que estas relaciones se mantengan a través de los *bootcamps* o campamentos de entrenamiento en los que una compañía tiene un problema para resolver y permite que emprendedores lo intenten solucionar; lo anterior dejó entrever comienzos de validación de confianza, pero aún hay camino por recorrer en este campo.

Figura 9. Red de facilitadores de condiciones de la demanda



Fuente: elaboración propia en programa Atlas.ti

## 6. ESTRUCTURA EMPRESARIAL:

Evidentemente, la estructura empresarial de la ciudad de Medellín se vio como un motor de oportunidades puesto que diez de quince entrevistados consideraron que esta dimensión es un facilitador para el crecimiento de emprendimientos dinámicos (ver tabla 2). Por su parte, Kantis (2019) conectó la dimensión anterior (condiciones de la demanda) con la estructura empresarial por su rol como generadora de demanda B2B y destacó el crecimiento positivo de la densidad empresarial en la ciudad y, en especial, a la creación y la radicación de compañías en sectores dinámicos como, por ejemplo, software, biotecnología, electrónica y audiovisual.

Con esta caracterización se observó que en, cuanto a valores medidos en la citada fuente, Medellín estuvo por encima de Irlanda y las ciudades argentinas, pero por debajo de Singapur y Estonia, como resultado de diferentes factores, como la necesidad de que las grandes empresas y las entidades públicas generen mayor intraemprendimiento para luego articularlo con emprendimientos nuevos, de modo que de esta forma juegan un papel más relevante en la generación de oportunidades.

Como bien lo dijeron algunos entrevistados en la investigación, en la ciudad existe confianza para desarrollar el emprendimiento, por lo que en los últimos años se ha avanzado (ver figura 10). Kantis *et al.* (2014a) afirmó que la confianza es el eje clave para la incorporación en cadenas de valor de la industria en la que se encuentre el emprendimiento. Sin embargo, a pesar del avance en esa confianza, aún hay camino por recorrer y se tiene la necesidad de que se abran más puertas de las grandes empresas a los emprendedores nacientes. En este sentido, como lo expresaron varias de las entidades, se están planteando propuestas para que los emprendimientos dinámicos puedan ser tenidos en cuenta como proveedores de ciertas instituciones públicas. Lo anterior se corroboró con varias entidades, que manifestaron que el granito de arena de ellas para el ecosistema era la

implementación de requisitos un poco más laxos, en cuanto a la experiencia y la robustez de la empresa, para vender o prestar servicios a instituciones educativas de nivel superior.

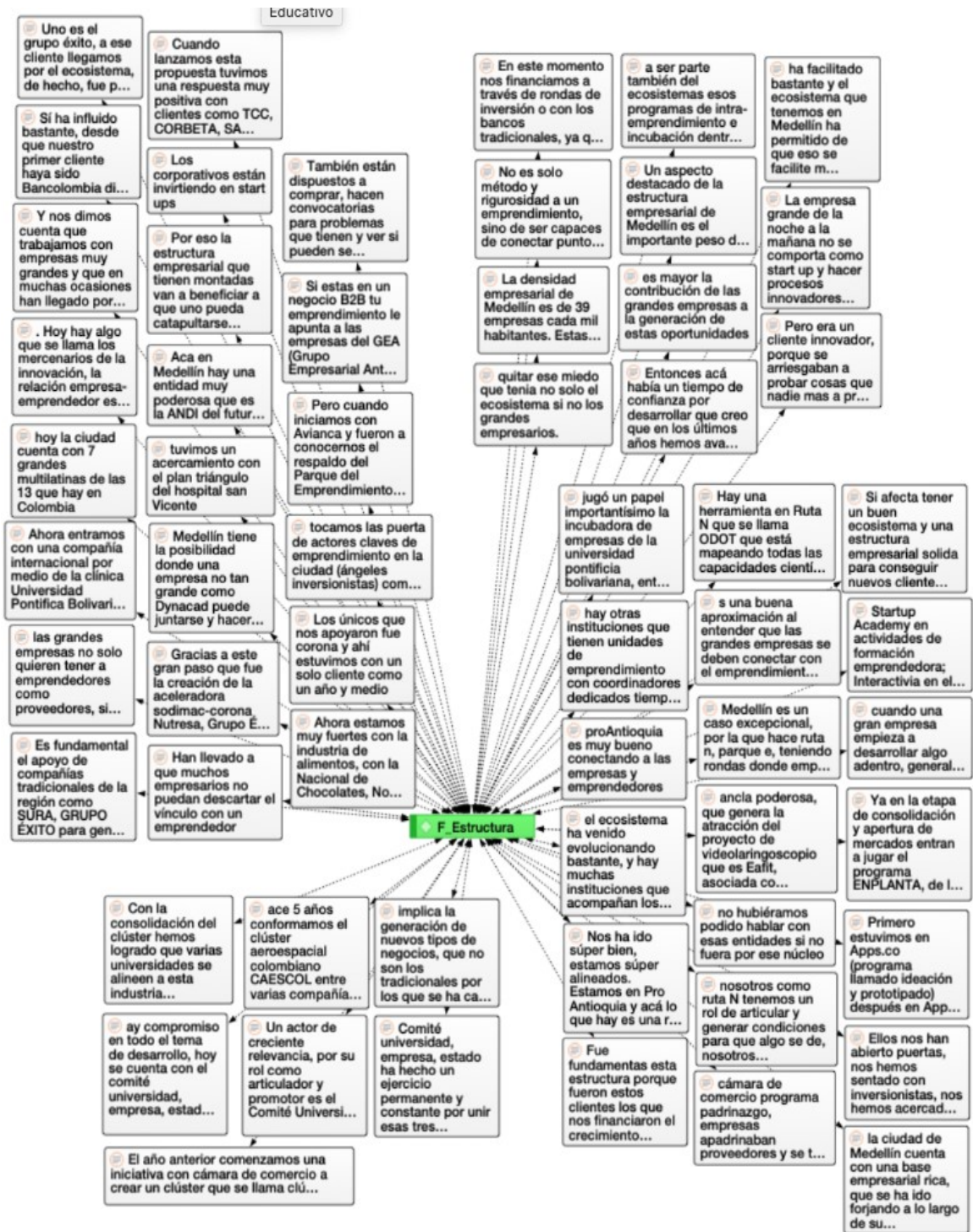
De llegar a tener éxito en las mencionadas iniciativas, se puede llegar a extrapolar a las demás instituciones, tanto públicas como privadas, para una mayor evolución del ecosistema, por lo que a dicha característica (confianza para la incorporación en cadenas de valor) el grueso de los entrevistados la vieron como un claro inhibidor en el momento de acelerar un emprendimiento en la ciudad.

Según Kantis *et al.* (2014a), es necesario capitalizar las iniciativas implementadas por las corporaciones o las entidades que están apostando por la innovación e incorporarlas en la agenda el fomento del emprendimiento para potenciar el desarrollo del ecosistema. Un caso claro es ODOT, una herramienta de Ruta N que mapea capacidades científicas y tecnológicas de la ciudad para orientar a los empresarios y conectarlos con las instituciones o las empresas, lo que hizo ver a las diferentes entidades y universidades, tanto públicas como privadas, como influenciadores de esa estructura empresarial en la ciudad y como facilitadores para los emprendedores para poder acceder a mercados más importantes en el momento de crecer.

Y es también cómo, a partir de esa influencia y sensibilización, las grandes empresas se están apoyando en los nuevos emprendimientos para buscar una forma de desarrollar su actividad económica, no solamente por la diferencia de costos con firmas internacionales, sino también por la rapidez y la calidad en las soluciones que les ofrece, puesto que las grandes compañías son más lentas y burocráticas a la hora de generar cambios e implementar innovación. Esto es una forma de vincular pequeñas empresas a cadenas de valor, bien sea locales o internacionales.

Tal como lo expresó el entrevistado 8, “no es solo método y rigurosidad a un emprendimiento, sino ser capaces de conectar puntos e integrar capacidades y recursos, esto es estructura”.

Figura 10. Red de facilitadores de la estructura empresarial



Fuente: elaboración propia en programa Atlas.ti

## 7. PLATAFORMA DE CTI

La plataforma de CTI de la ciudad la consideraron ocho de quince entrevistados como un inhibidor a la hora de hacer crecer un emprendimiento (ver tabla 2). Sin embargo, según Kantis (2019), esta dimensión fue muy superior a la del resto de Colombia y de las ciudades argentinas, pero muy inferior a países como lo son Singapur, Irlanda y Estonia, lo que se explicó por uno de los ingredientes que caracteriza un emprendimiento dinámico y es su grado de conocimiento científico y tecnológico asociado con su propuesta de valor, por lo que la mayoría de los entrevistados lo percibieron como un inhibidor para la movilización del emprendimiento hacia una fase superior. No en vano Kantis *et al.* (2014a) consideró la plataforma de CTI como la principal debilidad en la región. Lo anterior ocurre por varios aspectos: primero, algunas instituciones educativas están más interesadas por la producción de conocimiento, mas no en su comercialización, y falta por considerar que la ciencia puede ser un buen negocio y buscar la manera de que esos resultados de diferentes instituciones y universidades se materialice. Segundo, la propiedad intelectual en una eventual alianza entre empresa y universidad, tema neurálgico y coyuntural para los entrevistados, pues expresaron que hace falta una hoja de ruta en el momento en que se generen dichas alianzas. Tercero, la necesidad de generar compañías derivadas en centros de investigación y desarrollo.

De acuerdo con los académicos entrevistados, las prioridades, tanto de emprendedores como de investigadores, son muy distantes, pues mientras el investigador está en busca de una patente o de una innovación científica para un informe o un artículo científico, el emprendedor procura su comercialización en el mercado y la generación de utilidad. En este sentido, Kantis *et al.* (2014a) propusieron alinear un poco las agendas de investigación de las universidades con las necesidades regionales. En la misma perspectiva, Jorge Hernán Mesa, de la Universidad EAFIT, sugirió asignar roles a cada actor en la alianza entre empresa y

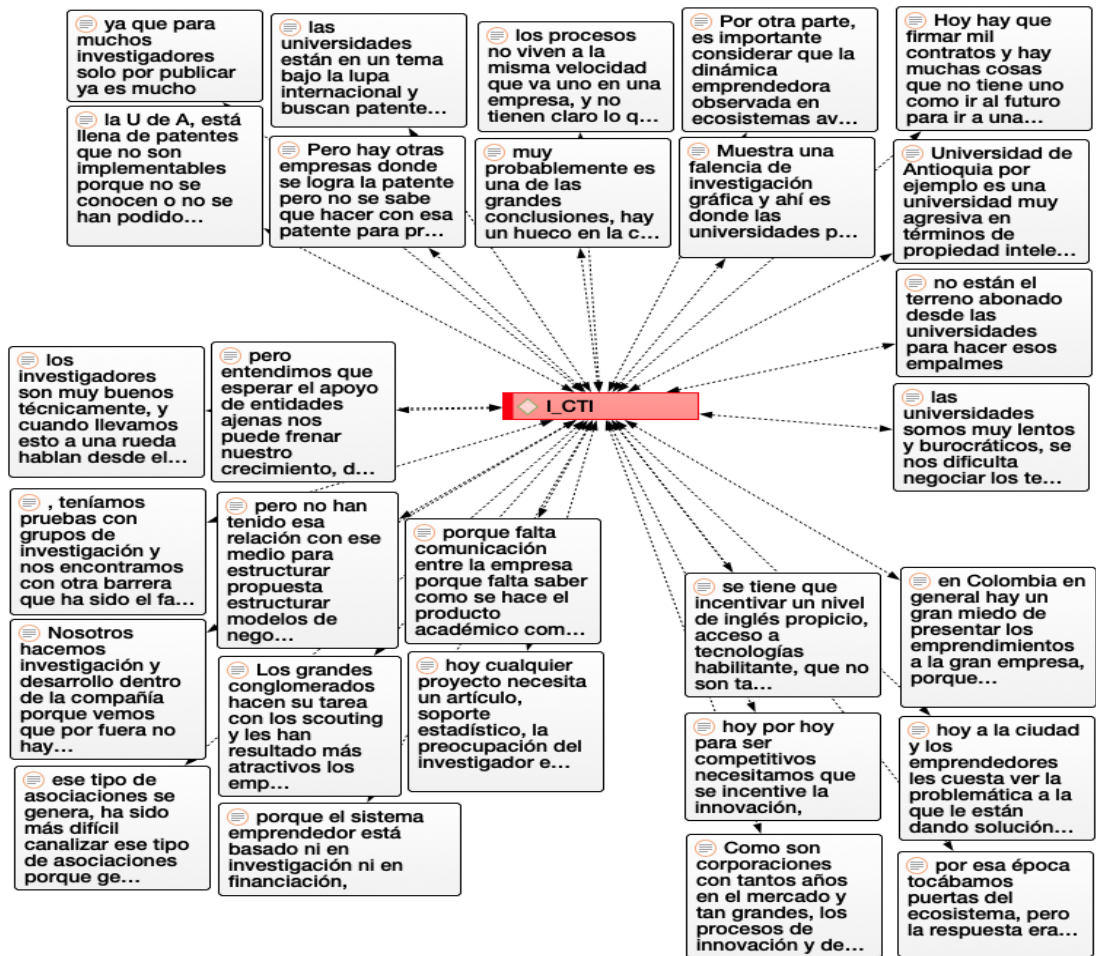
universidad, pues se sacaría mayor provecho si cada uno se dedica a lo que sabe hacer: el investigador a producir conocimiento y el emprendedor a la gestión empresarial, siempre y cuando el investigador esté incluido en el capital accionario de la empresa. Otro punto que aún se considera un obstáculo para generar tales alianzas es el manejo de la propiedad intelectual, lo que impide de manera notoria el surgimiento de nuevas compañías con alto valor agregado y, por ende, la aceleración de la firmas ya existentes. La gran mayoría de los emprendedores entrevistados percibieron una falencia enorme en los acuerdos que se puedan generar para la producción de CTI, pues se prefiere llevar a cabo dichos procesos en la empresa para evitar desacuerdos en la explotación de una futura propiedad intelectual. Fuera de ello, las universidades se percibieron como burocráticas y lentas, por lo que es muy difícil que un emprendimiento con necesidades de caja pueda esperar los tiempos y los procesos requeridos por la academia. Lo que se está viendo cada vez de manera más positiva es la integración de compañías grandes con emprendimientos innovadores, puesto que sirven para testear ideas de en forma más ágil y eficiente, sin tanto protocolo y con menor costo, lo que se vio como un total facilitador actual en la ciudad en la dimensión de CTI.

Sin embargo, según varios entrevistados, es importante buscar la manera de garantizar un apoyo en esta dimensión para que se generalice en la población, porque se está generando más inequidad social; por tanto, se convierte en un inhibidor en las condiciones sociales de los emprendedores pues no todas las personas pueden acceder a las diferentes tecnologías ni a la misma educación; se destacaron dos casos puntuales; el bajo nivel de inglés en los ciudadanos y la reducida capacidad de acceder a internet o a computadores, en especial en los estratos socioeconómicos más bajos.

Para finalizar, y en coincidencia con Kantis *et al.* (2014a), en América Latina la plataforma de CTI se considera la principal debilidad y, además, la totalidad de los países tienen un déficit significativo en este campo (ver figura 11). Los esfuerzos

de I+D que se efectúan son muy limitados y la producción de ciencia y tecnología es muy escasa, así como también, por lo general, la calidad de las instituciones y la relación entre universidad y empresa, por lo que se requiere multiplicar los niveles de I+D, avanzar en áreas con potencial de comercialización, crear nuevas instituciones y transformar las condiciones organizacionales imperantes en las ya existentes, así como vincular de manera decidida dichos esfuerzos con el mundo del emprendimiento y de las empresas.

Figura 11. Red de inhibidores de la plataforma de CTI



Fuente: elaboración propia en programa Atlas.ti

## 8. CAPITAL SOCIAL:

En términos generales, el capital social en Medellín se consideró como un facilitador, puesto que nueve de quince entrevistados así lo calificaron (ver tabla 2), lo que apoyó lo expresado por Kantis (2019), que evidenció esta dimensión en la ciudad muy superior a la del resto de Colombia y por encima de los referentes en Argentina. Sin embargo, la misma fuente mostró la inferioridad de la ciudad con respecto a Singapur, Irlanda y Estonia debido a que, si bien existen niveles de confianza en la ciudad, desde el punto de vista cultural no suelen llegar más allá de segmentos sociales diferentes al propio, lo que se explicó, a su vez, por el gran nivel de desigualdad presente en la ciudad, que genera grandes barreras de capital social por las brechas de ingresos entre las diferentes clases sociales.

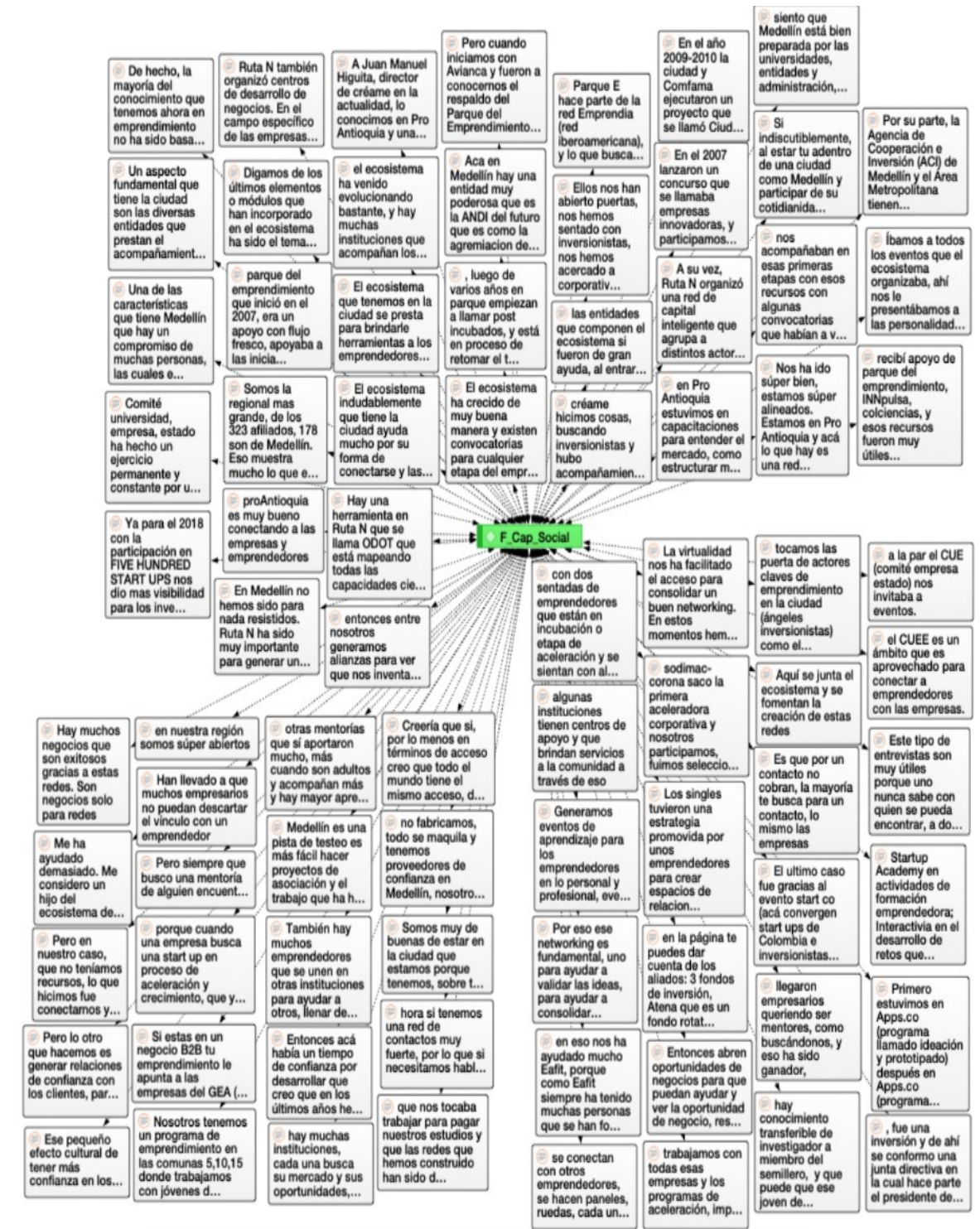
El Icsed de Prodem (Kantis *et al.*, 2014a) señaló al capital social como un ambiente de confianza que facilita la construcción de puentes para tejer redes de contacto con otros actores claves (empresarios, instituciones y otros) y el acceso a recursos que, de otra manera, dificultan la creación y el desarrollo del emprendimiento (ver figura 12). Y, como bien lo sostuvieron los diferentes entrevistados, ese efecto cultural de tener confianza en los emprendedores ha sido importante para que ellos puedan escalar, y tener confianza en sus clientes. Según la fuente citada, las redes constituyen un papel fundamental en el proceso emprendedor puesto que permite circular información y conocimiento no codificado, que es necesario para diseñar negocios y construir propuestas de valor, en especial en el mundo de la innovación, en el que la información es escasa y fragmentada. Con respecto a esto, las diferentes entidades y universidades hablaron de los últimos módulos que se han incorporado en el ecosistema, que han sido las estrategias de relacionamiento y las redes de contactos, que es un esfuerzo importante que se viene haciendo en la ciudad y que en el mediano y el largo plazo puede convertirse en un facilitador importante, en la medida en que permita generar espacios que puedan derrumbar las barreras sociales existentes.

Otro factor para tener en cuenta en esta dimensión, mencionado por Kantis *et al.* (2014a), es el hecho que algunos emprendedores exitosos han comenzado a desempeñarse como inversores, bien sea a través de mentoría o de financiación monetaria. Gracias a lo anterior, lo que se genera es la activación del ecosistema y una construcción de capital social, dimensión ponderada en alto grado por todos los integrantes del ecosistema y diferentes entrevistados comentaron al respecto el deseo de emprendedores exitosos de convertirse en mentores o en asesores de los nacientes o de los que se encuentran en etapas decisivas. Según Kantis *et al.* (2014a), es muy importante lograr que los factores estructurales que influyen en la existencia de capital social mejoren de manera significativa, como los niveles de ingreso y la equidad distributiva. Pero eso no se consigue de un día para otro, por lo que, en el corto plazo, las instituciones que apoyan a los emprendedores tienen una misión clave: reducir las barreras de capital social y favorecer el desarrollo de puentes. Un ejemplo de ello se dio cuando Federico Restrepo contó la experiencia de generar un programa de emprendimiento en las comunas 5, 10 y 15, en el que se trabajó con jóvenes desde los diez años en habilidades socioemocionales y de emprendimiento.

Hubo otro asunto del que hablaron otros entrevistados y fue que, si se miran las cifras de Parque E, las zonas de residencia de los emprendedores que logran acceder a estos programas, están situadas en las comunas con mayor poder adquisitivo de la ciudad como, por ejemplo, la 10, la 11 y la 14, que son las de estratos socioeconómicos más altos de Medellín, pero, cuando se analizan emprendedores de otras comunas, son muy pocos los que optan por este camino porque, en esencia, su condición social los lleva a priorizar otras alternativas, como son empleos operativos e, incluso, los que optan acceder a la educación superior se preocupan por avanzar en dicha actividad para tener una alternativa laboral, más que plantearse un proyecto porque no tienen tiempo de espera.

Por su parte, los emprendedores entrevistados reafirmaron la importancia de las diferentes redes, el trabajo que se hace en las entidades públicas y privadas para que ellos puedan ser parte de eventos, rondas, asesorías y mentorías y la importancia de seguir trabajando en este rubro en la ciudad y el país, porque generan confianza para que el empresario pueda unirse con un emprendedor.

Figura 12. Red de facilitadores de capital social



Fuente: elaboración propia en programa Atlas.ti

## **9. FINANCIAMIENTO:**

En esta dimensión, ocho de los quince entrevistados la consideraron ver un inhibidor (ver tabla 2), mientras que Kantis (2019) habló de que fue igual a la media de Colombia, superior a la de las tres ciudades argentinas y muy inferior a las de países como Singapur, Irlanda y Estonia, lo que se explicó por diferentes factores y entre ellos el hecho de que, en el caso de América Latina, la oferta de financiamiento para emprendedores está muy poco desarrollada y la situación regional es heterogénea. Sin embargo, en algunos países de la región está comenzando a darse un fenómeno muy interesante, que consiste de emprendedores innovadores que han fundado sus empresas y han tenido gran éxito, que empiezan a desempeñarse como inversores, algunos de manera individual y otros en el marco de redes y de fondos de capital emprendedor. Además, en los últimos años han comenzado a aparecer aceleradoras que se inspiran en experiencias y modelos que combinan un paquete de mentorías e inversión temprana en un ambiente favorable para el desarrollo de contactos, caso que se está empezando a observar también en Medellín.

Las condiciones sociales de las familias inciden, también, sobre algunas dimensiones relevantes del emprendimiento mediante el grado de acceso y capacidad de progresar a través del sistema educativo que tienen las personas. con distinta condición social. Además, influyen sobre la facilidad para desarrollar contactos con personas de otros segmentos sociales y sobre la capacidad de financiar el emprendimiento, puesto que los emprendedores suelen apoyarse en sus ahorros personales y en recursos de sus familiares en el momento de emprender. En ello concordaron muchos entrevistados: muchos emprendedores por lo general inician con recursos propios y de sus familias y en proceso de aceleración buscan otros medios, pero contaron que han visto emprendedores que en etapa de aceleración requieren un capital y han hecho ronda de inversión inicial con familia y amigos, con una formalización.

Sin embargo, un punto en contra de esta dimensión fueron los ingresos de la población en general, que son muy bajos, y, al haber mayor cantidad de emprendedores con ingresos bajos, van a necesitar financiamiento, bien sea a través de mentoría o de recursos monetarios (ver figura 13).

Por su parte, la ciudad cuenta con muchas entidades que ayudan a buscar inversionistas para la ciudad, como, por ejemplo, la Agencia de Cooperación e Inversión (ACI) y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá tienen asignado un rol en la internacionalización de la ciudad, que se encarga de crear lazos de cooperación internacional con otras ciudades del globo interesadas en invertir en emprendimientos de Medellín.

Así mismo, hay muchos programas y convocatorias acerca de las que, a veces, el emprendedor cree que solo por el hecho de participar va a potenciar el emprendimiento, pero, por el contrario, puede ser al revés: no lo potencia, sino que lo debilita, por lo que es mejor analizar cada una de las convocatorias y los concursos y mirar en qué puede aportar antes de estar cazando dichas oportunidades.

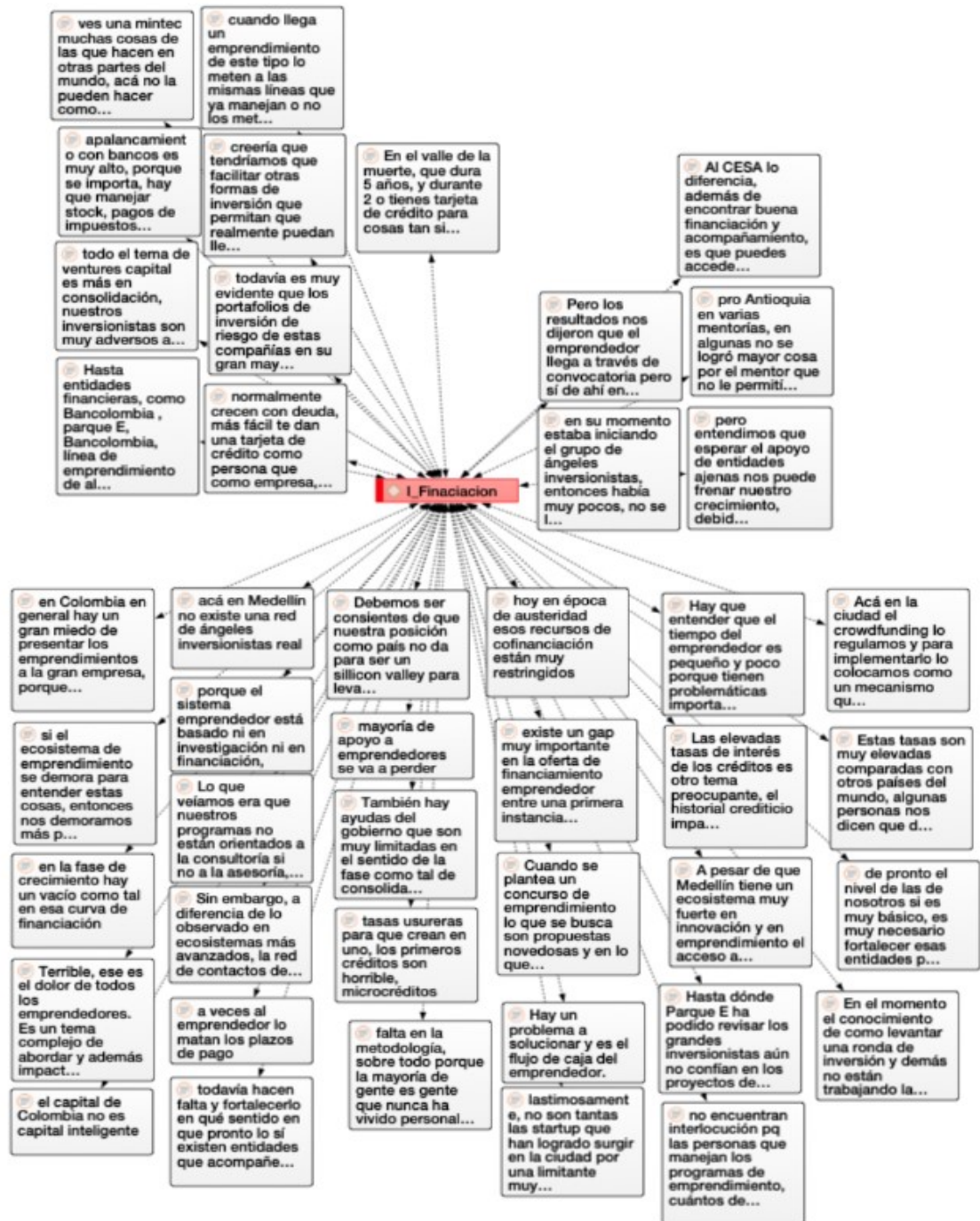
Por otra parte, la financiación no incluye solo el tema de ayuda monetaria, sino también de mentoría y asesoría de manejo de los recursos y de gestión de modelos de negocios; al respecto, Kantis *et al.* (2014a) expresaron que, en los últimos años, han comenzado a aparecer aceleradoras que se inspiran en experiencias y modelos que combinan un paquete de mentorías e inversión temprana en un ambiente favorable para el desarrollo de contactos. Por otra parte, la sistematización de experiencias y las lecciones aprendidas con seguridad podrán ayudar a recorrer de manera más efectiva el camino de construcción que se requiere. Si bien en Medellín se han hecho avances en este tema de acompañamiento, muchos de los entrevistados coincidieron en que se debe seguir trabajando en la ciudad; por ejemplo, se comparó con el tipo de mentoría que recibieron las empresas de un

millón de dólares (Rappi y PayPal) e hicieron especial hincapié en el tipo de asesoría que recibieron en comparación con la que recibe un emprendimiento de Medellín en la etapa de aceleración, es decir que a las entidades del ecosistema les hace falta especializarse más.

Hay otro hecho en el que coincidieron los entrevistados y fue la existencia de más oportunidades y opciones; la percepción de la mayoría de los entrevistados fue de que, si tiene un buen producto y servicio y se está resolviendo una necesidad, no importa cuál sea el bagaje, se consiguen contactos y capital, es decir que desde que se tenga una buena idea de negocio, los recursos llegan. Sin embargo, muchos de los entrevistados también acotaron que el diseño prestamista de los bancos debería enfocarse un poco más a mejorar las condiciones de adjudicación de una financiación para los emprendedores poder crecer, puesto que exigen grandes ventas y cobran intereses muy altos. En el sistema financiero de la ciudad hay muchas oportunidades y opciones; no obstante no se apoya ni se favorece del todo a emprendedores que busquen acelerar sus emprendimientos.

Además, tanto Kantis (2019) como algunos de los entrevistados percibieron la existencia de una brecha importante entre la oferta de capital para incubación (capital semilla) y la de capital para la aceleración de los emprendimientos, que es menor, por lo que en la fase de aceleración existe un vacío como tal.

Figura 13. Red de inhibidores de financiamiento



Fuente: elaboración propia en programa Atlas.ti

## 10. POLÍTICAS Y REGULACIONES:

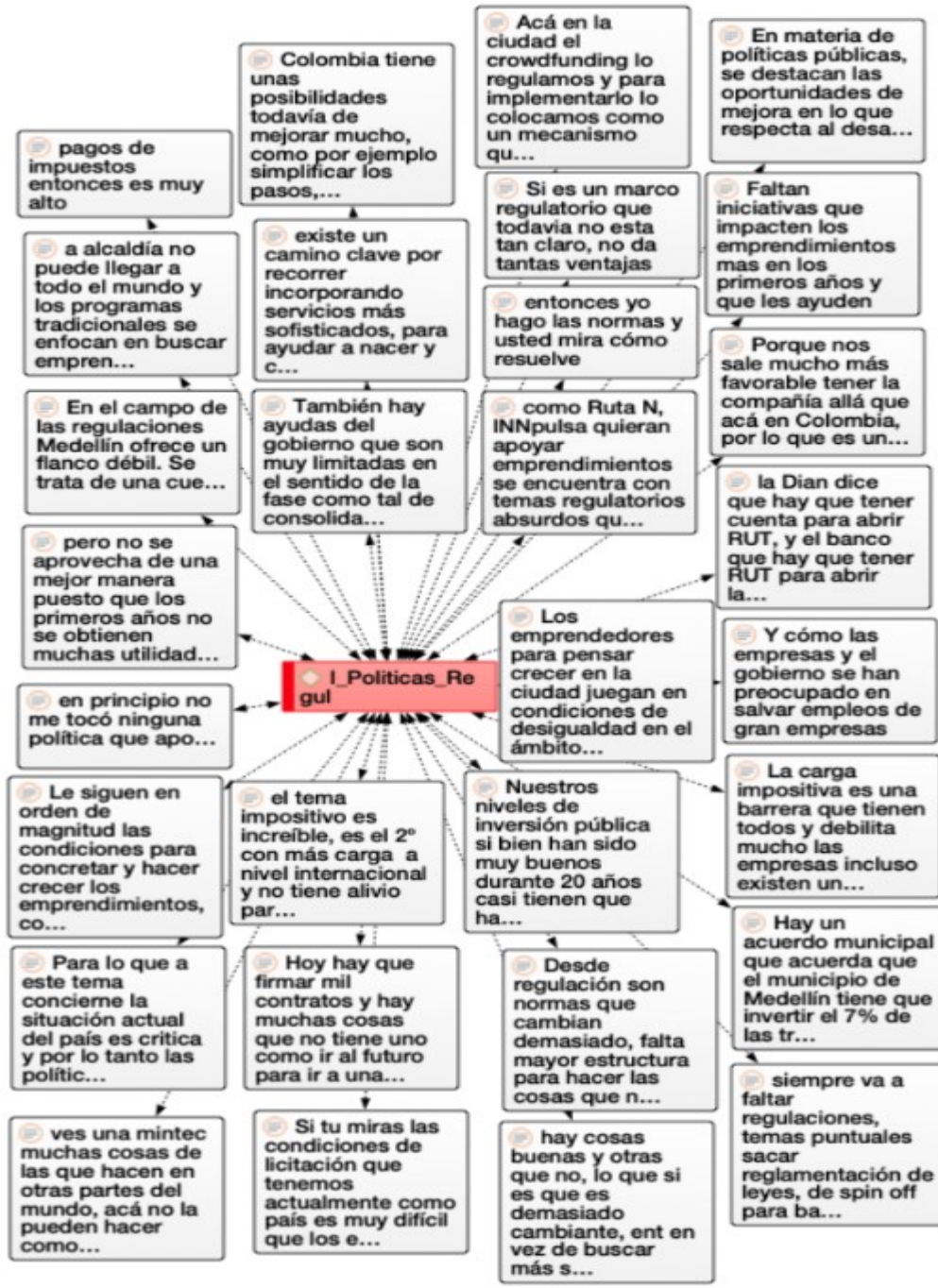
Esta dimensión la consideraron, sin duda, los teóricos y los entrevistados como la que más inhibe el crecimiento de emprendimientos dinámicos en la ciudad, en especial por la carga impositiva y las regulaciones que no van a favor de las nuevas empresas. Por un lado, de los entrevistados, diez de los quince percibieron esta dimensión como un inhibidor (ver tabla 2), sobre todo por parte de los emprendedores. De acuerdo con las comparaciones con las otras ciudades referentes en Kantis (2019), Medellín se encontró, en la práctica, a la par del resto de países, un poco por encima de las ciudades argentinas y Estonia y por debajo de Singapur e Irlanda.

Según la misma fuente, esta dimensión presenta oportunidades de mejora puesto que la administración pública no significa un rol gravitante en las políticas de fomento emprendedor, como también lo expresaron Kantis *et al.* (2014a), en el que se afirmó que muchas políticas, o, por el contrario, por su omisión, acaban complicando la vida de los emprendedores. Por ejemplo: en el caso de las políticas impositivas, cuando olvidan que las empresas recién nacidas carecen de la misma capacidad que la firmas establecidas y de mayor tamaño para hacer frente a las obligaciones tributarias y fiscales, lo que se evidenció en muchos comentarios de diferentes entrevistados. Además, si bien todos son conscientes de que se deben asumir las reglas de juego, es decir, los impuestos y las demás cargas tributarias, ello hace que los costos de los productos y los servicios sean más altos y los precios menos competitivos para, por ejemplo, un mercado internacional (ver figura 14).

De acuerdo con la fuente citada, los pliegos de las licitaciones públicas suelen establecer barreras, involuntarias, que inhiben la participación de las empresas más jóvenes, lo que confirmaron algunos entrevistados al afirmar que con las condiciones de licitación que se tienen en la actualidad como país es muy difícil que un emprendedor llegue a ser proveedor.

Por ende, todos los entrevistados coincidieron en que, si bien las políticas públicas quieren promover el financiamiento, no logran ser suficientemente efectivas puesto que no se logra forjar una confianza suficiente en los proyectos de emprendimientos que se tienen en la ciudad, porque la percepción general fue que las leyes no las cumplen, por lo que, en término de políticas y regulaciones, hay muchas posibilidades de mejora en la simplificación de los pasos, menos trámites y mayor agilidad.

Figura 14. Red de inhibidores de políticas y regulaciones



Fuente: elaboración propia en programa Atlas.ti

## CONCLUSIONES

- Las dimensiones consideradas como facilitadores para la aceleración de emprendimientos dinámicos fueron el capital humano emprendedor y la cultura, claves para formar equipos ganadores y exitosos, seguidas de las condiciones de demanda, la estructura empresarial y el capital social. Estas dimensiones se deben cultivar y potenciar para que los emprendedores puedan incorporarse a cadenas de valor y tejer redes de contactos con grandes empresas para satisfacer sus demandas, siempre y cuando se cuente con un equipo de trabajo motivado. Por el contrario, las políticas y las regulaciones fueron las dimensiones, junto con el financiamiento, la plataforma de CTI y las condiciones sociales, en las que Medellín presentó mayores oportunidades de mejora, pues en su brecha social y su marco regulatorio e impositivo se debe prestar mayor atención, para implementar mejores acciones en las políticas de fomento y en la inclusión social de personas menos favorecidas. El sistema educativo si bien se consideró una dimensión neutra en el momento de acelerar un emprendimiento dinámico, es fundamental para incentivar a los maestros y a los profesores como agentes de cambio para una transformación cultural del ecosistema de la ciudad.
- En la investigación se encontraron varias dimensiones que tienen aristas en común, cultura y capital humano emprendedor, sistema educativo y plataforma de CTI, por mencionar algunas, pero la dimensión en la que confluyó la mayoría de los entrevistados fue el capital social, pues a través de él se forman redes de contactos, bien sea para conseguir financiación o para la formación de capital humano emprendedor. Todo lo anterior es posible siempre y cuando el estatus del emprendedor se mantenga y permee todos los niveles sociales de la ciudad.
- Si bien Medellín es un ecosistema que posibilita la creación de emprendimientos dinámicos, es necesaria una mayor proyección para una correcta aceleración de dichos emprendimientos, toda vez que se requiere, además de

capital monetario, la prestación de asesorías y mentorías, tal como se evidenció en países como Singapur, Estonia e Irlanda, que se encuentran en la frontera internacional del listado de ecosistemas en el mundo.

- Si el ecosistema de emprendimiento toma tiempo para entender cada una de las dimensiones antes analizadas, en especial la de financiación, se requiere mucho más tiempo para llegar a la etapa de aceleración en emprendimientos dinámicos. Por consiguiente, es importante impulsar las dimensiones consideradas como facilitadores e implementar una agenda de cambio para las dimensiones que presentan oportunidades de mejora.
- En lo referente a las instituciones y las entidades de emprendimiento, si bien tienen capacidad de formación en cuanto a la cantidad de asesores, lo crucial radica en su especialidad, pues el asesor es aquel que debe saber de mercadeo, de financiación y de constitución de una empresa, por mencionar algunas áreas, mientras que, si se compara con ecosistemas un poco más avanzados, en ellas se encuentran entidades con asesores especializados en cada campo y para cada necesidad.
- Es necesario implementar cambios estructurales en el manejo burocrático que tienen las instituciones educativas, en especial en cuanto a los grupos de investigación encargados de la producción de conocimiento, pues se requiere la alianza entre el emprendedor y la universidad para la capitalización del conocimiento en todos los ámbitos: comercial, institucional y, por qué no, social.
- Las leyes de fomento emprendedor, si bien existen, han hecho poco por incentivar el nuevo tejido empresarial. Una carga impositiva alta puede ser uno de los factores por los que los emprendedores no logran pasar el valle de la muerte, pues, como mencionaron varios entrevistados, en los primeros años del

emprendimiento se hace necesario de un flujo de caja limpio y todavía más para lo que tiene que ver con aceleración.

- Las condiciones sociales de los emprendedores se consideraron una dimensión que potencia un emprendimiento en sus inicios, pero no es indispensable para que pueda tener características de dinámico; la única variable que se afecta es el tiempo, pues por ambos lados se llega al mismo punto, siempre y cuando el capital humano emprendedor se alinee con un modelo de negocio escalable de alcance global.
- La ciudad y los grandes conglomerados les apuestan a los nuevos emprendimientos y los incorporan en sus cadenas de valor, pero es necesario incrementar esos niveles de confianza en los nuevos emprendedores, pues de esta manera se forja un ecosistema de élite.

#### **NOTA ACLARATORIA:**

La investigación tuvo como limitante que la mayoría de los entrevistados basaron sus respuestas en la situación actual de cuarentena por COVID-19 por la que pasa el planeta e hicieron proyecciones basadas en dicha situación.

## REFERENCIAS

- Amorós, J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 46, 1-15.  
<https://www.redalyc.org/pdf/716/71617238002.pdf>
- Arias, M., y Pérez, R. (2015). Emprendimiento: cómo comenzar una empresa con éxito. *Face*, 14, 175-183.  
<https://doi.org/10.24054/01204211.v0.n0.2014.1672>
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2006, diciembre). *Guía de emprendimientos dinámicos*. BID.  
<https://publications.iadb.org/es/publicacion/15397/guia-de-emprendimientos-dinamicos>
- Becerra Elejalde, L. L. (2020). Postobón, Leonisa y Dynacad apoyan en la fabricación de 650 videolaringoscopios. *La República*. Recuperado el 18 de octubre de 2020 de <https://www.larepublica.co/empresas/postobon-leonisa-y-dynacad-apoyan-la-fabricacion-de-650-videolaringoscopios-3041065>
- Cardona, M., Vera, L. D., y Tabares, J. (2008). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura e y fondo emprender en Medellín. *Cuadernos de Investigación*, 69, 72.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2459621>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras (2019). *Informe de dinámica empresarial en Colombia. I semestre de 2018*. Confecámaras. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22708>
- Corporación Ruta N Medellín (2017). *Informe de gestión Ruta N*. Corporación Ruta N. <https://www.rutanmedellin.org/documentos/informe-de-gestion-rutan-2017.pdf>

- Créame (2020). *Créame*. Créame. <https://www.creame.com.co/>
- Drucker, P. (1985). La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa. Pág. 25-26; 35-44.
- Endeavor Colombia (2020). *Medellín*. Endeavor Colombia. Recuperado el 27 de octubre de 2020 de <https://endeavor.org.co/medellin#empresas>
- Formichella, M. M., y Massigoge, J. I. (2004, mayo). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. En *VII Congreso Nacional e Internacional de Administración y XI CONAMerco (Congreso de Administración del MERCOSUR)*. [https://www.researchgate.net/publication/281465619\\_El\\_concepto\\_de\\_emprendimiento\\_y\\_su\\_relacion\\_con\\_el\\_empleo\\_la\\_educacion\\_y\\_el\\_desarrollo\\_local](https://www.researchgate.net/publication/281465619_El_concepto_de_emprendimiento_y_su_relacion_con_el_empleo_la_educacion_y_el_desarrollo_local)
- Grupo del Banco Mundial (2017). *Doing business en Colombia 2017. Comparando las regulaciones empresariales para las empresas locales en 32 ciudades colombianas con otras 189 economías*. Grupo del Banco Mundial. [http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Subnational-Reports/DB17-Sub-Colombia.pdf](http://espanol.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Subnational-Reports/DB17-Sub-Colombia.pdf)
- Gundry, L. K., y Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 453-470. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00059-2)
- Herrera Echeverri, 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>
- Herrera Builes, E. de J., Gómez Vásquez, J. J., y Giraldo Tobón, J. (2013). Evolución de la cultura del emprendimiento en la ciudad de Medellín, 2002-2011. *UNACIENCIA. Revista de Estudios e Investigaciones*, 10, 24-31. <http://revistas.unac.edu.co/index.php/unaciencia/article/view/94/95>

- Hidalgo, G., Kamiya, M., & Reyes, M. (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*, 16. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/371>
- Kantis, H. (2016, 23 de noviembre). *¿Qué hace que surjan emprendimientos innovadores? Un aporte latinoamericano*. Puntos sobre la i. <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/que-hace-que-surjan-emprendimientos-innovadores-un-aporte-latinoamericano/>
- Kantis, H. (2019). *Condiciones para el emprendimiento dinámico e innovador en Medellín: hacia una nueva etapa del ecosistema*. Prodem. [https://prodem.ungs.edu.ar/publicaciones\\_prodem/condiciones-para-el-emprendimiento-dinamico-e-innovador-en-medellin-hacia-una-nueva-etapa-del-ecosistema/](https://prodem.ungs.edu.ar/publicaciones_prodem/condiciones-para-el-emprendimiento-dinamico-e-innovador-en-medellin-hacia-una-nueva-etapa-del-ecosistema/)
- Kantis, H., Federico, J., e Ibarra García, S. (2014a). *Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: una herramienta para la acción en América Latina*. Prodem, Universidad Nacional de General Sarmiento, BID y Fomin. [https://prodem.ungs.edu.ar/publicaciones\\_prodem/indice-de-condiciones-sistemicas-para-el-emprendimiento-dinamico-una-herramienta-para-la-accion-en-america-l/](https://prodem.ungs.edu.ar/publicaciones_prodem/indice-de-condiciones-sistemicas-para-el-emprendimiento-dinamico-una-herramienta-para-la-accion-en-america-l/)
- Kantis, H., Federico, J., y Meléndez, C. (2014b). Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina. Tendencias y desafíos. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 2(2), 92-118. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353886>
- Kantis, H., Ishida, M., y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*. BID. <http://www.iadb.org/sds/sme> o [http://www.iadb.org/sds/ifm\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/ifm_s.htm)

- Lora, E., y Castellani, F. (2014). *Entrepreneurship in Latin America: a step up the social ladder?* BID. Recuperado el 11 de febrero de 2020 de <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Entrepreneurship-in-Latin-America-A-Step-Up-the-Social-Ladder.pdf>
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, 383, 23-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3903869>
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital humano: su definición y alcances en el desarrollo local y regional. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13(35), 1-36. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275020513035>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., y Cela, J. M. (2011). *Profesorado. Revista de Currículo y Formación del Profesorado*, 15(3), 330-344. Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev153COL8.pdf>
- Vamos por +, Innpulsa Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Universidad Nacional de Colombia (2017). *Mapeo. Ecosistemas regionales de emprendimiento en Colombia*. Vamos por +, Innpulsa Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Universidad Nacional de Colombia. [https://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/2.2\\_mapeo\\_e\\_infografia.pdf](https://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/2.2_mapeo_e_infografia.pdf)
- Varela, R. (2008). La universidad y su función en el desarrollo empresarial latinoamericano. *Revista Javeriana*, 75(743), 32-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2578780>
- Vesga Fajardo, R., Rodríguez Delgado, M., Schnarch González, D., y García Vargas, O. (2015, junio). *Emprendedores en crecimiento*. Confecámaras y Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Centro de Estrategia y Competitividad.

<https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Libro1EmprendedoresenCrecimiento.pdf%0A>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Instrumento de tematización**

#### **Guía para la entrevista semiestructurada con emprendedores**

##### Introducción

El objetivo de la entrevista semiestructurada es identificar opiniones, y actitudes de los actores involucrados en el sistema emprendedor de la ciudad de Medellín para el análisis de los limitantes y los facilitadores de los emprendimientos dinámicos en la etapa de aceleración (según documento de Vamos por + *et al.*, 2017).

La información obtenida será de utilidad, tanto para emprendedores como entidades e instituciones que apoyan esta actividad, toda vez que el conocimiento obtenido servirá para proponer acciones que aseguren el paso de los emprendimientos dinámicos hacia una fase superior.

Por último, los resultados representan un avance para los futuros emprendedores en el momento de hacer crecer su negocio, de manera rentable y sostenible, lo que se traducirá, según la teoría, en un crecimiento económico de la comunidad.

##### Información general

Ciudad:

Fecha:

Año en que surgió la idea de emprendimiento:

Año de creación del emprendimiento:

Nombre de la empresa:

Número de empleados:

Nombre del emprendedor:

Número de años de experiencia como emprendedor:

1. Cuando usted inició el emprendimiento, ¿cuál fue su principal motivación?

- Oportunidad pendiente del tiempo.
- Dinero.
- Opción laboral.
- Logro.

2. ¿El ecosistema de emprendimiento existente en la ciudad le ha facilitado el desarrollo del emprendimiento y por qué?

¿Cómo cree que ha influido la cultura de emprendimiento de la ciudad en el desarrollo de su emprendimiento?

3. ¿Considera usted que el sistema educativo de la ciudad apoya el emprendimiento?

Sí \_ No \_ ¿Por qué?

¿Considera que las condiciones sociales familiares han influido en el éxito o no de su emprendimiento? ¿Por qué?

4. ¿Las posibilidades de demanda han constituido una motivación para su emprendimiento? ¿Considera usted el comportamiento de la economía como un factor importante para su emprendimiento? ¿Por qué?

5. ¿Cuál papel ha jugado la estructura empresarial existente en el desarrollo de su emprendimiento? (Si responden con la mención de una etapa específica, preguntarle al segundo entrevistado: ¿en cuál etapa?)

6. ¿Ha buscado usted apoyo en instituciones públicas y privadas relacionadas con la producción de ciencia y tecnología para su emprendimiento?

Sí\_ ¿En cuáles? \_\_\_\_\_ No\_ ¿Por qué?

7. ¿Durante las distintas fases del emprendimiento ha acudido a las relaciones sociales y a las redes?

8. ¿Ha utilizado usted recursos propios o ha hecho parte de algún programa de financiación en alguna de las fases de su emprendimiento?

Sí\_ No\_

¿Cuáles formas de financiamiento conoce? \_\_\_\_\_ ¿Ha participado en alguna?

Sí\_ No\_

9. ¿Cómo considera las políticas y las regulaciones actuales para el impulso del emprendimiento?

Fuente: elaboración propia

### ENCUESTA DEL EMPRENDEDOR:

De las dimensiones expuestas, ¿cuáles favorecen y cuáles impiden el crecimiento del emprendimiento?

DIMENSIÓN	INHIBE	FAVORECE
1. Capital humano emprendedor: el activo que más cotiza		
2. Cultura: hacia una sociedad emprendedora		
3. El sistema educativo: un desafío de nivel superior		
4. Condiciones sociales: ¿de dónde vienen los emprendedores?		
5. Condiciones de la demanda: motor de oportunidades		
6. Estructura empresarial: cadenas que liberan oportunidades		
7. Plataforma de CTI: la ciencia puede ser un buen negocio		
8. Capital social: la máquina de tejer redes		
9. Financiamiento: mucho más que dinero		
10. Políticas y regulaciones: se hace camino al andar		

Fuente: elaboración propia

## **Anexo 2. Instrumento de tematización**

### **Guía para la entrevista semiestructurada con académicos y entidades**

#### Introducción

El objetivo de la entrevista semiestructurada es identificar opiniones y actitudes de los actores involucrados en el sistema emprendedor de la ciudad de Medellín para el análisis de los limitantes y los facilitadores de los emprendimientos dinámicos en la etapa de aceleración.

La información obtenida será de utilidad, tanto para emprendedores como entidades e instituciones que apoyan esta actividad, toda vez que el conocimiento obtenido servirá para proponer acciones que aseguren el paso de los emprendimientos dinámicos hacia una fase superior.

Por último, estos resultados representan un avance para los futuros emprendedores en el momento de hacer crecer su negocio, de manera rentable y sostenible, lo que se traducirá, según la teoría, en un crecimiento económico de la comunidad.

#### Información general

Ciudad:

Fecha:

Número de años de experiencia en emprendimiento:

Año de ingreso a la entidad:

Nombre de la entidad:

Nombre del académico:

Número de años de experiencia:

1. ¿Cómo cree que influye la cultura de emprendimiento de la ciudad en el desarrollo de los emprendimientos?
2. ¿Considera usted que las condiciones del sistema educativo apoyan el emprendimiento? ¿Por qué?
3. ¿Considera que las condiciones sociales y económicas de un emprendedor pueden influir en el éxito o no en su emprendimiento? ¿Cuáles estratos o segmentos sociales son los más propensos a buscar su ayuda?
4. Al comportamiento de la economía lo consideran los emprendedores una dimensión importante para la aceleración de emprendimientos. En este contexto, ¿considera las posibilidades de demanda en el momento de asesorar un emprendimiento como un factor decisivo? ¿Por qué?
5. ¿Cuál papel ha jugado la estructura empresarial existente en la ciudad en el desarrollo de los emprendimiento? Si responden con la mención de una etapa específica, preguntarle al segundo entrevistado: ¿en cuál etapa?
6. ¿Los emprendedores acuden frecuentemente a buscar apoyo en entidades relacionadas con ciencia y tecnología? Sí\_ No\_ En caso de ser afirmativo, ¿en cuáles? ¿Cómo cree que esto puede influir en la aceleración de un emprendimiento?

7. ¿Cómo considera la influencia de las diferentes redes personales, interpersonales e interorganizacionales en las diferentes fases de los emprendimientos que usted asesora?

8. Por lo general, ¿de dónde obtienen los recursos los emprendedores para acelerar sus proyectos?

- Bancos.
- Préstamos personales.
- Recursos propios: apuesta de familia y amigos.
- Capital semilla.
- Otros: ¿cuáles?

¿Qué considera más importante a la hora de hacer crecer un emprendimiento: financiamiento o asesoría (mentoría)? ¿Por qué?

9. ¿Cómo considera las políticas y las regulaciones actuales para la aceleración de los emprendimientos?

Fuente: elaboración propia

### **ENCUESTA A ENTIDADES Y ACADÉMICOS:**

De las dimensiones expuestas ¿cuáles favorecen y cuáles impiden el crecimiento del emprendimiento?

DIMENSIÓN	INHIBE	FAVORECE
1. Capital humano emprendedor: el activo que más cotiza		
2. Cultura: hacia una sociedad emprendedora		
3. El sistema educativo: un desafío de nivel superior		
4. Condiciones sociales: ¿de dónde vienen los emprendedores?		
5. Condiciones de la demanda: motor de oportunidades		
6. Estructura empresarial: cadenas que liberan oportunidades		
7. Plataforma de CTI: la ciencia puede ser un buen negocio		
8. Capital social: la máquina de tejer redes		
9. Financiamiento: mucho más que dinero		
10. Políticas y regulaciones: se hace camino al andar		

Fuente: elaboración propia